

ASESORANDO PARA OBTENER CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO

de: Marshall Goldsmith

Mi misión es ayudar a los líderes de éxito a alcanzar cambios de comportamiento positivos perdurables y medibles. El proceso a continuación está siendo utilizado hoy día por asesores personalizados en todo el mundo, con este mismo propósito. Al seguir los pasos de este proceso, los líderes casi siempre logran positivos cambios de conducta - no como fueran estos juzgados por ellos mismos, más como fueran juzgados por una lista previamente seleccionada de ejecutivos claves dentro de su propia empresa. Este proceso ha sido utilizado tanto por asesores internos, como por asesores externos, con gran éxito.

Asesoría Personalizada para Colegas - "Pague por Resultados"

La red de asesores personalizados *Marshall Goldsmith Partners*, en colaboración con *Hewitt Associates* provee asesorías para líderes en todo el mundo. Todos los asesores de comportamiento que laboran con nosotros utilizan la misma técnica y presentación. Primero llegamos a un acuerdo con nuestros clientes y sus gerentes, en sus dos variables: 1) cuáles son los comportamientos que usted considera serían los cambios más importantes tendentes a incrementar la eficiencia de sus líderes, y 2) quiénes son las personas claves que pudieran determinar, dentro de los próximos 6 a 18 meses, los cambios, en caso de ocurrir cambios de comportamiento.

Luego, facturamos sólo después de que nuestros clientes hayan experimentado un positivo cambio de comportamiento de sus líderes claves, como fuera determinado por los ejecutivos claves.

Creo que muchos de los asesores de comportamiento son pagados por las razones equivocadas. Su factura representa "Qué tanto les agrado a mis clientes" y "Cuánto tiempo utilizo en las asesorías" Ninguno de estos es una buena medida para alcanzar un positivo y perdurable cambio de comportamiento.

Sobre el término "agradar" - yo nunca he visto un reporte que estipule que el amor hacia el asesor está correlativamente relacionado con el cambio de comportamiento. De hecho, en caso de que el asesor se interese en ser amado por sus clientes - este no podría proveer una apropiada y honesta retroalimentación cuando esta sea solicitada.

Sobre el término "tiempo utilizado en mis clientes" - mis clientes son todos ejecutivos cuyas decisiones son generalmente contratos valorados en miles de millones de dólares. Su tiempo es mucho más valioso que mi tiempo. Yo trato de utilizar el *menor tiempo posible que sea necesario* para alcanzar el resultado deseado. Lo último que ellos necesitan es que yo les haga perder su valioso tiempo!

Calificando al Cliente para la Asesoría Personalizada: Conociendo Cuando el Asesor de Comportamiento No Le Será de Ayuda!

Debido a que utilizamos el método: "pague sólo por resultados" para nuestro proceso de asesoría de comportamiento, hemos tenido que aprender a *calificar* a los clientes que solicitan nuestra asesoría personalizada. Esto significa, que laboramos sólo con clientes que nosotros creemos serían beneficiados con nuestro proceso de asesoría personalizada.

Rehusamos laborar con líderes a quienes no les importa nada. ¿Alguna vez han tratado de cambiar el comportamiento de un adulto exitoso que no expresa ningún tipo de interés en cambiar? ¿Qué tanta suerte tuvieron con él? - probablemente ninguna! Sólo laboramos con ejecutivos que sinceramente han expresado estar dispuestos a realizar un esfuerzo para cambiar y con aquellos

que creen que este cambio los ayudará a ser mejores líderes. Nuestros clientes más exitosos, los cuales recibieron con agrado nuestra asesoría, se han comprometido a convertirse en modelos a seguir, a desarrollar el liderazgo y a motivar los valores dentro de sus empresas.

Algunas de las más grandes corporaciones “hacen caso omiso” de algunos de sus ejecutivos, en lugar de simplemente despedirlos. Estas corporaciones se comprometen en un seudo y engañoso proceso de asesoría de comportamiento, el cual sería mejor describirlo como: “búsqueda y destrucción” en vez de “ayudar a las personas a ser mejores”. Nosotros sólo trabajamos con aquellos líderes que se les concibe como ‘con potencial, con gran futuro dentro de la empresa’. Sólo laboramos con aquellos empleados a quienes sus ejecutivos consideran para un puesto dentro de la organización, y con aquellos a quienes se les dará una justa oportunidad para llegar a ocupar posiciones dentro de la organización. Rehusamos laborar con líderes que han sido “eliminados de cualquier oportunidad”.

