

El Gerente Coach en las Organizaciones



Guido Humberto Bravo Monteverde

Licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima, Magister en Administración por la Universidad del Pacífico y Executive Master Coach por Gadex, Madrid. Director de GBM & Asociados SAC, asociado a BDI con presencia en Chile, Argentina y Perú. Docente de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. gbravo@pucp.edu.pe

Resumen

El desarrollo personal es una preocupación para muchos, siendo diversos los caminos que se pueden seguir en la búsqueda de dicho desarrollo; el actuar de las personas, es lo más importante en la vida porque es lo visible: lo que se hace es más fuerte e importante que lo que se dice. En este sentido, el coaching en general y la Gerencia-Coach en particular, tienen una oportunidad para contribuir a este mejor desempeño.

En el presente artículo se comparan las actuaciones de los gerentes tradicionales con los de un Gerente-Coach, el cual tiene como principal objetivo lograr un mayor compromiso con sus colaboradores para alcanzar resultados superiores. El Gerente-Coach emplea técnicas conversacionales, comprende los procesos que se atraviesan y facilita a que sus colaboradores encuentren las respuestas que cada situación requiere, contribuyendo a que ganen confianza y seguridad en lo que hacen.

Palabras clave

Coaching, liderazgo, gerente coach, desempeño

Abstract

Personal development is a concern for anyone with various paths that can be followed in the search for such development; the actions of people are the most important things in life, because they are what is visible: what I do is stronger and more important than what I say. In this sense, coaching in general and Management - Coach in particular, have an opportunity to contribute to this better performance.

In the present article, the actions of traditional managers are compared with those of a Manager - Coach, which is, mainly to achieve a greater commitment with their people, to achieve superior results. The Manager - Coach uses conversational techniques, understands the processes

that are traversed and makes it easier for his collaborators to find the answers that each situation requires, contributing to gain confidence and security in what they do.

Key words

Coaching, leadership, coach manager, performance

El coaching puede verse como un proceso, una metodología o una filosofía de vida que busca la mejora de una persona para que pueda dar lo mejor de sí, aprovechando el potencial que posee y subutiliza o, por otro lado, que desconoce y termina por descubrir en estos procesos. Esto toma relevancia en un mundo como el actual, en donde las organizaciones deben renovarse permanentemente producto de los cambios constantes que exigen dejar la zona de confort en donde se encuentren, a fin de impulsar modificaciones en todo aspecto.

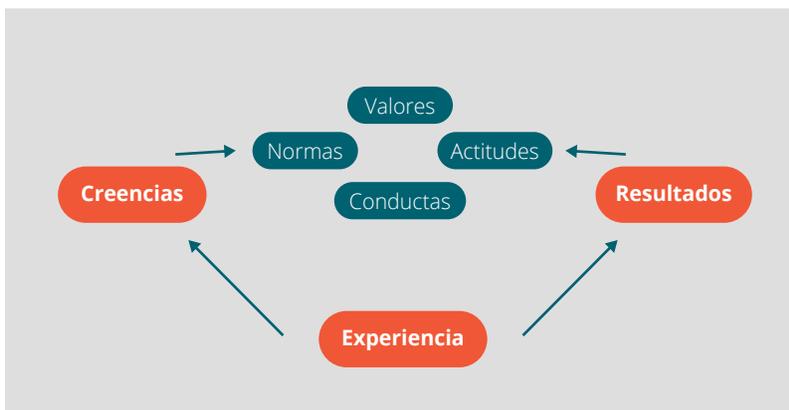
Dado que las personas buscan alcanzar objetivos en las actividades que realicen, sean laborales, deportivas o de otra índole, deben aprovechar las capacidades que poseen y desplegar acciones específicas para lograrlo. En este camino, es posible que surjan inconvenientes que dificulten conseguir sus propósitos, esto puede ser causado por hechos reales, sin embargo, en muchos casos puede tratarse de aspectos imaginarios. Cualquiera fuese el caso, lo cierto es que el coaching puede ayudarle a

descubrir el camino más adecuado tanto en lo que busca como en la manera de lograrlo.

