

Titulo original: [Expanding the Value of Coaching: From the Leader to the Team to the Company](#)

Expandiendo el Valor del Entrenamiento Personalizado: Del Líder al Equipo a la Empresa

Publicado en: The Art and Practice of Leadership Coaching (El Arte y la Práctica del Entrenamiento Personalizado), editado por Howard Morgan, Phil Harkins y Marshall Goldsmith, Wiley, 2005

por Marshall Goldsmith

Joe Smith es el Presidente y Director Ejecutivo de *Clarkson Products*¹. *Clarkson Products* es la división principal de *Clarkson Enterprises* la cual emplea a más de 40,000 personas. *Clarkson Enterprises* es una empresa "Fortune 100" que emplea a más de 100,000 personas y es la empresa líder en su tipo industria.

Yo tuve la oportunidad de trabajar con *Joe* como entrenador personalizado de sus ejecutivos por aproximadamente un año. Aunque no estoy seguro qué tanto *Joe* aprendió de mí durante este período, ¡yo aprendí mucho de él y de su equipo! Espero que el gran trabajo realizado por *Joe* y su equipo le den algunas ideas que ustedes pudieran utilizar, sea en su labor como entrenador personalizado o como persona siendo asesorado por uno.

Este estudio - de un caso de la vida real - demuestra cómo un ejecutivo puede esparcir una simple tarea de su entrenamiento personalizado hasta beneficiar a su equipo y a toda la empresa. Yo espero que este artículo, además fortalezca mi propia observación: que el factor más importante del entrenamiento personalizado de ejecutivos no es el entrenamiento, es el ejecutivo que está siendo asesorado y sus compañeros de labores.

Preparándonos a Empezar

El proceso de entrenamiento personalizado que yo utilizo es un tanto peculiar. Mi misión es ayudar a que los líderes de éxito alcancen cambios positivos en su comportamiento: por el bien de ellos mismos, de sus empleados y de los equipos de estos. Yo trabajo con mis clientes y sus gerentes para determinar: 1) quiénes son las figuras más relevantes para mi cliente, y 2) cuáles son los principales comportamientos que el cliente desea cambiar. La compañía sólo me paga cuando mi cliente ha alcanzado un cambio positivo en los principales comportamientos elegidos por las figuras de relevancia.

¹ Los nombres de las personas y empresas son ficticias.

El proyecto se inició cuando conocí tanto a *Bruce Jones*, Director Ejecutivo de *Clarkson*, como a *Mary Washington*, Vicepresidenta Ejecutiva del Departamento de Recursos Humanos. *Bruce* era definitivamente un “fanático” de *Joe*. Él me dejó saber que *Joe* era un fantástico líder, poseedor de un rendimiento constante. Él pensaba que *Clarkson* se beneficiaría si *Joe* desempeñaba un mayor rol en la empresa, si fuera transferido a una posición desde la cual pudiera llegarle a los demás departamentos de la empresa, y si pudiera cimentar relaciones con sus pares en otras divisiones. *Mary* estuvo de acuerdo con que *Joe* era un recurso importante para la empresa y que la empresa se beneficiaría de sus aportes. *Clarkson*, como muchos otros de mis clientes, está intentando aumentar la sinergia en todas sus divisiones y aumentar el trabajo en equipo en toda la empresa.

Cuando conocí a *Joe*, me impresioné con el entusiasmo y el amor que le tenía a su trabajo. Él claramente estaba en un lugar en donde deseaba estar. *Joe* estaba orgulloso de lo que *Clarkson Products* producía, así como de las personas que trabajaban con él. Yo he trabajado con aproximadamente 70 de los más importantes Directores Ejecutivos. Yo he conocido a muchos líderes comprometidos con su trabajo. *Joe* es uno de los líderes más comprometidos que yo he conocido.

A *Joe* le gustó el diseño de nuestro proceso de entrenamiento personalizado. Él desarrolló un listado de las personas de mayor relevancia y llamó a *Bruce* para validar su listado. Él decidió trabajar conmigo.

Recolectando Información

Yo realicé entrevistas confidenciales cara-a-cara con cada uno de las personas que *Joe* había preseleccionado como sus figuras de relevancia. Tanto los colegas como los reportes estuvieron de acuerdo en que *Joe* era una persona brillante, dedicada, un trabajador esforzado, de mucha integridad, excelente en alcanzar resultados, bien organizado y un asombroso líder.