Existen varios tipos de asesorías personalizadas. Sólo realizamos asesorías de comportamiento para ejecutivos de éxito. No realizamos asesorías estratégicas, ni asesorías planes de vida, ni para cambios organizacionales. Respeto mucho a los asesores personalizados que realizan estos tipos de consultorías, pero es justamente lo que nuestra red no hace. Por lo tanto, *solamente* nos enfocamos en cambiar el comportamiento de los líderes, en promover y motivar el liderazgo. Si nuestros clientes nos requieren algo diferente a lo que ofrecemos, nosotros los referimos a otros consultores.

Finalmente, nunca elegiría trabajar con un cliente que haya violado su integridad. Creemos que las personas que han violado su integridad deberían ser *despedidas*, no entrenadas.

¿Cuándo nuestra asesoría de comportamiento arrojará resultados? Si el tema es comportamiento, al cliente a ser asesorado se le permitirá un tiempo razonable mientras se le motiva a cambiar, utilizando el proceso descrito en el presente artículo, el cual generalmente siempre es efectivo. En caso de no existir estas condiciones, el proceso no debe ser utilizado.

Comprometiendo a las Personas Claves

En los años de experiencia que poseo como asesor personalizado, he pasado por las siguientes tres fases, todas distintas y diferentes una de la otra:

*En la primera fase - Yo creía que mis clientes serían mejores porque yo los convertiría en mejores. Yo pensaba que la asesoría sería la variable más importante en el cambio de comportamiento. Yo estaba equivocado. Recientemente hemos completado una investigación de 86,000 respuestas a nuestro cuestionario sobre cambio de comportamiento en los líderes. Hemos aprendido que el punto dominante en la variable del éxito *no* es la persona que capacita, ni el maestro o el asesor. El punto dominante de las variables que determinan el progreso a largo plazo son las personas que fueron asesoradas y sus compañeros de labores.*

En la segunda fase - Yo utilicé la mayor parte de mi tiempo enfocándome en los clientes que solicitaron mis servicios de asesoría. Lentamente aprendí que un cliente esforzado y motivado era mucho más importante que el brillante asesor personalizado! Aprendí que sus esfuerzos continuos eran mucho más importantes que mis brillantes ideas. Mis propios resultados mejoraron!

En la tercera fase (en la cual me encuentro ahora) - Yo pasaba la mayor parte de mi tiempo, no con los clientes que habían solicitado mis servicios como asesor, más con las personas claves dentro del entorno de mi cliente. Al hacer esto, los resultados de mi cliente han mejorado, y de una forma dramática!.

¿Cómo comprometo a las personas claves? - Les pido ayudar a la persona a la cual estoy asesorando utilizando los siguientes pasos, que considero importantes y críticos:

Deje el pasado atrás!. Cuando continuamente rememoramos el pasado, le bajamos la moral a las personas que están tratando cambiar. Lo que pasó en el pasado ya pasó! - el pasado NO puede ser cambiado. Al enfocarse en el futuro que SI se puede mejorar (contrario al pasado que no se puede cambiar), las personas claves pueden ayudar a que mi cliente mejore. Nosotros llamamos a este proceso *feedforward*, en vez del término *feedback*.

Sea útil y provea apoyo! No sea cínico o sarcástico. No juzgue!. Como parte de nuestro proceso de asesoría personalizada, mis clientes se comprometen a que sus camaradas, compañeros y colegas que se encuentran, como él, en posiciones claves, colaborarán totalmente con el asesor personalizado. Si mis clientes se comunicaran con los ejecutivos claves en su organización y estos les hiciera sentir culpable por el simple hecho de querer mejorar, mis clientes no tratarían de mejorar - y yo no los culparía por esto! ¿Por qué algunos de nosotros trabajamos duro para hacer amigos, para que al final no nos den la oportunidad de ganar algo? Si los colegas de mis clientes colaboran conmigo y me brindan su apoyo, la experiencia de mi cliente y la motivación de sus empleados es mucho más factible que aumente.