Es así como, se habla mucho del coaching y de sus efectos positivos en diferentes campos y disciplinas en donde actúa, lo cual ha permitido aplicarlo al tomar decisiones importantes, al planificar o incluso en aspectos cotidianos; el coaching se lleva a cabo en el deporte, en la carrera profesional y en la vida misma; a nivel de organizaciones, se da el coaching ejecutivo, de equipos y de negocios. Todos encaminados a un mismo fin: ser mejores en lo que se hace.

El Coaching y las personas

Es importante mencionar que cuando una persona hace algo, despliega energía y la mejor manera de generarla es haciendo lo que a uno le apasiona. Como indica Meidaner (2002), lo importante es la energía de cada uno; sin embargo, se deben alejar las cosas que hacen que la energía se desperdicie o se consuma sin sentido, para enfocarse en las cosas que la proporcionan.



Fuente: tomado de Dolan, S. (2014).

Dolan (2014) narra una metáfora sobre si una persona usa un zapato de una talla que no es la suya. Tanto si le queda grande o chico tendrá problemas; sin embargo, de no encontrar los de su talla tendrá que ir de tienda en tienda buscando los que le queden bien; al lograrlo caminará mejor que con cualquiera de los anteriores, por tanto, se sentirá mejor. Con aspectos ligados a nuestro desarrollo pasan cosas similares, es posible que no nos sintamos cómodos con lo que hacemos, debiendo buscar algo que sea de nuestra “talla” para “caminar” mejor por la vida. Como nada puede ser eterno, el zapato comprado será adecuado por un tiempo, luego habrá que buscar otro; de igual manera, lo que una persona busca puede requerir nuevos rumbos y nuevos cambios en el futuro, debiendo buscar adecuarse a la nueva realidad en cada oportunidad.

El coaching contribuye a que las personas se enfoquen en lo que buscan lograr, se sientan mejor con lo que hacen y le encuentren mayor sentido al hacerlo.

El Coaching y las organizaciones

En el contexto de las organizaciones se toman los servicios de consultoras y Coaches profesionales con la finalidad de mejorar la gestión de personas y equipos, buscando mejorar el desempeño y los resultados; sin embargo, es claro que el desarrollo del personal es responsabilidad de sus directivos y los temas que se tratan en las sesiones de coaching tienen mucho que ver con aspectos ligados a este desarrollo. Es aquí donde aparece el rol del Gerente-Coach como principal protagonista para lograr un desarrollo beneficioso para sus colaboradores, la organización y todos los que interactúan con ella, a través de una mejor gestión y aprovechamiento de los talentos. Como indica Dolan (2016, p. 492) “el coach plantea preguntas y desafía al profesional a aprender a través de sus destrezas innatas”. En este sentido, mucho tiene que ver la influencia de las creencias, los valores y las experiencias en los resultados que se obtienen.

Veamos algunas diferencias entre las organizaciones que tuvieron éxito el siglo pasado y las que se espera lo tengan en el futuro; las antiguas eran rígidas con estructuras y jerarquías sólidas, con reglamentos y horarios establecidos por igual para todos. A futuro, se requieren organizaciones ágiles y, por ello, las personas que laboran en ellas cada vez requieren mayor autonomía de alguna manera interconectada, pero sin líneas rígidas basadas en reglamentos. Antes se aplicaba premios y castigos como mecanismos de “motivación” cuando en realidad el premio y el castigo son modificadores del comportamiento. Sin embargo, el verdadero motivador es interno, por ello, ahora se requiere cada vez más del compromiso. Antes las organizaciones enfatizaban en los mecanismos de supervisión y control en las tareas, algo impensado en el mundo actual en el que se debe lograr la autodisciplina y responsabilidad para que cada uno esté en condiciones de actuar por convicción y no por obligación.

