

Las enseñanzas del Mago de Oz

Hablemos un poco sobre el coaching, una metodología que ayuda a los ejecutivos y empleados a descubrir qué les falta aprender y aplicar en la manera de observar lo que ocurre, y que afecta en la capacidad de acción personal y de los equipos de trabajo a través de la toma de decisiones y que permite forjar líderes que conduzcan a las compañías a niveles de excelencia.

 Elena G. Espinal

En mayo de este año se cumplieron 108 años de la primera edición del Mago de Oz. Años después el personaje se popularizó en el cine gracias a Judy Garland. Casi para todos pasó desapercibido que en esta película, seguir a la legendaria Dorothy nos llevó a presenciar un modelo de coaching **que más tarde ayudaría a los directivos de las empresas a eliminar los obstáculos que les impiden cumplir sus metas.**

Ahora, en tiempos en los que falsas soluciones para los cataclismos económicos, lejos de resolver han minado la confianza y han producido ejecutivos inseguros, estresados y cuasi paranóicos, el coaching es una herramienta para generar un cambio en la forma de pensar y actuar dentro de las empresas.

Viene a tratar de desatar esos nudos que impiden a las personas explotar en forma adecuada sus conocimientos, habilidades y experiencia y fundamentalmente, valorar la diferencia que hace el "ser" humano dentro de las empresas.

La historia del Mago de Oz, es más o menos así: una tormenta lleva a Do-



rothy y a su perro a un país fantástico, en una de sus ciudades vive El Mago de Oz, un villano al que deberá llegar si quiere regresar a su hogar.

En el camino conoce a 3 amigos que debido a su cobardía e indecisión no han alcanzado sus objetivos en la vida: El Espantapájaros que no tiene criterio y cambia sus decisiones a cada momento porque vive temeroso de que una cerilla pueda quemarlo, cree que sus males terminarán el día que consiga un cerebro.

El Hombre de Hojalata se siente vacío no por ser de hojalata sino porque le falta un corazón para sentir emociones.

El león que a pesar de ser el Rey de la Selva tiene miedo hasta de sí mismo, desea que el mago le dé el coraje necesario para ejercer su reinado.

Juntos emprenden el peligroso camino hacia el temido personaje con la esperanza de que les cumpla sus deseos.

Después de un accidentado camino llegan hasta el mago que en lugar de solucionarles inmediatamente sus peticiones, les encomienda traerle la varita mágica de una temida bruja, después de pasar una serie de vicisitudes el grupo entrega tan preciado objeto, que al mago no le servirá de nada pero con ello les demostró que cada uno puede lograr lo que se proponga.

Los protagonistas siempre tuvieron la solución de sus problemas al alcance de la mano, pero necesitaron de un guía que los acompañara en el trayecto y los ayudara a ver qué debían hacer para llegar al objetivo, el mago cumplió con esta función y así sin saberlo se convirtió en su coach porque formó a personajes seguros

de sí mismos y capaces de tomar decisiones para volver a su hogar.

■ Las entrañas del coaching

Hace 10 años la sucursal de una empresa japonesa en Buenos Aires, Argentina estaba como los relojes descompuestos, sus manecillas no se movían ni para atrás ni para adelante la empresa estaba inmóvil ante la falta de homogeneidad en los mensajes que los altos mandos enviaban a su personal, había poca comunicación, bajos resultados en las ventas y conflictos internos que ya se veían reflejados en la productividad.

La compañía necesitaba resolver el problema de inmediato, poner un ultimátum en todas las áreas hubiera sido contraproducente. Por aquél entonces se empezaba a escuchar sobre una técnica llamada coaching que ofrecía una nueva manera de pensar “los problemas” en los distintos niveles de empleados y jefes en la empresa.

El coaching consistía en una serie de conversaciones, muchas veces aplicadas a través de ejercicios, trabajos en equipo y juegos en los que por su grado de riesgo la toma de decisiones era fundamental. “A los 3 meses se empezaron a ver los resultados”, declaró la que era Gerente de Recursos Humanos del área de capacitación y empleo de NEC en Argentina.

Había una cultura del cambio que gestar y gracias al coaching los directivos habían tenido la oportunidad de interactuar, aprender a conversar, a separar sus opiniones de los hechos comprobables, acordar, coordinar acciones, a apoyarse en los logros individuales o a reclamar los acuerdos no cumplidos, por lo que la información fluía de manera más efectiva a través de códigos que todos dominaban y así pudieron también cubrir sus objetivos de ventas.

El coaching es una “forma de relación muy especial” en la que la conversación forma una parte esencial



Los protagonistas siempre tuvieron la solución al alcance de la mano.

y para que funcione debe existir un compromiso para conseguir resultados extraordinarios.

“Esto significa un resultado en el que si todo sigue como está, jamás aparecería y además requiere de acciones diferentes y nuevas que nunca se han hecho hasta este momento”, explica la Gerente.

Busca no sólo el desarrollo de competencias sino de meta-competencias que faciliten a los ejecutivos y empleados desarrollarse mejor en un ambiente competitivo. Ahonda en 4 preguntas básicas: **¿Quién soy?, ¿Quiénes somos? y ¿Para qué estamos juntos? ¿Qué tenemos que hacer juntos?**

Ayuda al directivo a conocer qué quiere conseguir muy específicamente, a darse cuenta de sus opiniones y juicios sobre lo que es posible y lo que no lo es, y a generar esa posibilidad y las acciones congruentes con ella, para que aparezca el resultado.

A través de conversaciones, se generan compromisos mutuos: concretamente el del coach es escuchar el compromiso del coachee, y todo aquello que lo separa o impide su logro. El coachee tiene el compromiso más grande: Generar la acción para lograr un resultado extraordinario.