Diga la verdad!. Yo no deseo trabajar con un cliente, hacerlo que localice un brillante reporte de sus compañeros de trabajo clave, y luego oírle decir a uno de estos ejecutivos claves: "Realmente no mejoró, nosotros sólo expresamos eso por decir algo". Esto no es justo para mi cliente, ni para la empresa, ni para mi.

Elija usted mismo algo en que mejorar. Mis clientes son muy francos con sus colegas y ejecutivos claves sobre lo que desean cambiar. Como parte de nuestro proceso, los clientes generalmente no piden sugerencias. Yo siempre le pido a los colegas y ejecutivos claves que me den algunas sugerencias. Esto hace del proceso un proceso de "doble-vía", en vez de "una sola vía". Esto ayuda a los colegas y ejecutivos claves a actuar como "compañeros de viaje" que están tratando de mejorar, no los hace sentir como "jueces" que señalan hacia mi cliente con su dedo; expande el activo de la corporación durante todo el proceso.

Pasos a Seguir en el Proceso Asesoría del Comportamiento

Los siguientes pasos describen el proceso asesoría del comportamiento, todos cuales los asesores en nuestra red han acordado implementar. Al seguir los siguientes pasos básicos, nuestros clientes generalmente siempre mejoran!

Comprometa a los líderes que son asesorados a determinar el comportamiento deseado en sus roles como líderes. No se debe esperar que los líderes modifiquen un comportamiento si ellos mismos no tienen una clara comprensión de a cuál comportamiento se les pide cambiar. Las personas a quienes asesoramos (en total acuerdo con sus gerentes) trabajan con nosotros para determinar el comportamiento deseado que los convierta en mejores líderes.

Comprometa a los líderes que son asesorados a determinar cuáles son las personas claves. No solamente los clientes necesitan estar claros sobre los comportamientos deseados, ellos necesitan estar claros (en total acuerdo con sus gerentes) sobre los ejecutivos claves dentro de

la organización. Existen dos razones importantes del porqué las personas niegan la validación de la retroalimentación: asuntos que no deben ser validados, y personas que no deben realizar validaciones. Al estar totalmente de acuerdo sobre los cambios de comportamiento que son deseados y sobre los ejecutivos claves, nuestro primer paso, nos aseguramos su ayuda y "contribución" con el proceso.

Solicite la retroalimentación. En mis propias prácticas como asesor, personalmente entrevisté a todos las personas claves dentro de la organización. Las personas a las cuales estoy asesorando son todos potenciales Directores Ejecutivos (CEO), y la empresa está realizando una verdadera inversión para desarrollarlos. Sin embargo, a los niveles más bajos de la organización (los cuales son financieramente sensitivos), tradicionalmente la retroalimentación a 360 grados puede ser el mejor método a seguir. En cualquiera de los casos, es crítica la retroalimentación. Es imposible ser evaluado en cambios de comportamiento si no están de acuerdo sobre qué comportamientos deben cambiar!

Convengan cuáles comportamientos debe cambiar. Mientras más experiencia adquiero, más simple, sencilla y enfocada efectúo los acercamientos cada vez. Generalmente recomiendo a mis clientes elegir de 1 a 2 áreas para mejorar. Esto asegura que se le preste la máxima atención a los comportamientos que se consideran más importantes. Mis clientes y sus gerentes (a menos que mi cliente sea el Director Ejecutivo), se ponen de acuerdo sobre los comportamientos que se desean mejorar. Esto me asegura que no pasaré todo el año trabajando con mis clientes, y luego ser informado por sus gerentes que estábamos trabajando en el comportamiento incorrecto!

Hacer que los clientes que están siendo asesorados respondan a las personas claves. Las personas a las cuales se les provee la asesoría deben conversar con cada uno de los ejecutivos claves y recibir retroalimentación futura (feedforward) y sugerencias de cómo puede mejorar las áreas que se consideran importantes y que fueran elegidas para mejorar. Al responder, la persona que está siendo asesorada debe mantener la conversación en un nivel positivo, sencillo y enfocado. En caso de haber cometido errores en el pasado, es generalmente una buena idea pedir disculpas y solicitar su ayuda para cambiar en el futuro. Yo le sugiero a mis clientes *escuchar* las sugerencias de los ejecutivos claves y a *no juzgar* las sugerencias.