Actualmente, esta comparación permite observar como inadecuada la práctica antigua de que los colaboradores se enfoquen en hacer lo que sus jefes quieren, incluso siendo muchas veces perjudicial para la organización. A todas luces se ve el error común de asumir que el jefe está en condiciones de establecer lo que es mejor para la organización, siendo el colaborador incapaz de determinarlo. Todos los colaboradores, a todo nivel, deben estar en condiciones de aportar para lograr los objetivos buscados, respetando siempre la visión, valores y misión de la institución, así como actuando éticamente y sin causar ningún perjuicio al entorno, directo e indirecto.

Veamos algunos ejemplos con clientes. En un proceso de coaching, un Gerente Comercial quería establecer mecanismos de control a los vendedores que tenía la empresa a nivel nacional. Para ello, estableció un programa de reportes que debían ser completados todos los meses para “asegurarse” que estén trabajando. Una vez que detectó que un vendedor colocó información falsa en uno de los reportes, entró en pánico, perdió el control de sí mismo y comenzó a dudar de todos los integrantes del

equipo. Pensó en colocar a una persona que lo supervise directa y jerárquicamente, sin embargo, no estaba presupuestado ese cargo; por ello, se le preguntó si estaría tranquilo si se consiguiera a alguien que lo supervise sin costo alguno, lo cual le pareció una posible pero lejana solución; cuando se le insistió que, de si poder hacerse, esa sería una solución; afirmó que sí, pero luego se le preguntó por el riesgo de que hicieran amistad y dejaran las responsabilidades laborales por irse juntos a divertirse, con lo cual su preocupación retornó. Luego de unos segundos de silencio, se le preguntó si estaría satisfecho con que una persona los supervise a ambos. Su rostro era desconcertante, su problema existía sólo en su mente y hubo que trabajar en ello.

Si bien esta costumbre del Gerente pertenece al pasado, no deja de ser frecuente en muchas organizaciones que parten de la premisa de que se debe desconfiar de las personas. Lo cierto es que, con o sin control, una persona que hace malas prácticas lo seguirá haciendo, pero si se confía será descubierta más pronto de lo pensado. Por otro lado, desconfiar de personas que no han hecho nada para merecerlo es una muy mala práctica que daña la moral de toda institución.

En otro proceso, un cliente no permitía que su personal tome decisiones, todo tenían que consultarlo con él, llegando incluso a llamar la atención a quienes actuaban en beneficio de algún cliente (sin afectar las normas), evitando que tuviera que regresar o esperar tiempo de manera innecesaria. Esta inseguridad del ejecutivo lo llevaba a desconfiar de su personal de manera irracional.

Como indica Dolan (2016), la inseguridad es un obstáculo difícil de superar por algunos directivos, con lo cual contar con personal preparado y autónomo se torna difícil, asimismo, indica que si los temores continúan y no se delega, la empresa máximo tendrá una dimensión personal impedida de seguir su desarrollo.

En estos dos casos, ¿no se trataba de personas preparadas para ocupar los cargos gerenciales? Sin duda, no se trata de falta de conocimientos o

experiencia, estaban aptas para ocupar los cargos, lo que les faltaba era encontrar una salida adecuada a sus preocupaciones a través de mecanismos válidos que se deben descubrir para poder ejecutar algo más relacionado con las actitudes.

Con procesos de coaching, ambos gerentes mejoraron la relación con sus colaboradores, lo cual es bueno, sin embargo, todavía se puede lograr mayores cosas con el desarrollo de la Gerencia-Coach.