Los colegas de *Joe* sentían que la empresa podía beneficiarse si sólo pudiera alcanzar la estatura necesaria para entonces poder llegar a asociarse con ellos. Algunos creyeron que *Joe* y su equipo estaban tan centrados en alcanzar resultados para la División de Productos, que ellos no habían puesto el suficiente énfasis en alimentar la sinergia y el trabajo en equipo hacia los demás departamentos de la empresa.

Los reportes de *Joe* confirmaban que *Joe*, su equipo y la empresa se beneficiarían si el equipo en Productos hiciera una mejor labor al dirigirla hacia los demás departamentos de la empresa. Ellos también deseaban que *Joe* se enfocara en cerciorarse de que cada uno se sintiera incluido. Algunos mencionaron que *Joe* se enfocaba tanto en alcanzar su misión que él pudiera muy bien (inintencionadamente) dejar fuera a personas o a ideas que no estaban en la “pantalla de su radar”.

Toda data de las entrevistas fue recolectada por tema, de modo que ninguno de los individuos pudiera ser identificado. Luego de revisar el informe sumario de las entrevistas con *Joe*, él acordó que él deseaba construir: “el llegar a todos los departamentos de la empresa” y “fomentar las relaciones con sus colegas” como metas personales. Él también amplió esa meta e incluyó a su equipo de trabajo.

Joe además decidió trabajar en “asegurar la participación y la inclusión” en sus reportes directos. *Joe* consultó esto con *Bruce* y ambos acordaron que estas eran metas muy significativas.

Comprometiendo a los Miembros de su Equipo

Nuestra investigación sobre cambios de comportamiento está clara. Si los líderes obtienen respuesta, seguimiento y compromiso, de parte de sus compañeros de trabajo, en el proceso de cambio, éstos mejoran. Si ellos no le dan seguimiento o comprometen a sus compañeros de trabajo, generalmente no se percibe ninguna mejoría.

Como parte del proceso de entrenamiento personalizado, *Joe* realizaba entrevistas cara-a-cara con cada uno de sus colegas, a los cuales reportaba de forma directa lo que él había aprendido de los seguimientos que se le habían efectuado en la etapa inicial de su entrenamiento personalizado; aprovechando las mismas para agradecerles su aporte, expresarle las gracias por haberse comprometido en ayudarlo, por sus comentarios que le llevaban a ser mejor, y, de forma abierta, dialogaba sobre lo que él deseaba cambiar, solicitándoles sus ideas en cómo él podría realizar un trabajo de excelencia.

Después de pasados los diálogos iniciales en sus reportes directos, *Joe* le hizo un breve cambio a una de sus metas: Él decidió que sus reportes directos requerían que efectuara un cambio de “inclusión y de validación”. La División de Productos pasaba por tiempos turbulentos. Algunos de los miembros del equipo de *Joe* deseaban cerciorarse de que él estaba “siempre disponible” y validaran que ellos estaban yendo en la dirección correcta durante esos turbulentos tiempos de cambio.

Mientras yo recomiendo siempre que los clientes a los cuales asesoro ejecuten los necesarios seguimientos con las figuras de relevancia en busca de ideas que los ayuden a mejorar, *Joe* tuvo una mejor idea: ¡Él consiguió implicar a todo su equipo! No sólo escogió *Joe* a las figuras relevantes en su empresa, con las cuales interactuar de forma regular, así lo hicieron también cada uno de los integrantes de su equipo. Esto expandió el beneficio de “incorporar a otros colegas”, más allá de lo que *Joe* hubiera podido hacer por sí sólo. De hecho, el equipo de *Joe* estableció una matriz de verificaciones de procesos en curso con el propósito de asegurarse de que *todos* estaban “cumpliendo con el plan”. Todos los miembros del equipo de *Joe* conversaron sobre a quiénes ellos estaban contactando y de lo que aprendían de forma regular. Cada cual compartía lo aprendido con los demás miembros del equipo, con el propósito de ayudarlos a realizar una labor en sinergia, de una forma funcional como equipo, en total cooperación y colaboración.

