

Los 10 mitos del coaching

Nota: Usted sabe que, hoy en día, cada gerente supone que es un coach. Pero también sabe que la mayoría de los gerentes no ha modificado sustancialmente su forma de actuar. Las razones no son difíciles de imaginar. No muchos tienen una idea clara de lo que, en la práctica, significa coaching. A quienes saben algo del tema, es probable que les parezca atemorizante. Por lo tanto, el coaching se convierte en una de esas buenas ideas con las que muchos gerentes se llenan la boca, pero que luego ignoran. Sin embargo, el coaching no es algo místico, y tampoco difícil de aprender. En realidad, todo lo que se necesita es dejar de lado algunos conceptos erróneos. He aquí los 10 mitos más comunes, y la realidad que hay detrás de ellos.

1. Nadie puede definir qué es el coaching.

Eso es un disparate, dice Cathy Joy, coach y diseñadora de productos de Interaction Associates, con sede en San Francisco. Y agrega: La definición es inherente al coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales.

Punto Clave: El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos gerentes- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

2. Coaching es hacer feliz a la gente

Muchos gerentes piensan que coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los sentimientos de sus empleados. Es una idea equivocada, según James Waldroop, director del programa de Desarrollo Profesional de la Harvard Business School y socio de la consultora Waldroop Butler Associates, de Brookline, Massachusetts. El secreto de manejar gente es conseguir que algo se haga -explica-. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona. Cuando hago coaching, me concentro en la persona.

Punto Clave: Manejar es asegurarse de que alguien alcance ciertos niveles de desempeño. Coaching es ayudar a esa persona a manejar los problemas por sí misma.

3. Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.

A juicio de Waldroop, este concepto, más que cualquier otro, aterroriza a los gerentes. Pero la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el coaching tiene un tiempo limitado. En la relación con un mentor -dice Waldroop-, el final es abierto. No involucra un contrato específico. Es como decir: Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo -por lo general bastante largo- para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera. Un contrato de coaching no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino. Joy, de Interaction Associates, apunta que el trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor. El concepto de mentor se asocia con el de una persona que forma a alguien a su imagen y semejanza. El de coach no tiene esa connotación, añade.

Punto Clave: Un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: Usted me ha desilusionado. En cambio, un coach dice: Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo.

4. Un coach es alguien que se caracteriza por alentar.

Muchos gerentes piensan que el coaching es lo mismo que dar gritos para alentar a un equipo que sale al campo de juego. No es así -dice Timothy Butler, quien junto a Waldroop, su socio, dirige el programa de Desarrollo Profesional de Harvard-. Si usted se comporta así en su papel de coach, debería reconsiderar su trabajo. Todo proceso de coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona. Joy también coincide en que un coach no es alguien que se limita a alentar. El coaching está muy orientado a la acción. Descubra qué quiere lograr la gente en su trabajo, y ayúdela a imaginar cómo llegar a esa meta, recomienda.

Punto Clave: Un coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.

5. El coaching demanda mucho tiempo.

El miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo aleja a muchas personas del coaching. No están del todo equivocadas. No consumirá todo su tiempo, pero algo de tiempo le demandará -dice Butler-. Usted debe ser consciente de esto, y prever el que necesitará antes de aceptar el compromiso. Joy, sin embargo, argumenta que el coaching puede ser de tiempo limitado. A un buen gerente le bastará con dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al coaching -dice-, y finalmente descubrirá que esa tarea lo ayuda a ahorrar tiempo. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el coaching promueve la independencia en la gente. Usted les enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismas.

Punto Clave: Un proceso de coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

6. El coaching es un tipo de psicoterapia.

Dice Waldroop que este mito también contiene algo de verdad: Frecuentemente, los gerentes eluden el coaching porque temen que encararlo les exigirá ser una suerte de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida. Lo cierto es que, de alguna manera, deben apelar a la psicología para entender y explicar las conductas que detectan. Pero no es necesario tener un título en esa especialidad para ser un buen coach. Sólo hay que estar psicológicamente dispuesto a manejar cuestiones personales y emocionales. Pero esta aptitud es siempre necesaria, puesto que sin ella no se podría hacer negocios. Joy agrega: La terapia se concentra en un problema que debe ser resuelto, y la metodología es adentrarse en la psicología y la historia emocional de la persona. El coaching, por el contrario, indaga en el presente y está orientado al futuro.

Punto Clave: Un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

7. Es una receta para manejar todo tipo de situaciones.

El coaching no es mecánico -dice Butler-. Implica el conocimiento del negocio, de la política (cómo funcionan las cosas) y la psicología del coach. Quienes fracasan en este proceso son personas que se ajustan estrictamente a un programa, una fórmula. Generalmente dicen: Usted hará lo que yo le

indique, le daré todo el feedback que necesite, y será un hombre o una mujer diferente. Pero ese cambio no se producirá porque el enfoque no es lo suficientemente profundo, ni personalizado.

Punto Clave: No hay una receta que se adapte a todas las necesidades. Así como los individuos y sus metas son diferentes, también es diferente lo que cada persona debe aprender para alcanzarlas.

8. No todos están en condiciones de recibir coachings.

Si una relación de coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, no pocos gerentes suponen que la persona asistida es inmanejable. Pero hacen falta dos para esta clase especial de baile. Y si el otro no responde, es probable que el coach esté dando los pasos equivocados. Este es un problema típico de los gerentes que subestiman el impacto de su autoridad -dice Joy-. Si el coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya.

Punto Clave: Si un individuo no responde a sus esfuerzos de coaching, probablemente haya problemas en la relación. Antes de dictaminar que es imposible asistirlo, trate de asignarle otro coach.

9. La gente bien entrenada se irá de las empresas.

Algunos gerentes temen que si ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos profesionales, la alentarán a buscar nuevos horizontes. Si y no -dice Joy-. La mayoría de los empleados buscan superiores dispuestos a invertir en su desarrollo profesional. El coaching es una de las mejores herramientas para hacerlo. Algunas personas querrán irse y, cualquiera sea el motivo, es imposible detenerlas. Pero la mayor parte de la gente tiene recursos ocultos. Una vez que empiezan a descubrirlos, a ver de qué manera pueden aplicarlos y cómo hacen impacto en su trabajo, se entusiasman.

Punto Clave: Si bien algunos empleados se irán en busca de nuevas metas, muchos otros sentirán más lealtad hacia una organización que está interesada en el desarrollo profesional de su gente.

10. El coaching no suma puntos a la línea de resultados.

Muchos ejecutivos consideran al coaching como una habilidad menor; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. Piensan que uno se limita a escuchar, y se preguntan: ¿Cuál es el beneficio? -dice Joy-. Pero lo cierto es que el coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión. Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Esta clase de respuesta de los empleados puede tener un efecto sustancial en los ingresos de una empresa. Sin embargo, es necesario economizar los recursos de coaching. De acuerdo con Butler, los únicos destinatarios deben ser quienes, con el tiempo, harán un gran impacto en la organización. El coaching es una inversión en una persona -dice-; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando usted apoya a alguien para que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no está brindándole coaching; eso es gerenciamiento, aun si se lo llama coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y usted está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es coaching.

Punto Clave: El coaching puede hacer un impacto positivo en la performance de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.