“Un Gerente-Coach empieza la transformación consigo mismo, buscando mejorar para lograr que su equipo y organización también lo hagan”

Otro de los errores que se presenta en muchas organizaciones es el de hacer premiaciones individuales en una época donde se requieren equipos más sólidos. Esto origina una competencia interna que desgasta y elimina energía que podría ser empleada de manera positiva a través de la colaboración. ¿Cómo se puede lograr un verdadero trabajo en equipo si se hace competir internamente a cambio de obtener un premio individual? Estos sistemas son perversos porque llevan a disminuir la verdadera productividad del equipo al generar conflictos que no son vistos con facilidad, producto de estar más enfocados en los resultados que se obtienen que en el nivel de relación, compromiso y confianza que se debe mantener en todo equipo. Cuando los resultados alcanzados son positivos, puede existir la apariencia de que se está pasando un buen momento, creer que los escenarios son los adecuados y mantener las costumbres, pudiendo causar con ello una real miopía que con el tiempo podría terminar erosionando a largo plazo a cualquier grupo humano.

Perspectivas del Gerente Coach

Según Wolk (2009), los hechos que ocurren son únicos, pero nuestras interpretaciones son

diversas, es decir, tanto lo bueno como lo malo que vemos contienen la subjetividad de nuestra observación, por ello es que creemos haber observado la verdad, pero ésta puede ser otra en realidad. Los casos mencionados anteriormente, pueden parecernos inadecuados, sin embargo para aquellos gerentes lo que hacían era lo correcto, no consideraban que estaban haciendo algo erróneo.

Hoy en día, las organizaciones tienen la oportunidad y necesidad de contar con Gerentes-Coach. La finalidad de un Gerente-Coach es lograr un mayor compromiso con su gente para alcanzar resultados superiores. Un Gerente-Coach empieza la transformación consigo mismo, buscando mejorar para lograr que su equipo y organización también lo hagan.

Contar con personal más libre y responsable no requiere de órdenes, requiere de comprensión, sintonía e involucramiento, aspectos que el Gerente-Coach enfoca en su día a día, dado que sabe escuchar a sus colaboradores. Como indica Echeverría (2012), el escuchar le da sentido a lo que vamos a hablar, a lo que vamos a decir, por tanto sólo tendrá sentido lo que le digamos a nuestra gente si primero la escuchamos. Los ejemplos que hemos mencionado tienen como característica inicial a Gerentes sin la capacidad de escuchar a sus colaboradores, tanto cuando les daban indicaciones como cuando les solicitaban alguna autorización, anulando con ello toda iniciativa y actitud proactiva.

Saber escuchar no es una tarea sencilla, implica tener la intención de comprender lo que la otra parte nos quiere comunicar, enfocando todos nuestros sentidos en captar el mensaje. Cuando un Gerente da instrucciones a sus colaboradores, pueden existir dudas o inquietudes las cuales se debe fomentar que sean expuestas para que estas sean absueltas; sin embargo, en muchos casos en vez de escuchar, interrumpimos o vamos pensando en nuestra respuesta cuando nos toque el turno de hablar. Casos terribles son los de Gerentes que dicen: “no preguntes nada y anda a hacer lo que te he dicho”. El Gerente-Coach no le hace coaching a su

personal, sino que emplea técnicas conversacionales del coaching, comprendiendo los procesos que se atraviesan, ayudando a sus colaboradores a encontrar las respuestas que la situación amerita y en esencia, empoderando a su gente para que tome decisiones con libertad, seguridad y responsabilidad.

El Gerente-Coach debe aprovechar todo lo que hasta el momento no ha logrado de sus colaboradores; por lo general las personas pueden dar más de lo acostumbrado y el Gerente-Coach tiene mayores oportunidades de conseguirlo. Como indican Lértora y Bravo (2014), una persona puede reciclarse en cualquier momento dado que las capacidades físicas, mentales y emocionales están presentes en todas las personas sin importar la edad o antigüedad en la organización, pues más importan la actitud y la voluntad.

Una distinción adicional entre el Gerente tradicional y el Gerente-Coach está dado en los procesos de evaluación de desempeño que se realizan. En las organizaciones tradicionales es común encontrar procesos de evaluación de un solo evento anual, con lo cual, se pierde el sentido de oportunidad; los Gerentes-Coach aprovechan los procesos de feedback en tiempo real, en el mismo momento en que ocurren las cosas y todo está más fresco. La evaluación anual tiende a ser escasa porque no considera todo lo acontecido, terminando en un resumen anual incompleto y rutinario, además de tardío, producto de hacerse en un momento donde los hechos no se pueden evaluar en detalle.