“Un coach trabaja con lo más grande del ser humano, sus sueños, sus aspiraciones”.

■ El camino amarillo

El coach no tiene soluciones, tampoco toma las decisiones, ni dice a su coachee qué es lo que debe hacer. Ayuda a generar el espacio para que afloren las capacidades que tienen los propios directivos. Facilita el pensamiento de lo no pensado anteriormente, facilita el proceso para salir “de la caja” paradigmática dentro de la cual vivimos cada uno de nosotros, y dentro de la cual pensamos, actuamos y tomamos nuestras decisiones. No es protagonista ni “gurú”, tan sólo una caja de resonancia.

Al igual que en la obra de L. Frank Baum para llegar al éxito las empresas deben transitar por un camino amarillo lleno de obstáculos que los desanimen, confundan o minen la autoestima, este terreno entonces se vuelve propicio para el aterrizaje del coaching.

También puede ser útil en la solución de conflictos y para preparar una sucesión. En la administración pública puede aplicarse para mejorar la eficiencia y formar funcionarios menos burócratas y más proactivos.

Cuando un coach entra en acción, empiezan a notarse cambios inmediatos y su grado de efectividad es de entre 70 y 100%.

El coach debe poder escuchar no tanto lo bien que hace las cosas, sino estar dispuesto a escuchar todo aquello que no está funcionando bien para poder asistirlo. Esta asistencia se da a través de conversaciones de coaching, que se focalizan en qué es lo que está faltando en las acciones del coachee para que el resultado se produzca. ¿Infalible? Hasta ahora no ha surgido ninguna técnica o herramienta de Management que tenga cero en márgenes de error, por ello el coaching también puede tener sus bemoles.

El riesgo más grande del coaching, es que al momento de contratar un coach el ejecutivo dé por sentado que todos sus problemas se van a resolver, que sienta que es el coach el que va a resolver sus conflictos.

El éxito o el fracaso, depende de la capacidad del coach para que la persona asuma esa responsabilidad y de su habilidad para mostrar la posibilidad a su cliente sobre el diseño de alternativas y el compromiso de acción para cambiar su realidad actual.

Y como en el Mago de Oz el camino puede estar lleno de obstáculos, y seguramente lo estará, pero final-

mente siempre existe la posibilidad de llegar al arco iris.

■ A la hora de elegir un coach

Si decide optar por un coach analice sus trabajos en otras empresas y sus resultados.

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida.

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar: Es consciente si escucha desde su "cultura", desde sus juicios previos, o si lo está haciendo para escuchar el compromiso del otro, o para escuchar qué lo atasca en el camino a su logro. Está entrenado en poder

tener una "escucha generada" a propósito, para su coachee.


El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso para que pueda producirlas en él. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "cómo lo va a conseguir". Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "cómo hacerlo". Lo importante es qué es lo que se quiere como resultado; "cómo" o estrategias para conseguirlos existen muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

■ Para entender el coaching

Es la herramienta crítica para la creación de un cambio cultural, un cambio en la manera de pensar y de accionar dentro de una empresa. Tiene una fuerte base filosófica. Va enfocado a crear nuevos hábitos y a superar hábitos o formas de pensar, consientes o no, que impidan a la persona desarrollarse adecuadamente. Trabaja con la forma de observar el mundo o la acción y funciona en base al compromiso de quien necesita realizar el cambio. Se concentra en el desarrollo de meta competencias y trabaja para combatir aquellos puntos de vista o "cegueras" que por desconocimiento, impiden el progreso de las habilidades que tiene una persona.

■ Para qué un coach

Puede contratar un coach cada vez que pretenda lograr algo más grande y diferente de lo que está ocurriendo, cada vez que se requiera aprender a ser flexible al cambio... cada vez que esté aburrido, porque si lo está, es porque no ha encontrado nada nuevo para aprender, y ha perdido la capacidad de la curiosidad...

Un coach valora más los sueños de su coachee y sus metas que las historias en las que vive, y justifican su más de lo mismo. Esta grandeza de comprar al otro por sus sueños, lleva a la manifestación de este nuevo ser, este nuevo observador en el coachee. 

FICHA AUTOR

Elena G. Espinal • Coach de Empresas y Ejecutivo

Mail : elena.espinal@lideresdemercado.com.mx

Elena Espinal es pionera en el uso y la creación de la cultura del Coaching Ontológico en Argentina y otros países latinoamericanos como Panamá y México. Comenzó en 1987 con un modelo de liderazgo personal, por el que pasaron más de 25,000 personas entre Argentina, Panamá y España. A partir de este modelo de coaching personal y grupal comenzó su trabajo en empresas a través de un modelo de Riesgo por Elección, fundamental en la generación de liderazgo, innovación y coordinación de acciones. Su expertise en el manejo de grandes grupos, le permite intervenir más allá del uno a uno en el coaching, en el desarrollo de temas y en la coordinación de acción dentro de grupos de trabajo. Su mayor talento aparece en la generación de lo nuevo, de aquello que algunos llaman "imposible", donde la incertidumbre, la creación de posibilidad y la confianza, son los rieles sobre los que un ser humano puede sentirse apoyado. En esos momentos, es donde aparece alguien que no teme a los desafíos y que asistirá en generar las interpretaciones y las conversaciones necesarias para el logro sea un hecho. La Dra. Elena Espinal es Lic. En Psicología con un Master en Salud y Servicios Humanos, de la Universidad John F. Kennedy de la Argentina- Además es odontóloga y tiene un Doctorado en Odontología, un Master en Patología y ha tenido una extensa participación en la docencia y la investigación universitarias.