



ieem.edu.uy



¿Cuándo es necesario hacer coaching ejecutivo?

La buena formación académica y una sólida experiencia laboral suelen ser necesarias para acceder a cargos gerenciales, pero no siempre alcanzan para mantenerse en el puesto



Margara Ferber
Directora de la Unidad de Coaching del IEEM

Según Daniel Goleman, psicólogo mundialmente reconocido, se contratan directivos por su inteligencia y experiencia y se los despide por su falta de inteligencia emocional. Esta contribuye, entre otras cosas, a una buena comunicación, donde la empatía juega un rol central. En este artículo planteo una situación laboral tipo para ilustrar cómo un directivo con carencias en su inteligencia emocional puede apoyarse en un proceso de coaching ejecutivo para convertirse en un mejor líder.

La situación

Francisco acaba de finalizar una reunión con Cristina, una de sus colaboradoras. También se encuentra presente Ramiro, el nuevo subgerente de recursos humanos, dado que el gerente tenía otro compromiso.

La reunión fue para comunicarle a Cristina que se había aprobado la incorporación de la auxiliar que había solicitado. Francisco estaba contento, pues había sido difícil lograr que Marcos, el nuevo gerente general, diera el ok.

Cristina no había ayudado; se había enojado y puesto ejemplos poco felices cuando le habían pedido que justificase detalladamente qué tareas tendría que desempeñar la persona. Incluso, había cuestionado la última incorporación a la compañía: una asistente personal para el propio Marcos, un puesto que no existía hasta el momento. Marcos había aprobado el ingreso con la condición de que Francisco le hiciera ver a Cristina lo equivocado de su actuación.

Los protagonistas

Cristina trabaja en la empresa desde 2010 y es muy valiosa para la organización por su alta eficiencia, competencias profesionales y alegría. Es una representante fiel de la cultura organizacional y maneja exito-



samente los canales informales. Se la conoce como “la empleada modelo”, debido a que nunca se ausentó un día laboral en doce años de trayectoria.

Cristina fue una de las personas que más había apoyado a Francisco cuando ingresó en la empresa como ingeniero técnico,

● ● Se olvida de que las personas no renuncian a una empresa sino a su jefe directo

seis años atrás. Lo había ayudado a conseguir los apoyos internos para cursar un MBA y se había mostrado feliz cuando lo ascendieron. Habían construido una relación con base en la confianza y el aprecio mutuo, aunque sus personalidades fueran muy diferentes. Francisco es racional, serio y detallista. Le cuesta expresar sus sentimientos. Cristina es intuitiva, alegre y desordenada. A veces, demasiado emocional.

El desenlace

Francisco pensó que el tema estaba laudado, pero la actitud de Cris-

tina con el paso de los días lo hizo dudar. Apenas le dirige la palabra y, cuando lo hace, nada recuerda a la mujer alegre que conoce. “¿Qué puede haber sucedido?”, se pregunta confundido, “¿Debería de estar feliz con la aprobación de la auxiliar?”. Francisco repasa la conversación en su cabeza. Nada alarmante. Aunque había sido raro que Cristina hablara tan poco y se emocionara tanto, se le escapaban las lágrimas... pero es llorona. Temas de mujeres.

Pasan los días y la situación no mejora. No es la primera vez que Francisco tiene un incidente con alguien del equipo, pero el frenesí del trabajo diario los sepulta. Sin embargo, esta vez Cristina no lo permite. Se ha convertido en una extraña. Hasta que una mañana el gerente de Recursos Humanos llama a Francisco a su interno:

“Cristina acaba de enviar un mail pidiendo licencia por tiempo indefinido, sin goce de sueldo. ¡La empleada modelo! ¿Qué está pasando? ¡No podemos prescindir de ella en este momento!”.

Francisco se sorprende muchísimo. No sabe cómo reaccio-

nar. ¿Cómo es posible que Cristina pida eso y a sus espaldas? ¡Si necesita una auxiliar porque no da abasto! Llama a Cristina a su escritorio y le pide una explicación de mala manera. La respuesta lo deja anonadado:

“Es la primera vez en doce años que pido algo... lo menos que espero es un poco de confianza. Si lo pido es porque de verdad lo necesito. ¡Y ese ‘careo’ con Marcos! Te dije que no me parecía una buena idea que yo tuviera la reunión él. ¡Pero nunca escuchás!”

Metí la pata. No tendría que haber hecho el comentario de su asistente, pero era para ilustrar el punto: ¿cómo argumentan que no se pueden crear puestos nuevos, si ese puesto no existía antes? No entiendo para qué me preguntan si no quieren escuchar la respuesta.

Pero lo peor fue tu reunión de feedback. Surrealista. Que vos me hicieras sentir que soy un problema para la compañía, ¡yo! Me retaste como si fuese una niña. Ni siquiera me mirabas a los ojos cuando hablabas. “Te vamos a dar lo que pediste, pero...”, hubiese preferido que me dijeras que no con tal de evitar el trago amargo.

Y con ese muchacho adelante, que casi no me conoce. Me morí de vergüenza y no pude disimularlo, lloré como una tonta. ¡Más rabia todavía! Yo pensaba que me apreciabas, me creías importante para la empresa, pero me pusiste en mi lugar de una bofetada”.

Coaching ejecutivo

Francisco, que es un profesional competente con formación académica y experiencia, decidió comenzar un proceso individual de coaching ejecutivo porque tomó conciencia de que necesita mejorar la comunicación con los miembros de su equipo. Durante las sesiones, con la ayuda del coach, identificó que nuevos

● ● Comunicación y relaciones interpersonales son temas recurrentes en coaching ejecutivo

hábitos debía incorporar para que situaciones como la que vivió con Cristina no se vuelvan a repetir. Aprendió a conocerse mejor, a ponerse en el lugar del otro y a ampliar su perspectiva. Comprendió la diferencia entre escuchar y escuchar activamente. Que no importa solamente lo que se dice, sino cómo se dice. Francisco elaboró un plan de acción que se comprometió a seguir con el aliento y la exigencia de su coach, que lo acompañará durante todo el proceso.

Francisco tuvo la suerte de que Cristina fuese sincera con él. Muchas veces eso no sucede y el directivo no es consciente del impacto que determinadas actitudes tienen en los demás. Se pregunta por qué su equipo actúa de manera tan irracional y se olvida de que las personas no renuncian a una empresa sino a su jefe directo. Comunicación, gestión del conflicto, delegación y relaciones interpersonales en el trabajo son temas recurrentes en coaching ejecutivo, que, una vez que se trabajan, llevan al directivo de ser un buen líder a convertirse en uno excepcional. ●