

¿Por qué el coaching no siempre funciona en las organizaciones?



Algo sucede en el mundo Organizacional que quieren **“construir una puerta usando solo un martillo”**. Antes todo se resolvía enviando a las personas a cursos y ahora todo quieren resolverlo enviando a las personas a procesos de Coaching. Por otro lado todos los consultores, asesores y capacitadores quieren ser Coaches y, lo que es peor, arreglar todo con sesiones de coaching. Es cierto que “a los coaches les va bien porque a los gerentes les da pena decir que van al Sicólogo”, pero... **¿no estaremos exagerando un poco?**

El Coaching es una excelente herramienta de apoyo para mejorar el desempeño y para desarrollar competencias blandas (soft skills) pero como todo en la vida depende de quién la use, cómo, cuándo, para quién y, principalmente en qué contexto se usa. Usando los principios del Liderazgo situacional podríamos decir que el Coaching es para quien “sabe y puede pero no lo está logrando”. Si no supiera es un problema de capacitación (¡¡Nadie aprende a manejar una máquina con Coaching!!) , si no pudiera es un problema de ver si necesita apoyos externos (más presupuesto o algo tan simple como una nueva computadora ¡¡) .

Si la persona no quiere puede ser que necesite Coaching. Ahí descubriremos que hay personas que creen que no quieren, creen que no saben o creen que no pueden.

También es importante entender las diversas resistencias iniciales:

1. Resistencia al tema: ya sea porque no lo ven, porque creen que no es importante o porque creen no poder resolverlo entrando en terrenos de imposibilidad. Esta resistencia no debe preocupar al Coach antes de iniciar el proceso pues de no haberla muy seguramente la persona no necesitaría coaching.

2. Resistencia al proceso de Coaching: la persona acepta que tiene un problema a resolver pero no quiere hablarlo con nadie externo o quiere hablarlo con alguien que se lo resuelva, un experto, no alguien que lo cuestione a resolverlo.

3. Resistencia al Coach: la persona acepta Coaching pero pide un tipo de Coach especial, de acuerdo a lo que cree que le puede servir.

Una recomendación importante es tener una reunión con todos los implicados (incluyendo al coachee) donde se aclaren expectativas, reglas del juego, rol del coach etc. Siempre hay que incluir al jefe del Coachee para que sea parte de la solución y no parte del problema. Para que no sea pasivo-agresivo ante el proceso dejándole toda responsabilidad al Coach externo.

Algo que siempre ayuda cuando se detectan resistencias es preguntar directamente: ¿Qué NO quieres que suceda en este proceso?

Recomendación: la respuesta que dará el coachee siempre será diferente si se le hace en presencia de terceros o en una sesión privada;

Por otro lado, Hay una serie de interrelaciones clave que si no las entendemos el proceso va directo al fracaso. Todos sabemos que para hacer coaching se necesita un Coachee , un Coach y una meta a lograr. Como diría Jack el destripador, "vamos por partes" para entender dónde puede estar fallando el proceso en lo esencial.

LA RELACION COACHEE- META:

Es cierto que un reto es "la distancia entre una situación Actual y una situación deseada". Lo primero es preguntarse: ¿deseada por quién?

Hay dos tipos de metas y entenderlo define en gran parte el éxito de la intervención.

En **Life Coaching** se trabajan metas escogidas por el Coachee, en Coaching Ejecutivo (y en Team Coaching) se trabajan **metas escogidas POR LA ORGANIZACION**. Literalmente son metas impuestas al Coachee. En este contexto es muy importante entender que "el juez del proceso es la meta" y todo lo que se trabaje debe estar relacionado con la meta. ¿y lo personal? bueno, podríamos decir que "todo tema personal que afecte el desempeño en el trabajo es tema de trabajo". Sin embargo, muchos Coaches abusan del proceso derivando las conversaciones hacia aspectos no relacionados ni directa ni indirectamente con la meta. Al ser metas impuestas por la organización el Coach debe entender que no puede "aislar al coachee" de su sistema. Es más, el Coach debe interactuar con ese sistema, entenderlo, incluirlo en el proceso.

