



USO Y ABUSO DEL COACHING

El coaching es esencialmente una manera de generar conversaciones diferentes para que sucedan cosas diferentes. En los últimos años se ha extendido su uso en diversos ámbitos empresariales con enfoques muy enriquecedores que van desde la ontología del Lenguaje, el action-reflection-learning (ARL) hasta la neurosemántica y la programación neurolingüística. Cada Escuela tiene su énfasis ya sea en la estructura del lenguaje, en el enfoque de solución del problema, en el aprendizaje en la acción, en las emociones implicadas o en la corporalidad del cliente.

El coaching es una herramienta muy poderosa si se utiliza en las circunstancias adecuadas y de la manera adecuada. De otra forma puede ser un proceso desgastante y frustrante para las dos partes.

Los principales errores que se cometen son:

CONFUNDIR COACHING CON ENTRENAMIENTO O ASESORÍA:

Una de las razones por las cuales el coaching no funciona es porque se usa en situaciones donde la técnica, sea cual sea, no aplica simplemente porque el cliente no tiene la posibilidad de encontrar la respuesta por sí mismo. Necesita del otro para esa respuesta. Es el caso de situaciones donde el cliente necesita información específica (por ej. Información técnica) sin la cual no puede resolver la situación así las preguntas del coach sean excelentes. A veces lo que se necesita es entrenamiento técnico, asesoría concreta e información "de afuera hacia adentro".

Nadie va al médico con un dolor para que el médico le pregunte: ¿que cree que tiene? Como cree que se cura lo que tiene?

El coach externo debe tener claro si está dando coaching o está asesorando desde su área de expertise. Asimismo el líder-coach debe tener claro si su colaborador necesita coaching, entrenamiento o consejo.

CONFUNDIR COACHING CON EVALUACION

El coaching es una conversación basada en la confianza y en la confidencialidad. El coach pregunta desde el "no juicio", enfocado 100% a que el otro "se de cuenta" y "quiera hacer lo que tiene que hacer para lograr lo que tiene que lograr". Dado que no se puede "tener una idea y juzgarla al mismo tiempo" y la evaluación implica por definición cierto enjuiciamiento, muchas veces el coach externo es contratado para que evalúe el potencial del cliente e incluso si debe o no quedarse en la organización. No es conveniente esa doble mirada, o se hace coaching o se hace un assesment donde cada respuesta y comportamiento son evaluados.

En el caso del líder-coach, la relación jefe-colaborador también tiene un elemento evaluativo inevitable.



CONFUNDIR COACHING CON SEGUIMIENTO A TAREAS

El jefe puede usar herramientas de coaching en su interacción con el colaborador para estimular el empowerment, la creatividad y el desarrollo. Sin embargo no puede hacer un coaching "puro". Sistémicamente hay una relación donde:

- Hay un principio de autoridad
- Uno de los roles inevitables del jefe es la evaluación del colaborador
- Hay corresponsabilidad del resultado
- La urgencia del resultado siempre será más importante que el desarrollo del Colaborador
- Al jefe le pagan por dar resultados no por desarrollar colaboradores
- El jefe tiene dos clientes: el colaborador y al Empresa y su lealtad está mas hacia la Empresa

Muchas veces el intento de usar algunas herramientas de coaching solo genera resistencias al líder o al colaborador por ser herramientas que solo pueden ser usadas en una dinámica de relación que solo puede darse con un coach externo.

CONFUNDIR COACHING CON MENTORING

El mentoring se basa en la experiencia, el mentor aconseja, modela, da ejemplo, abre la mente del mentorizado haciéndole ver oportunidades a futuro y le dice cómo lograrlo, le dice como él logro cosas similares. En el mentoring el mentorizado pregunta y el mentor responde. En el coaching es al revés, el coach pregunta y el cliente responde. El mentor necesariamente debe pertenecer a la misma organización del mentorizado y es recomendable que no se a su jefe para que no se enfoque a retos de corto plazo donde le resultaod predomina sobre el aprendizaje.

CONFUNDIR COACHING CON TERAPIA

El coach trabaja con la persona frente a un reto específico, no con la persona en sí misma. Si no hay reto específico no hay posibilidad de coaching. El coach escucha como la persona verbaliza su relación con el reto, como lo enfrenta, que creencias tiene sobre la posibilidad de logro y sobre su capacidad de logro ante una situación particular. Cierta tipo de enfoques de coaching están en la frontera entre el coaching y la terapia y pueden terminar abriendo espacios de conversación que no necesariamente aportan al reto, además de hacer que el coach "juegue al sicólogo" sin estar capacitado para ello.

