

QUE ES EL COACHING EJECUTIVO

*Victoria Flórez Mazzini
Directora General
Umano Consultores
Lee Hecht Harrison Global Partner*

A medida que las prácticas del *management* moderno se han vuelto más sofisticadas, el *coaching* se ha convertido en una herramienta muy útil para desarrollar líderes que se desean retener, a través de un proceso individual de aprendizaje y crecimiento personal, orientado a lograr cambios en su comportamiento profesional, de manera que el impacto de su gestión sea más efectivo. Ahora bien, surge la necesidad de precisar los alcances de los diferentes métodos con el fin de saber elegir qué es lo que más conviene.

El *Coaching* Ejecutivo es un proceso de aprendizaje que conduce a cambios conductuales en el ejecutivo, quien deberá desaprender formas menos productivas de conducirse y reemplazarlas por conductas más efectivas a fin de alcanzar sus metas profesionales. Está orientado a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases del liderazgo.

Un proceso de coaching comienza en el presente y su aplicación es en el futuro dentro del marco laboral. Es un proceso estructurado y bien definido con indicadores específicos de medir resultados en el ambiente laboral y combina las expectativas del ejecutivo con los objetivos organizacionales en procesos de corto plazo, de 6 meses a un año.

Es fundamental elegir un coach con experiencia gerencial, entrenado y especializado en técnicas para desarrollar determinadas competencias de liderazgo. Contrariamente a lo que se piensa, un buen coach no aconseja sino sirve de catalizador para ayudar al ejecutivo a mejorar sus habilidades de liderazgo, su desempeño y a resolver los problemas por sí mismo. Su enfoque debe estar orientado en “hacer” más que en “hablar”.

Un coach debe derivar los casos clínicos a psicoterapia. No obstante, en el proceso, ayuda al ejecutivo a manejar adecuadamente sus emociones y hacer los ajustes necesarios en tanto impacten en su comportamiento laboral. El éxito es medido por cambios duraderos en la conducta, relacionados con la efectividad en el trabajo del ejecutivo dentro del contexto de la organización con sus jefes, pares, subordinados y clientes.

Ahora bien, un *counselor* o consejero trabaja desde el pasado para aconsejar al ejecutivo cómo mejorar el presente, por lo que su aplicación está circunscrita al pasado y al presente. Está enfocado en “hablar” más que en “hacer”. No tiene un marco de acción limitado. Brinda consejos para inducir cambios en el comportamiento sobre la base de experiencias pasadas. Las explora para descubrir obstáculos previamente creados e interviene para removerlos. Aconseja al ejecutivo para que explore nuevas oportunidades a fin de que incremente sus probabilidades de mejora en el ámbito del liderazgo.

Por otro lado, el *mentoring* es un proceso de orientación a largo plazo, basado en objetivos amplios al interior de la empresa entre un ejecutivo senior, denominado “mentor” y un ejecutivo junior, pero normalmente no se define un plan de trabajo estructurado ni mediciones concretas.

La psicoterapia, a cargo de un psicólogo, abarca amplitud de temas, cubriendo todos los aspectos de la vida de una persona. Maneja los casos clínicos y clientes que pueden ser disfuncionales. Analiza los mecanismos que entranpan los sentimientos, explorándolos completamente, especialmente el temor, la cólera y el estrés. Su marco de actuación no está ligado a los objetivos y mediciones organizacionales.

Un buen Executive Coach nos ilumina el camino, nos hace conocernos desde otras perspectivas, nos ayuda a descubrir nuestros propios recursos con un respeto profundo y sincero por nuestras limitaciones a fin de lograr que nos comprometamos con cambios reales en nuestros comportamientos y en definitiva, hacernos crecer equilibradamente como personas y profesionales.