

Por Ramiro Ponce

Ramiro Ponce es Coach Ejecutivo para diversas Corporaciones Latinoamericanas
rpf54@intelnet.net.gt

El matrimonio entre la Cultura y el Coaching Ejecutivo en América Latina

La necesidad de un enfoque sistémico.

Traducido de "CoachLeader Update", Diciembre 2,008, ICCO

Muchos coaches ejecutivos en América Latina ven el proceso de coaching como una secuencia de sesiones uno-a-uno para mejorar el desempeño o el desarrollo de carrera del coacheado. En raras ocasiones se le ve como una herramienta valiosa para aumentar la efectividad cultural. Sin embargo, la cultura organizacional y el coaching son variables interdependientes. Por ello en todas partes - y en particular en América Latina- el coaching se potenciará como una herramienta poderosa generadora de migraciones culturales, de la rigidez, la burocracia y la jerarquía autócrata hacia la adaptabilidad y la flexibilidad, *sólo si el proceso de coaching está inserto en enfoque sistémico*. De acuerdo con Daniel Denison, "las culturas de efectividad" están vinculadas con cuatro dimensiones: La *Misión* y la *Consistencia*, que son las responsables del control y la estabilidad de la organización, y el *Involucramiento* y la *Adaptabilidad* que son responsables de su habilidad para cambiar y ser flexible. Examinemos cómo estas dimensiones se relacionan con el coaching y cómo el Coaching Ejecutivo se puede convertir en una herramienta de cambio cultural en el futuro.

I. Control y Estabilidad

Una cultura efectiva necesita una dirección significativa, clara y de largo plazo para que sus miembros "visionen" y "respiren" el estado futuro deseado. Esto facilita el compromiso. La Dirección Estratégica, las metas y la visión, todas ellas son parte de la Misión de la organización. (**Misión**)

Adicionalmente, la organización requiere que se definan valores, creencias, símbolos y sistemas que sus miembros comprendan a lo largo y ancho del negocio, para que la cultura sea fuerte. Esto incluye un método distintivo de hacer negocios y un conjunto claro de "lo que se puede hacer y lo que no". En breve, unos pocos principios generales fundamentados en valores sobre los cuales se puedan enraizar las acciones cotidianas. (**Consistencia**).

Es muy probable que las organizaciones orientadas hacia la Misión y la Consistencia privilegien el énfasis sobre el control y la estabilidad más que sobre la variedad. Este tipo de cultura de "barco grande", que por sí misma no es necesariamente mala, es la que inspiró a muchas de las grandes compañías multinacionales de los 70 y 80, y es la que hasta hoy prevalece en muchas compañías Latinoamericanas. Fue la cultura de la década de los 80 que casi destruyó a "Big Blue" (IBM).

El lado positivo de este tipo de cultura es que la gente se siente segura porque saben hacia donde van y lo que se espera de ellos. El lado menos positivo, por supuesto, es que esta falta de flexibilidad puede disminuir la competitividad organizacional, especialmente cuando la consistencia se convierte en burocracia y cuando la misión se convierte en rigidez absurda y sin sentido.

En América Latina es frecuente que muchas culturas organizacionales luzcan como una caricatura distorsionada de la orientación hacia el control y la estabilidad a la que se hace referencia más arriba. Las declaraciones difusas, largas y muchas veces "vacías", que no son "vivas" ni "sentidas" realmente por nadie en la organización, fracasan dramáticamente en reemplazar una misión que genuinamente viene "del corazón".

En esta misma línea, donde uno debiera encontrar consistencia, se encuentra con frecuencia metas jerárquicas, rígidas y orientadas hacia un control obsesivo. No es de sorprenderse que muchos Presidentes de corporaciones grandes, carismáticos y dominantes pasen por alto el impacto que este tipo de cultura tiene sobre el comportamiento de sus ejecutivos. Así que contratan coaches ejecutivos con la expectativa de que ayuden a sus ejecutivos a alcanzar una mayor flexibilidad en las negociaciones, más agilidad en el servicio a los clientes, una mayor efectividad en la movilización de sus equipos, y además un sentido de propósito profesional y personal.

¡Vaya demanda para el coach ejecutivo en ciertos ambientes organizacionales!