Repasar lo que se ha aprendido con los clientes y ayudarlos a desarrollar su plan de acción. Como indicamos anteriormente, mis clientes deben acordar los pasos - cuales considero la base y punto clave del proceso. Por otra parte, en adición a los pasos básicos, todas las demás ideas que comparto con mis clientes son sólo *sugerencias*. Yo sólo les pido que escuchen mis ideas, en la misma forma en que ellos escuchan las ideas que le son presentadas por sus ejecutivos claves, y entonces les pido que regresen con un plan de qué es lo que desean hacer. Estos planes es necesario que provengan de ellos, no de mí. Luego que reviso sus planes, generalmente siempre los motivo a cumplir sus propios compromisos para alcanzar las metas que se han trazado. Yo soy un mejor facilitador que juez. Generalmente ayudo a mis clientes a ejecutar lo que ellos ya saben qué es lo que deben de hacer!.

Implantar un procedimiento permanente para efectuar seguimientos. El procedimiento a ser implantado para efectuar seguimientos debe ser a la vez eficiente y enfocado. Interrogantes tales como, "Basándose en mi comportamiento del mes pasado, cuáles ideas me puede dar para el próximo mes?" podría mantener el enfoque hacia el futuro. Durante los próximos 6 meses, conduzca una encuesta en miniatura, de 2 a 6 temas con los ejecutivos claves. Se les deberá preguntar si la persona se ha comportado de una manera mucho más eficiente en las áreas que fueron elegidas a mejorar.

Revisar resultados y repita el proceso. Si la persona que está siendo asesorada ha tomado el proceso seriamente, los ejecutivos claves generalmente e invariablemente reportarán mejoras.

Se deberá alimentar este éxito repitiendo el proceso durante los próximos 12 a 18 meses. Este tipo de seguimiento asegurará el continuo progreso de las primeras metas y hará surgir áreas adicionales que mejorar. Los ejecutivos claves agradecerán los seguimientos. A todos ellos no les importa responder un cuestionario de 2 a 6 temas debidamente enfocado, cuando estos pueden ver los resultados positivos obtenidos. La persona que está siendo asesorada se beneficiará de los seguimientos que se realizan de forma permanente, constante, enfocados y diseñados para mejorar su rendimiento.

El Valor de la Asesoría de Comportamiento para Ejecutivos

Mientras la asesoría de comportamiento es sólo una parte del amplio campo de las asesorías, es el tipo de asesorías que más se utiliza. La mayor parte de las solicitudes de asesoría compromete cambios de comportamiento. Mientras este proceso es considerado como significativo y valioso por los altos ejecutivos, puede ser aún mucho más útil para los líderes que son considerados como poseedores de gran potencial, y para el futuro de la organización. Estas son las personas que poseen una carrera en el horizonte empresarial. Incrementar la eficacia en los líderes de su empresa pudiera tener un mayor impacto en caso de ser un proceso a 20 años, en vez de un programa de 1 año.

Las personas nos preguntan: "Pueden los ejecutivos *realmente* cambiar sus comportamientos?" - la respuesta es *definitivamente un sí!* Si estos no cambiaran, nosotros nunca ganaríamos ni un sólo centavo (y siempre recibimos sus cheques!). En el tope de las más importantes organizaciones, aún un mínimo y positivo cambio de comportamiento puede ser de gran impacto. Desde la perspectiva organizacional, el hecho de que el ejecutivo está tratando cambiar algo (y siendo un modelo de desarrollo personal a seguir) pudiera ser aún mucho más importante que lo que el ejecutivo esté tratando cambiar. Un mensaje importante que he dado a cada uno de los Directores Ejecutivos (CEO) que he asesorado es: "Para ayudar a otros a desarrollarse - debes empezar contigo mismo!"

Traducción: Olga M. Viñas
olgavinas@hotmail.com