



¿PORQUE ES TAN DIFICIL PARA LOS GERENTES HACER COACHING?

El coaching, más que una moda, se ha convertido en un estilo de Gerencia. Su eficacia como herramienta de desarrollo se basa en hacer preguntas para que el otro encuentre su propia respuesta, en enviar meta-mensajes (el mensaje detrás de las palabras) con "enfoque apreciativo" para generar creatividad, autonomía y sentimiento de capacidad en el otro y en activar el potencial del otro sin juzgarlo o evaluarlo en forma limitante. Puede ser la herramienta más poderosa para mejorar el desempeño del colaborador.

Sin embargo se subestiman los obstáculos para su eficaz implementación en el acontecer diario de las organizaciones. Es muy fácil entender los dos grandes objetivos de un líder: Generar resultados y desarrollar gente. El dilema está en que se le dice al Gerente que desarrolle el talento de su gente a largo plazo pero se le paga exclusivamente por obtener resultados a corto plazo. Aparentemente el Coaching como herramienta gerencial viene a resolver el dilema, esto es cierto en la teoría pero no necesariamente en la práctica.

Hacer coaching gerencial a colaboradores es muy diferente a hacer coaching externo a gerentes. Muchos programas de entrenamiento fallan por no tener claro este punto. Se le enseña al gerente a hacer un coaching que no es realista para su rol, inclusive puede ser opuesto al objetivo para el cual se le nombró Gerente.

Podemos entender mejor este punto si hablamos de los obstáculos reales al coaching gerencial en las organizaciones:

OBSTACULOS INTRINSECOS AL ROL DE COLABORADOR

EL MIEDO AL ERROR: Siempre es más fácil justificar errores si se cumplió una orden que aplicar iniciativas bajo el propio riesgo. "Ante la duda, abstente"

EL MIEDO A LA INICIATIVA: Lo que dice el jefe no se juzga, las ideas del colaborador tienen que pasar el filtro de los juicios del equipo o del jefe. "Opinar puede ser peligroso".

LA COSTUMBRE DE PEDIR RESPUESTAS: Fuimos educados para obedecer, para buscar respuestas en nuestras figuras de autoridad, no para generar respuestas propias. Eso genera un patrón de dependencia a las órdenes del jefe, a pedir ayuda y apoyo y no a buscar iniciativas propias.

LA DESCONFIANZA AL EMPOWERMENT: Es fácil creer que el jefe nos solicita la iniciativa para no responsabilizarse si las cosas salen mal. Este es el principio de la burocracia. "Que el jefe firme, yo no me comprometo solo".

OBSTACULOS INTRINSECOS AL ROL DE JEFE:

LA CORRESPONSABILIDAD: Los errores del colaborador los paga el jefe. De esta manera, es mejor aplicar sus propias recetas en vez de intentar aplicar ajenas,



sobretudo si vienen de alguien de menor experiencia. "Me responsabilizo de mis errores no de los de mi gente".

EL ENFOQUE DE RESULTADOS: El resultado inmediato predomina sobre la necesidad de desarrollo del colaborador. El resultado no espera. "Hacer preguntas al colaborador para que encuentre su propia respuesta puede ser una pérdida de tiempo muy costosa".

LA IMPOSIBILIDAD DE NO EVALUAR: Un rol del jefe es evaluar al colaborador por lo cual es muy difícil hacer "preguntas desde la neutralidad" o "escuchar respuestas desde la neutralidad". La tendencia es a contestar lo que el jefe quiere oír.

LA IDENTIDAD DEL "JEFE". Ser jefe es saber como hacerlo, es tener siempre una respuesta a mano, es enseñar y dar ejemplo. Preguntar al colaborador es evidenciar una incapacidad o "mostrar debilidad".

RETROALIMENTAR ES DECIR LO QUE ESTA MAL. La gente se contrata para hacer las cosas bien y eso es lo obvio, no es necesario reconocerlo. El jefe está para marcar los errores y decir como corregirlos.

EL PARADIGMA DE ETIQUETAR. La mayoría de las empresas usan herramientas para medir las capacidades de las personas y definen el potencial a futuro de una manera radical "convirtiendo una película en una foto" y generando un círculo vicioso de efecto pigmalión donde solo crecen los que reciben esa oportunidad y esos estímulos con base en su potencial definido de antemano.

MI ROL ES HABLAR DEL TRABAJO Y NO DE LA PERSONA. Se cree que coachear es hacer una pseudo-terapia o entrar en un terreno desconocido y pantanoso, demasiado emocional. Es difícil entender que todo asunto personal que afecte el trabajo es tema de trabajo.

CONCLUSION

El coaching se basa en la creencia esencial de que el otro puede más de lo que cree y de lo que muestra, que con los estímulos adecuados, el entorno adecuado, las preguntas adecuadas, el liderazgo adecuado, ese potencial se convierte en comportamientos más efectivos para el logro de objetivos personales o empresariales.

A su vez, el coach tiene que transmitir **confianza y autoridad** ("Coaching for performance", J.Withmore) para que el otro se abra voluntariamente a un proceso de crecimiento y desarrollo de sus competencias. Mientras la autoridad que transmite un jefe tradicional genere desconfianza o mientras ese mismo jefe crea que generar confianza es perder autoridad será prácticamente imposible hacer un verdadero coaching.

En realidad, el gran valor agregado del coaching Gerencial tal vez no sea para el colaborador, tal vez ayude a que el líder entienda que debe dirigir desde una posición más flexible y humana, sin perder el rumbo.

Tal vez el coaching sea la mejor manera de recordarnos a los gerentes que no somos ni debemos parecer perfectos. Que el otro puede tener respuestas no solo diferentes



sino mejores a las nuestras. Que no hay nada más peligroso que una buena idea si no hay otra idea cerca.

Y finalmente.... que hacer crecer al otro no es disminuirnos nosotros. Es crecer con el otro.

"Nadie será buen maestro si olvida que lo primero es seguir siendo buen discípulo"

RICARDO ESCOBAR

Director de LIM para México y Centro América.

Trainer certificado de la International Coaching Community, con especialidad en coaching de equipos y coaching con PNL.

Correspondencia con el autor: rescobar@servicegallerylim.com