Caso de estudio 1: *Al inicio de mi carrera como Coach Ejecutivo se me dio la tarea de ser el coach de un Director Ejecutivo volátil en una compañía multinacional reconocida. Se le conocía por obtener resultados, pero también porque amenazaba a sus empleados y compañeros con sus arrebatos de cólera. Su jefe, el "sponsor" - patrocinador - del proceso me dijo: "No complique las cosas. Solo arregle esta característica (la volatilidad) y ayúdelo a mejorar. No deseo una eternidad de sesiones. Él da resultados y todos conocen su temperamento.". Después de haber sostenido tan sólo cuatro reuniones de coaching, el ejecutivo, que estaba ahora más auto-consciente de su problema, decidió pedirles a sus empleados que le dieran una señal de "tiempo fuera" cuando ellos percibieran que estaba entrando en su "modalidad de cólera". Esto llevó a un leve mejoramiento temporal en la relación con su equipo. Ingenuamente, ambos pensamos que habíamos alcanzado la meta del proceso. Después de todo, su jefe no deseaba "una eternidad de sesiones".*

Más adelante, me enteré de que, luego de un pequeño descenso en los resultados trimestrales del ejecutivo, el jefe, quien también alentaba este estilo de "macho manager", le llamó la atención al ejecutivo por su comportamiento, y atribuyó los nuevos resultados a que se había "suavizado" después del coaching. El lamentable final de la historia no es difícil de adivinar: El ejecutivo volvió a su antigua volatilidad, sus empleados a sus temores acostumbrados y en realidad no sucedió nada (excepto que el coachin, por desgracia, quedó desacreditado).

Ahora, años después, se me hace obvio que esta era una cultura orientada al control y la estabilidad, rígida y coercitiva, impulsada unidimensionalmente sólo por los resultados, sin una preocupación genuina por el involucramiento real y con un interés muy limitado por cambiar algo para alcanzar una mayor satisfacción interna del cliente (adaptabilidad). Sin un diagnóstico de la brecha cultural, el resultado del proceso de coaching fue contraproducente.

II. Cambio y Flexibilidad

El **involucramiento** es la capacidad que tiene la organización para construir un sentido de propiedad/responsabilidad entre sus miembros. Las organizaciones que favorecen que los miembros reciban aportes -"input"- unos de otros, mejoran la calidad de sus decisiones y la implementación de éstas.

La **adaptabilidad** es la traducción de las demandas del ambiente de negocios a la acción: el recibir, interpretar y traducir las señales del ambiente a cambios internos de comportamiento. Esto también incluye la habilidad de responder a los clientes internos, sin importar el nivel, departamento o función, lo cual le permite a la organización adaptarse. El cambio, el enfoque hacia el cliente y el aprendizaje organizacional son característicos de la adaptabilidad.

Un sistema orientado hacia la *Adaptabilidad y el Involucramiento* engendrará las capacidades para la Flexibilidad y el Cambio y esto a su vez generará soluciones que agregan mayor valor, que son más variadas y más factibles para una situación dada.

Este tipo de cultura "liviana" o tipo "velero" caracteriza a muchas culturas de alta tecnología como Google y Apple y reflejan el suelo fértil en el que las innovaciones florecen. Muchas organizaciones en América Latina se enfocan adecuadamente en los clientes externos y en una rentabilidad sólida, dejando de lado la adaptabilidad y el involucramiento referidos.

Los resultados en estas culturas, que a menudo no son sostenibles, con frecuencia se obtienen pagando el precio de un alto desgaste, un clima organizacional "desértico" y des - estimulante, alta rotación de personal, bajo involucramiento y por supuesto, desencanto. En última instancia todo ello impacta negativamente sobre la rentabilidad.

Caso de Estudio 2:

La ex - Gerente de País de una compañía de alta tecnología, con 12 años de trabajo en el puesto, pasó a ser la Líder de Ventas en una Corporación que había comprado a la primera (la compañía de alta tecnología). Los empleados que antes le reportaban a ella directamente, ahora eran sus colegas; su anterior rango de decisión e influencia sobre un portafolio rico en productos, se había reducido a una sola línea de productos. No tenía ahora ni un solo reporte directo, y sus clientes eran solamente tres compañías grandes. Su nuevo Jefe funcional le dio un plazo de cuatro meses para demostrar que era capaz de dar resultados bajo estas condiciones. Para entonces, yo ya había aprendido algunas lecciones relacionadas con la dependencia del éxito del Coaching respecto de la alineación organizacional.