En el área de asegurar la inclusión y la validación mediante informes directos, *Joe* desarrolló una asombrosa disciplina. Él, al finalizar cada tema, en cada una de sus reuniones, consistentemente preguntaba: “¿Existen otras ideas que pudiéramos incluir?” y “¿Alguna otra persona que necesitemos incluir?”. Esto le daba a todos un momento para reflexionar y asegurarse de que todos tuvieran la oportunidad de realizar una contribución.

A menudo en las reuniones de los equipos ejecutivos de alto nivel (como el de *Joe*), existe un “anillo externo” de individuos que pudieran estar presentes en las reuniones. Estas son personas que pudieran reportar a los miembros de los equipos y proveer información sobre temas importantes que van a ser discutidos en las mismas. No sólo *Joe* se aseguró de alcanzar que los miembros de su equipo fueran incluidos, sino que también se aseguró de que todas las personas en la sala de reunión fueran invitadas a participar.

Durante el transcurso de ese año, yo realizaba conversaciones de seguimiento sobre los reportes directos con *Joe*. No sólo *Joe* seleccionó un área de mejora para su persona, más para cada uno de sus reportes directos también. En esta forma, el proceso de cambio no sólo benefició a *Joe*; fue un beneficio generalizado.

Algunos de sus reportes directos mostraban una gran madurez. Al hablar, *Joe* decía: “Cuando iniciamos este proceso, yo era *tú* crítico porque no incluías a las personas que laboraban contigo. En los últimos meses, tú has estado haciendo todo lo que puedes para incluir a las personas que laboran contigo; me has solicitado información de forma regular, y tengo que admitir algo: ¡Tú no eras el problema! A veces *Yo* no soy lo suficientemente asertivo para decir lo que *Yo* estoy pensando. Fue mucho más fácil culparte que hacerme responsable del mismo”.

Un Año Más Tarde ...

Al final del asesoramiento personalizado, yo tuve la oportunidad de entrevistar a cada uno de las 15 personas que *Joe* mencionaba en sus reportes directos, y a 10 de sus colegas en las diferentes divisiones de la empresa. A éstos se les solicitó evaluar el aumento en efectividad, en cada uno de los temas, en una escala de “-5” a “+5” (con un “0” para significar “cero cambio”). No me sorprendió ver que sus puntajes de progreso eran excepcionales. El 40% de todas las respuestas numéricas fueron “+5”; más del 85% fueron de “+3” o superior. Ninguna de las personas asignó un puntaje negativo en ninguna de los temas en las tarjetas de evaluación. Yo he visto centenares de reportes de evaluación y puedo señalar que estos puntajes eran excepcionalmente positivos.

Al “alcanzar a otros dentro de la empresa y al alimentar las relaciones con sus colegas”, tanto las personas a los que reportaba de forma directa como sus colegas, estaban extremadamente satisfechos con su progreso. Comentaron sobre su dedicación para llegar a ser un excelente miembro de su equipo de trabajo. Ellos notaron el “encomiable esfuerzo personal” que mostraba tanto en las reuniones, como

en sus llamadas telefónicas, y hasta en sus correos electrónicos para ser un mejor compañero.

Al asegurarse de que su equipo hiciera un gran trabajo “incorporando a otros colegas en otros departamentos”, el puntaje reflejó el mismo positivismo. Ambos grupos comentaron respecto al proceso que él llevo a cabo conjuntamente con su equipo. De hecho, algunas de las personas a las cuales reportaba de forma directa, comentaron que sus colegas en otras divisiones también habían iniciado a ser mejores compañeros dentro de su propio equipo de trabajo. (¡Es mucho más fácil ser provechoso y de apoyo a alguien más, si ellos intentan ser provechoso y a apoyarte a ti!)

Al “asegurar la validación e inclusión” los informes de las personas a las cuales reportaba de forma directa no sólo fueron positivos; ¡fueron extraordinarios! Los 15 informes de las personas a las que reportaba de forma directa tenían más de 100 comentarios positivos y ningún comentario negativo. Todos estos hablaban del valor que le asignaban al poner en acción la solicitud de información, de una forma constante, y el de incluir a todos los que estaban implicados en la toma de decisión.