CONFUNDIR COACHING EXTERNO CON COACHING INTERNO

Muchas organizaciones quieren desarrollar una cultura de coaching y a su vez generar multiplicadores del coaching con el fin de economizar en la contratación de externos. Preparan coaches staff, coaches internos, principalmente de las áreas de recursos Humanos. Aunque es un área que por definición es más "neutra" con respecto al resto, no deja de ser un área interna, inmersa en el mismo sistema que la persona a ser coacheada. No dejan de ser parte de la misma organización y tener el mismo nivel jerárquico frente al resto por lo cual no es para nada conveniente que den coaching a niveles de mayor autoridad.



NO ENTENDER LA SOLEDAD DEL DIRECTIVO

El Directivo de una organización normalmente no tiene espacios de conversación donde abrirse, donde hablar claramente sobre lo que le preocupa, lo que realmente obstaculiza su labor. Ante sus colaboradores tiene que mostrarse líder, fuerte, no vulnerable, ante sus colegas hay un ambiente competitivo y también tiene que mostrarse desde sus fortalezas. Ante sus superiores se siente evaluado y tampoco puede abrirse como necesita a veces. Esta situación no puede resolverla de ninguna manera un coach interno, del nivel que sea por las razones expuestas en el punto anterior.

NO HACER UN BUEN CONTRATO PREVIO DE COACHING

Muchas veces no se definen con claridad los retos a alcanzar y es difícil saber cuándo terminar el proceso. Como saber específicamente si el proceso fue exitoso. Las reglas de confidencialidad no son claras y generan conversaciones "paralelas" entre las partes implicadas (el cliente directo, el coach y la persona que contrato el servicio, jefe del cliente o representante de Recursos Humanos). No queda claro el concepto de "las conversaciones son privadas pero el resultado del proceso es público" Las expectativas y las resistencias del cliente no son tenidas en cuenta o literalmente no son escuchadas y confrontadas antes de iniciar el proceso.

USAR HERRAMIENTAS DE COACHING INDIVIDUAL EN COACHING DE EQUIPOS

Cada vez es más común el coaching de equipos, sin embargo se confunde lo que realmente significa y el coach, interno o externo, termina dando coaching individual en equipo.

El coaching de equipos no es terapia grupal, no se trata de que los participantes "abran su corazón" frente a sus compañeros, no se trata de trabajar en grupo temas que pertenecen a un ámbito estrictamente privado.

No es un team building, cohesionar a los miembros y fortalecer el espíritu de equipo es una de las fases del coaching de equipos, no su objetivo principal.

No es shadow coaching, no es un espacio para que el coach observe al líder y lo retroalimente posteriormente dentro de un proceso de coaching individual.

No es un evento motivacional de integración ni un curso de habilidades de comunicación, hacer coaching de equipos no es crear el "club de los buenos amigos", los ejercicios de retroalimentación grupal para mejorar la comunicación son un elemento importante pero no el objetivo. El nivel de comunicación entre los integrantes de un equipo debe ser el necesario para que los resultados se den no necesariamente un nivel ideal.

No es una sesión de planeación estratégica, el coach no es ni debe ser un facilitador ni un moderador de la reunión y mucho menos un experto en planeación estratégica que aporta contenidos a la conversación.



El Coaching de equipos es una intervención de proceso, no de un solo evento, que busca varios objetivos sistémicos a diversos niveles (individual, profesional, grupal, organizacional y de negocio) con el fin de ayudar al equipo a convertirse en un equipo de alto desempeño y lograr retos específicos, tanto de tarea-resultado como de desarrollo de competencias. Es una intervención que se da alrededor de un reto real y se acompaña al equipo en intervenciones periódicas hasta el logro del reto. El coach de equipos no es un observador pasivo que al final retroalimenta lo que observo pero tampoco es un participante más inmerso en el contenido de las discusiones.

Para realizar una intervención exitosa a nivel coaching individual o grupal es necesario "interactuar con el sistema" en el cual está inmerso el cliente (y el coach si es líder-coach o coach staff interno). Nada más necesario que una indagación previa entre los implicados (coach, cliente persona o equipo, jefe del cliente y posiblemente una persona de Recursos Humanos) sobre aspectos como los siguientes:

- Que entienda la organización por coaching
- Que experiencias previas han tenido
- Que quieren o necesitan lograr específicamente
- Porqué creen que el coaching es la solución
- Como el cliente directo entiende el reto, el coaching y que tan abierto está a Recibirlo
- Cuáles serán las reglas de confidencialidad del proceso y como recibe
- Cada cuanto se harán sesiones de revisión de avances
- Cuáles serán los entregables

Que esperar y que no esperar del proceso de coaching (aclarado por el coach)

Definitivamente, la habilidad de preguntar del coach debe aplicarse desde antes de la intervención, el proceso y la indagación inician desde el momento que la organización (y quien la represente) le solicitan al coach sus servicios para un cliente específico. Mucho del éxito o el fracaso de la intervención dependerán de este abordaje inicial.

RICARDO ESCOBAR Es trainer certificado de la International Coaching Community, con especialidad en coaching de equipos y coaching con PNL.

Correspondencia con el autor: rescobar@servicegallerylim.com