El Valor de la Confianza

Un punto bastante comentado, pero que merece una ampliación por ser considerado el principal factor dentro de cualquier proceso de coaching y que, por tanto, todo Gerente-Coach debe tener presente en todo momento: la confianza.

Como indica Covey (2011), existen unos impuestos a la confianza cuando esta no se

encuentra presente en las organizaciones, entre los cuales tenemos los siguientes: aparecen las redundancias, pues se realizan trabajos dobles; se incrementa la burocracia dando demasiado énfasis a las normas y las políticas a fin de mantener el poder; la organización se desconecta de sus objetivos estratégicos, pues se privilegian las áreas sobre la organización; los colaboradores buscan mantener sus empleos evitando posibles llamadas de atención de los jefes en vez de actuar con mayor libertad y criterio; se incrementa la rotación del personal, minando la imagen de la organización frente a sus stakeholders y en el mercado en general; y se fomenta un contexto para la aparición de fraudes o acciones deshonestas hacia la organización.

Por el contrario, se incrementan los dividendos cuando la confianza se encuentra presente en las organizaciones: aumenta el valor para los accionistas y para los clientes; aumenta las ventas y beneficios; se fomenta una cultura organizacional innovadora; aumenta el nivel de colaboración y el trabajo en equipo; mejora la ejecución de estrategias; y aumenta la lealtad de colaboradores, clientes, proveedores, intermediarios, etc.

La confianza tiene varios niveles los cuales el Gerente debe ir desarrollando de a pocos con paciencia, sin perder la brújula del camino que ha emprendido cuando ha decidido iniciar su formación como Gerente-Coach.

El primer nivel es la confianza en sí misma, por ello, indicábamos líneas arriba, que los procesos para ser un Gerente-Coach empiezan con uno mismo, lo que implica ser íntegros y actuar de acuerdo a lo que se pregona. Si este paso no se logra, será mejor no continuar, porque no se logrará nada. Por tanto, en primer lugar, se requiere conseguir liderazgo personal.

El siguiente nivel se basa en lograr la confianza en las relaciones personales, familiares, profesionales, comerciales y organizacionales; esto se consigue cuando las personas con las que uno se relaciona comprueban la integridad

personal. Cualquier acto en sentido contrario impedirá ganar confianza o destruirá la confianza ganada. En segundo lugar, se requiere conseguir liderazgo de equipo.

Cuando se busca vincular de manera permanente ciertas competencias en los colaboradores, se debe lograr un nivel de confianza institucional, de lo contrario se perderá el foco de lo que se pretende lograr. Finalmente, se requiere conseguir liderazgo organizacional. No hay que olvidar que cuando se tiene colaboradores a cargo, la responsabilidad es muy grande, porque se les debe cuidar y ello se plasma en sacar lo mejor de cada uno sin limitaciones. El Gerente-Coach valora y aprecia a su gente, haciendo todo lo que pueda por ayudarlos en su desarrollo.

Bibliografía

- **Covey, S. (2011).** El Factor Confianza. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina
- **Dolan, S. (2014).** Coaching por Valores. LID Editorial Empresarial. España
- **Dolan, S. (2016).** Liderazgo, Dirección y Coaching por Valores. Editorial Círculo Rojo. España
- **Echeverría, R. (2012).** Ontología del Lenguaje. Ediciones Gránica. Argentina
- **Lértora y Bravo (2014).** El Servicio que nos merecemos. Aguilar. Lima, Perú
- **Miedaner, T. (2002).** Coaching para el Éxito. Ediciones URANO. España
- **Wolk, L. (2009).** Coaching: el arte de soplar brasas. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.