

RESPUESTAS INTELIGENTES

Por Karen E. Klein

“Confrontaciones Constructivas”

Ben Dattner de Dattner Consulting dice que un entrenador ejecutivo puede resultar invaluable a emprendedores, siempre y cuando estos estén dispuestos a evaluar su desempeño.

El entrenamiento ejecutivo normalmente se recomienda como un método para mejorar la efectividad y el bottom line de una pequeña o mediana empresa. ¿Pero qué hace en realidad este tipo de entrenamiento? ¿Qué valor tiene? ¿En qué se diferencia de los servicios de consultoría empresarial tradicionales?

Ben Dattner, psicólogo organizacional, entrenador ejecutivo y fundador de la firma Dattner Consulting con base en Nueva York apunta que dado que el campo del entrenamiento ejecutivo es relativamente joven, no existen muchas investigaciones al respecto o qué métodos y enfoques a esto sean más eficientes.

La columnista Karen E. Klein, de Smart Answers habló recientemente con el Sr. Dattner acerca de la naturaleza misma del proceso de entrenamiento y por qué, ocasionalmente, los emprendedores tienen miedo a verse reflejados en el espejo. Algunos apuntes editados de la conversación sostenida se señalan a continuación.

P: ¿Por qué querría un empresario de una pequeña o mediana empresa contratar un entrenador ejecutivo?

R: Muchos propietarios de pequeñas y medianas empresas tienen cierta dificultad en encontrar una perspectiva objetiva sobre sus retos en el negocio. Aunque pueden contar con uno o varios asesores de su confianza, esos asesores pueden tener una pericia muy especializada, por ejemplo, de tipo legal o financiero. Así mismo, estos asesores pueden ser tendenciosos sobre los resultados a lograrse.

Algunos de estos empresarios saben que los retos que enfrentan con el crecimiento de su empresa radican en el enriquecimiento de sus propias capacidades. Un buen entrenador ejecutivo ayuda a sus clientes a fortalecer sus virtudes y remediar sus debilidades.

P: ¿En qué se diferencia un entrenador ejecutivo de un consultor tradicional?

R: El consultor de negocios tradicional puede ofrecer asesoría experta basándose en su experiencia con una industria en particular o por familiaridad con algún tipo de reto empresarial, mientras que el entrenador ofrece apoyo en general y ayuda al propietario del negocio a que considere diversas alternativas.

P: ¿Cuánto tiempo trabaja normalmente un entrenador con un propietario de un negocio y cuánto cuesta este tipo de entrenamiento?

R: Yo considero que la mayoría de los compromisos de entrenamiento ejecutivo tienen una duración de tres a nueve meses, aunque pueden extenderse o reiniciarse a lo largo del proceso.

El costo del entrenamiento varía desde algunos cientos de dólares hasta por arriba de los \$50,000 dólares. Todo depende en la experiencia y las credenciales del entrenador, así mismo la región geográfica en la cual se desarrolla tendrá un impacto en el costo. Algunos entrenadores cobran por día o por hora o un solo monto para todo el proyecto.

P: ¿Qué expectativas debe tener un propietario de un negocio sobre el proceso de entrenamiento?

R: La mayoría de los entrenadores ejecutivos trabajan con el cliente para crear e implementar un plan de desarrollo que trae consigo aprendizajes específicos y objetivos de desempeño a lograrse. Por ejemplo, un propietario de un negocio puede querer delegar más para obtener más confianza en negociaciones contenciosas o para aparecer ante su organización como un líder de mayor jerarquía.

El plan de desarrollo puede especificar lo que el cliente quiere lograr en esas áreas y como se medirá su progreso en las mismas. Los entrenadores también pueden ayudar a sus clientes a conocer puntos débiles sobre la toma de decisiones o sobre tendencias contraproducentes.

P: ¿Debe el propietario del negocio esperar un contrato o algún otro tipo de acuerdo formal de un entrenador ejecutivo?

R: Algunos entrenadores sí realizan contratos formales, mientras que otros no. Si algún empresario está preocupado por cuestiones de confidencialidad, puede solicitar al entrenador que se firme un convenio de confidencialidad.

Aunque no se llegue a firmar el contrato, es importante que tanto el cliente, como el entrenador o cualquier otra parte involucrada comprendan los objetivos, calendario, logística, honorarios y confidencialidad del proceso de entrenamiento.

P: ¿Tienen los contratos de entrenamiento ejecutivo una cláusula sobre resultados tangibles o acaso es que el entrenamiento ejecutivo concierne a mejoras intangibles en el negocio?

R: Una dificultad en acordar sobre la obtención de algunos objetivos es que el entrenador puede ayudar al cliente a replantear tanto las metas como los retos a lo largo del proceso del entrenamiento. De hecho, el propietario del negocio tiene una idea extremadamente clara de lo que desea lograr, por lo que tal vez ni siquiera requieran de un entrenador, quizás algún otro tipo de consultor de negocios sería más recomendable.

La flexibilidad del entrenamiento y del proceso de entrenamiento permite al entrenador y al cliente trabajar juntos, hacerse nuevas preguntas y explorarlas conjuntamente.

P: ¿Cómo pueden encontrar los empresarios a los entrenadores ejecutivos y qué cualidades deben buscar en ellos?

R: Los entrenadores pueden ser encontrados a través de referencias personales, organizaciones o asociaciones de entrenamiento, y en ocasiones mediante universidades. Independientemente de como se llegue con el entrenador, éste debe contar con las credenciales adecuadas y una trayectoria de asesoría a clientes con problemas similares a los suyos.

Es conveniente tener una reunión inicial con el entrenador, en persona, para asegurarse de que existe Buena química entre ambos. (Cabe señalar que algunos entrenadores cobran por las consultorías iniciales). En la reunión inicial deberá cuestionar al entrenador sobre los clientes a los cuales ha ayudado, a los que no y por qué, y qué tipo de clientes son con los que más disfruta trabajar.

P: ¿Un entrenador ejecutivo trabaja exclusivamente con el Director General o Presidente de la empresa o con el resto del equipo de trabajo?

R: Esto depende, algunos entrenadores inician trabajando con el propietario del negocio y posteriormente también trabajan con el resto de la organización, asegurándose que los cambios que esté realizando el líder estén acompañados de cambios complementarios del resto de la organización.

P: ¿Cuáles son los contras y los riesgos del entrenamiento, además de la insatisfacción en el resultado del entrenamiento?

R: Los clientes pueden estar renuentes y resistentes al cambio, razón por la cual deberán buscar la asesoría de un entrenador más que la de cualquier otro tipo de asesor. Aunque el entrenador debe apoyar y sentir empatía con el cliente, tarde o temprano el entrenador también puede solicitar al propietario del negocio que continúe trabajando en la forma en la cual solía hacerlo. A algunos clientes les desagrada tener a este tipo de espejo frente a ellos, pero ese tipo de espontaneidad es uno de los beneficios más valiosos que un entrenador puede brindar a su cliente.

Otro de los riesgos es que el entrenamiento ejecutivo involucra, hasta cierto punto, dar un paso hacia atrás para poder avanzar dos pasos adelante. Uno debe de invertir en el entrenamiento ejecutivo tiempo, dinero y esfuerzo sin garantía alguna de que funcione. También se corre el riesgo de que el entrenador no tome el riesgo de ser franco y confronte constructivamente al cliente. En este caso la relación con el entrenador puede ser más agradable, pero no necesariamente más útil.

Karen E. Klein está basada en Los Ángeles y cubre las ediciones de emprendedores, así como de pequeños y medianos negocios.