Somos los Coaches del Coachee pero somos los asesores informales del sistema. Una buena conversación previa con personas del área de recursos humanos y con el jefe del Coachee, así como reuniones periódicas (incluyendo al coachee, por supuesto) son las que realmente generan un proceso sistémico.

También es importante entender que los tiempos del proceso varían en función de si es una meta de desempeño o de desarrollo de competencias. Es cierto que toda meta de desempeño incluye revisar las competencias que el Coachee necesita para lograr ese desempeño pero normalmente este tipo de situaciones no dan espera y la duración del proceso (y de los intervalos entre sesión y sesión tiende a ser más corta).

Un buen consejo para los Coaches que inician: En un proceso de Coaching contratado por la organización nunca le preguntes a un Coachee "de que quieres hablar hoy". Recuerda quién te firma el cheque por tus servicios.

"Le meta es publica, el proceso es público, lo único privado son las conversaciones".

LA RELACION COACH-META:

Muchas veces el Coach es "**experto en la meta del Coachee**" con lo cual tiende, consciente o inconscientemente, a dar consejos, opiniones (¿ideas y sugerencias que terminan en interrogación?) terminan "asesorando con preguntas". Esto es inevitable pues el Coach no puede hacer como que no sabe lo que sabe. Aun cuando sea consciente de que no debe aconsejar muy seguramente sus preguntas estarán sesgadas por su conocimiento previo de la meta gracias a su expertice en el tema. La experiencia me ha demostrado que en estos casos definitivamente es mejor hacer un contrato de asesoría y no uno de Coaching. Una buena pregunta (y muy ecológica por cierto) es cuestionarse al inicio del proceso en que rol le puedo ayudar mejor al coachee.

Si definitivamente consideramos que tenemos el conocimiento profundo del tema definitivamente es mejor no hacer Coaching, terminaremos haciendo un proceso que no es una cosa ni otra. Inclusive es posible asesorar y a la par usar preguntas de Coaching para enriquecer la intervención (espero que los ortodoxos del Coaching no me crucifiquen por decir esto)). Lo importante es tener claro que no se está haciendo Coaching sino que se está usando el Coaching como apoyo a un proceso de consultoría.

Otra faceta interesante de esta correlación coach-meta es cuando la organización quiere pagar el proceso de Coaching en función de los resultados duros (¿Qué tanto el Coachee logró llegar a la meta). Esto genera una sobretensión en el proceso donde el Coach ya no es Coach sino un coequipero del coachee y parte de un error de lógica muy común en el medio: " se mide al coach y al proceso de coaching con el mismo indicador con el que se mide al coachee".

Si vamos al modelo de Kirpatrick, el coach trabaja en K1(impacto) , K2 (conocimientos) y K3 (cambio de comportamientos) pero K4 (impacto organizacional) y K5 (indicadores duros, retorno de inversión) , aunque son consecuencia sistémica de lo logrado en K3, no pueden ser enlazados directamente al proceso de Coaching pues dependen de muchas variables que el proceso no controla. Para entender mejor el punto, si le estoy dando Coaching a un gente de ventas (o a un equipo de ventas) nunca aceptaría que me pagaran sobre los porcentajes de ventas de los siguientes 3 meses entre otras cosas porque si las ventas suben sustancialmente van a decir que fue por variables que no tienen que ver con el proceso de Coaching. Mi pregunta en estos casos es por qué si las ventas no suben quieren pagarme menos)) Una vez trabajé con un equipo para desarrollar su potencial creativo. Una de las ideas que generaron le ahorro al cliente diez millones al año. Tal vez deba replantear el tema y en estos casos (sólo en estos casos) sí cobrar por porcentaje.

[Nada como definir desde el principio hasta donde llega la responsabilidad del Coach y donde empieza la responsabilidad propia del Coachee frente a su propia organización.](#)

LA RELACION COACH-COACHEE:

¿Ya has tratado de darle Coaching a tus hijos? ¿y a tu pareja? ¿y a tus amigos?