Como otras muchas empresas, *Clarkson Products* fue dramáticamente impactada por el evento 9/11 y todo lo que ocurrió a partir de esa fecha. Este fue un año extremadamente duro para *Joe*, para su equipo y para su empresa. Muchos de los miembros de su equipo notaban qué tan fácil hubiera sido para *Joe* “perderse” y no pedirle a otros su colaboración y ayuda durante estos tiempos de dificultad. Él tenía todas las “excusas” posibles para no darles su tiempo. Ellos fueron sorprendidos por su capacidad de compromiso, así como su capacidad de inspirar y motivar a otras personas en momentos difíciles. Algunos de los comentarios que fueron realizados en las necesarias comunicaciones por escrito no sólo eran positivos, más conmovedores.

Puntos de Aprendizaje para las Asesorías Personalizadas ('Coaching')

- ***La variable más importante al determinar el éxito de la asesoría personalizada no es aquel que asesora; es la persona que está siendo asesorada y las personas que trabajan a su alrededor.***

Joe tenía más retos y problemas que la mayoría de las demás personas que yo he asesorado. A pesar de esto, él alcanzó excepcionales resultados al alimentar la relación que tenía con sus colegas y al incluir a su equipo. Él no mejoró porque yo haya hecho nada especial. De hecho, Yo he dedicado mucho más tiempo en individuos que han alcanzado mucho menos. Él reforzó una lección muy importante para mi (como asesor personalizado): ¡Trabajar sólo con las personas a las cuales les interesa cambiar;

Debido a que la persona a la cual se le está asesorando generalmente es que desea cambiar - ¡es su vida! pero no sabe cómo hacerlo; la responsabilidad de esto recae en el asesor personalizado. Al igual que un entrenador personal, el asesor personalizado te puede ayudar a ponerte en forma - ¡Tú eres el que debe ponerse en forma!

No sólo fue *Joe* un modelo de constante dedicación y compromiso, también lo fue su equipo. Cada uno de los miembros de su equipo tenía una positiva actitud de: “¡yo puedo!” hacia el mejoramiento de un trabajo en equipo a través de toda la organización en *Clarkson*. Los positivos resultados de *Joe* no sólo fueron un reflejo de sus esfuerzos; además fueron un reflejo de los esfuerzos de su equipo.

- ***El verdadero cambio a largo plazo requiere, como constantes: disciplina y gerencia de procesos.***

Una de las falsas presunciones en el desarrollo de líderes es: “si ellos lo entiende, lo llevarán a cabo”. Si esto fuera verdad, todos entenderían la importancia de comer saludablemente y de ejercitarse para mantenerse en forma. Cada ejecutivo que yo conozco es inteligente. En términos de comportamiento, ellos todos entienden lo que ellos deben de hacer. ¡*Joe* lo hizo!

Joe estableció constantes tanto en los procesos y en la disciplina y “se apegó a estas”. Él manejó un proceso. Él se aseguró de darle seguimiento a los temas y asuntos que fueron discutidos en las fechas programadas. Él tuvo la disciplina para preguntar: “¿Existen otras personas o ideas que necesitamos incluir?” una y otra vez. *Joe* trabajó con *Carrie*, una excelente Asistente Ejecutiva, quien lo ayudó tanto a él como a su equipo a mantenerse apegado al programa.

- ***Al comprometer tanto a los miembros del equipo como a las personas que le rodean, el valor del proceso de entrenamiento puede ser exponencialmente incrementado.***

¡No sólo *Joe* mejoró, también aquellos que se encontraban en el entorno de *Joe* mejoraron! Todo el equipo de *Joe* se comprometió en el proceso. Todos los de su equipo alcanzaron a otra persona en la empresa, cimentaron relaciones laborales y se asociaron con el propósito de incrementar la sinergia. Todos los del equipo de *Joe* escogieron “áreas en las cuales mejorar” y se enfocaron en ser mejores. Muchos de los miembros del equipo de *Joe* empezaron a implementar el mismo proceso con sus propios equipos. En algunos casos, los empleados de otros departamentos, dentro de la misma empresa, se acercaban a los miembros del equipo de *Joe* de una forma mucho más colaborativa.

Joe fue desafiado con una simple tarea: cambiar su comportamiento. A través de su personal esfuerzo para mejorar, *Joe* terminó beneficiando a cientos de individuos, todos ellos empleados de *Clarkson*.

Traducción: Olga M. Viñas
olgavinas@hotmail.com