Primero, me entrevisté con su jefe funcional (el "sponsor") y su supervisor directo y le requerí a la coacheada que completara varias evaluaciones (resultó que ella estaba muy orientada a la estabilidad). Solicité además a su supervisor directo, sus clientes internos, colaboradores, colegas, y a ella misma, que llenasen una evaluación 360° de ella.

Segundo, le solicité a ella que realizara una mini-investigación sobre los últimos 10 años de la historia de la corporación: lo que surgió fue una secuencia un tanto errática de fusiones con muchas reducciones de personal y un patrón constante de "evaluar, permanecer poco tiempo y abandonar" los mercados de países pequeños. Claramente, la corporación era innovadora, impulsada por resultados, con un *bajo involucramiento, baja consistencia y alta adaptabilidad*. Esta cultura habría hecho las delicias de una persona innovadora, emprendedora, dispuesta a moverse todo el tiempo, a "ir con el flujo" de los acontecimientos, y quizás sin familia a la cual atender.

Sin embargo en ella, el choque entre esta cultura y su personalidad fuertemente orientada a la estabilidad era evidente. La adaptación por la que tendría que pasar, y el desgaste correspondiente, aún en el mejor escenario, eran enormes. Luego de 12 años de ejercer el poder y gestionar jerárquicamente, no tenía ningún interés (según dijo después de 4 reuniones) de convertirse en una persona que ella no era, para sostenerse en un puesto cuya naturaleza claramente chocaba con su esencia. Luego de ponerse en contacto con sus propios temores y fortalezas, y de algunas pláticas francas con su jefe y supervisor directo, ella concluyó que lo más sabio para ella, y lo mejor para la corporación, era que planease su salida, dando tiempo a que la Corporación consiguiese un reemplazo a quien ella entrenase en la parte técnica, y a que ella encauzara su vida laboral.

Así lo hizo, y fundó un pequeño negocio basado en su experiencia previa y su alta habilidad técnica; hoy le va muy bien, y aún utiliza un coach. El proceso de coaching ejecutivo llevó a una resolución saludable, tanto para ella como para la corporación.

¿Qué debe desarrollar y reforzar el coaching en América Latina?

Flexibilidad	Alto	<p>Cultura Enfocada Externamente</p> <p>Dirección clara y sostenida, fundamentada en valores y sentido de propósito</p>	<p>Cultura Efectiva</p> <p>Desarrollo, innovaciones disruptivas, nuevos modelos de negocios</p>
	Bajo	<p>Cultura Colapsada</p> <p>Intervención total, sentido de propósito, reestructuración, "regreso a lo básico"</p>	<p>Cultura Sólida</p> <p>Empoderamiento, asertividad, manejo de conflicto, construcción de equipo y de confianza</p>
		Bajo	Alto

En América Latina es particularmente crucial utilizar el coaching sistémico.

En esta región frecuentemente los conflictos se esconden. Su resolución se pospone, se evita, se "maneja" a puerta cerrada o por conveniencia "política". No ayuda al esquema la baja asertividad de los colaboradores, su complacencia hacia los jefes para lograr sobrevivir en ambientes de escasa confianza, alto control y donde los juegos de poder son constantes entre los Directores.

En consecuencia, el coaching sistémico y los procesos de entrenamiento se deben orientar principalmente hacia la construcción de equipos reales, y de confianza en esos equipos, al desarrollo de competencias para que los conflictos afloren, se ventilen y se resuelvan productivamente, y a la construcción de habilidades de comunicación asertiva para que éstas se ejerzan constructivamente *de abajo hacia arriba* en la pirámide organizacional, aún si ésta es plana.

Este es - a mi manera de ver- un planteamiento realista que justifica los programas sostenidos de Desarrollo de Liderazgo de largo plazo, basados en el coaching. El desafío para los coaches en América Latina consiste en conceptualizar, vender y ejecutar los procesos de coaching con un enfoque holístico, integral, de panorama completo, *sistémico*, y en resistir la tentación de aislar "el caso" del individuo respecto de su ambiente organizacional.

Puedo decir que tengo las "heridas de guerra" para demostrarlo: Coachear a los individuos o incluso a los equipos sin insertar esta tarea dentro de un ciclo de desarrollo de liderazgo de más largo plazo, cuyo alcance llegue hasta la parte más alta de la organización, no logra transformar en ejecución productiva rentable el potencial del coacheado, ni el de la organización.