Normalmente no funciona salvo en la relación jefe—colaborador y no siempre. . (¿alguien tiene un caso donde si haya funcionado? Por favor escríbanme y me cuenta la receta))

La razón es muy sencilla: el rol primario le gana al rol secundario. El ideal del proceso de Coaching es que no seas nadie para el Coachee antes de iniciar. El coaching es una conversación no evaluativa y definitivamente no puede

hacerse desde la autoridad. El Coaching es una relación donde el coach pregunta "lo que el coachee no se está preguntando a sí mismo" y no puede ser hecho por alguien que tenga el mismo mapa (el mismo paradigma limitante desde el cual el problema se generó). El Coaching es una relación con enfoque apreciativo pero no debe ser contaminado por emociones del Coach y si hay un aprecio personal previo generado por otro rol es casi imposible que esas emociones no estén presentes. El Coaching es una relación donde el Coach "no enjuicia" y cualquier experiencia previa genera juicios inevitablemente.

Una cosa es enriquecer los diálogos en otro tipo de relaciones usando ciertas herramientas de Coaching y otra muy diferente hacerle Coaching a alguien del mismo sistema empresarial o familiar.

Si se es jefe del Coachee además hay una corresponsabilidad el resultado y la "paciencia del jefe como Coach será inversamente proporcional a la urgencia del resultado". Si somos papas y cuestionamos al hijo él también tendrá motivos de reclamo y nos podrá mostrar ciertas incongruencias que harán que tengamos que usar la autoridad para imponer el pedido. Si somos pareja hay demasiadas emociones implicadas y coachear es "evadir el reclamo" en cierto tipo de discusiones. El verdadero Coaching se hace desde "tercera posición" y si hay una relación previa puede implicar una "evasión del rol primario". Un jefe no puede hacerle Coaching a un colaborador sin implicarse cuando el desempeño no es adecuado, Un esposo no puede hacerle Coaching a su pareja sobre sus relaciones de pareja. Es alterar los roles propios del sistema. Siempre la otra persona te devolverá a tu rol primario. Limitémonos a ser buenos amigos, buenos padres y buenas parejas. Dejemos el Coaching para el contexto profesional.

"Un hombre está regañando muy fuerte a su hijo y en ese momento llega el abuelo quien lo mira de manera inquisidora.

El hombre deja de regañar y le dice a su propio padre:

- Gracias padre por tu mirada, me ayudó mucho en este momento.

El abuelo le pregunta:

- ¿y qué crees que decía mi mirada?

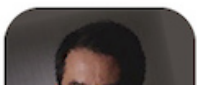
El hombre baja la cabeza y le dice:

- Tu mirada era una pregunta que me dijo "¿si tú fueras tu hijo como te sentirías siendo regañado así?"

El abuelo se sonríe y benévolamente le dice:

- Si era una pregunta pero un poco diferente. Mi pregunta era: "¿si tu hijo fuera tu papá de que te regañaría a ti?"

El hombre rompió en llanto y abrazo al anciano.



Ricardo Escobar

Director general de SG Talent Consulting.



Socio fundador y certificador de HCN World.

Co-autor de "Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño".

Desde hace 15 años se dedica a formar líderes y ayudar a los equipos a desarrollar su potencial en diversos países de Latinoamérica.

Correspondencia con el autor:

rescobar@sgtalentconsulting.com



Team Coaching News Abril 2021



[+52 \(55\) 55346425](tel:+525555346425) y [55\) 55249239](tel:+525555249239)
certificaciones@sgtalentconsulting.com
www.sgtalentconsulting.com

[Dar de Baja](#) | [Versión WEB](#) | [Contacto](#)

SG Talent Consulting es una firma especializada en facilitar transformaciones organizacionales a través del desarrollo del talento individual y colectivo.

Copyright © 2021 SG Talent Consulting. Derechos reservados