



En favor del *coaching* ejecutivo: Las 6 distorsiones habituales

Por Mariano Barusso

Enero, 2015

Dentro del universo del coaching ejecutivo externo y en los profesionales que actúan dentro de este ecosistema, observamos ciertas “distorsiones” habituales que podrían llevar a desvirtuarlo como práctica. Identificar estos “vicios” y corregirlos oportunamente ayudará a preservar la salud de este servicio profesional.

En favor del *coaching* ejecutivo: Las 6 distorsiones habituales



Dentro del universo del *coaching* ejecutivo externo y en los profesionales que actúan dentro de este ecosistema, observamos ciertas “distorsiones” habituales que podrían llevar a desvirtuarlo como práctica, porque la moda y la demanda de este servicio se encuentran en un momento de franca expansión. Identificar estos “vicios” y corregirlos oportunamente ayudará a preservar la salud de este servicio profesional y, sobre todo, la de sus destinatarios.

1. El ejecutivo no es el cliente

Este es el “vicio originario” en el *contrato* de *coaching*, que no se hace directamente con el ejecutivo que recibe la ayuda, sino con la compañía que contrata y paga el servicio. La compañía es el *cliente* y el *coachee* es un *beneficiario*, instalando **una restricción fundacional en la libertad, el compromiso y la confidencialidad**. El pago tiene una relación simbólica y sustantiva muy estudiada con relación al compromiso del *coachee* con su voluntad de crecer y compensar recíprocamente el beneficio que recibe. En el modelo actual, son muy pocos los ejecutivos que deciden pagar este servicio de su bolsillo si la compañía no quiere o deja de hacerlo. La resolución de esta distorsión está implícita en el mismo problema, además de que el compromiso del ejecutivo con su proceso de crecimiento actúa como un elemento central para aliviar el desbalance de intereses.

2. La licuación de la responsabilidad gerencial

Una distorsión cada vez más frecuente consiste en depositar la responsabilidad de liderazgo gerencial en el *coach* externo; así, se diluye proporcionalmente la responsabilidad del jefe directo del *coachee*. Se da generalmente de manera sutil, cuando el jefe del potencial *coachee* no tiene la suficiente madurez para apropiarse de su rol y muchas veces resulta una demanda tácita que el consultor debe develar en el proceso de contratación. Es una situación bastante habitual y, cuando nos adentramos en las causas que originaron la contratación del *coach*, una de las razones que aparece es “**no sé qué hacer o cómo meterme con mi colaborador**”. La solución, en este caso, pasa por establecer siempre contratos tripartitos, que incluyan el *coaching* individual y la vinculación entre el jefe y el colaborador, con objetivos complementarios.

3. Cuando el ejecutivo es el síntoma del sistema

Esto se produce cuando el pedido de *coaching* para uno o varios ejecutivos esconde, en realidad, ***síntomas de un problema sistémico más amplio***: ya sea de transición organizacional, de estructura, de cultura o salud organizacional, o por un déficit generalizado de liderazgo. En esos casos, el ejecutivo con “problemas” es el síntoma de una organización que aliena o enferma y que, como mínimo, ***no tiene la habilidad para contener o guiar a sus ejecutivos***. La solución comienza por distinguir tempranamente si el problema es individual u organizacional, lo cual nos lleva a la siguiente “distorsión”.

4. El “desajuste” entre la formación del coach y el nivel del problema

Resulta difícil dotar de efectividad a una intervención de *coaching* ejecutivo si el profesional que brinda el servicio no cuenta con un marco referencial y metodológico que vaya más allá del comportamiento individual y, a la vez, si no tiene una buena formación psicológica. Es un tema de “variedad requerida”, en términos del médico y neurólogo inglés William Ross Ashby.

Primero: tan cierto como que *los individuos podemos transformar nuestras circunstancias laborales* es que *la organización condiciona nuestro comportamiento* y nos convierte necesariamente en “sujetos” del sistema. En este aspecto, muchos *coachs* no tienen una buena formación sobre la dinámica de los grupos, de los procesos intergrupales y macro organizacionales, por lo cual no pueden ver o no saben cómo ayudar al *coachee* con las fuerzas sistémicas que condicionan su comportamiento.

Segundo: también es válida la distinción que se refiere a que *el coaching ejecutivo debe ayudar al crecimiento y al desempeño profesionales sin transformarse en una intervención psicoterapéutica*. Sin embargo, cuando llega el “momento de verdad” de estar ayudando a una persona en su transformación personal, esta distinción se hace añicos: es muy difícil meterse con *el otro* sólo dentro de un marco “ontológico” y sin dominar modelos de cambio personal más sólidos ligados a la comprensión de la personalidad, la evolución del carácter, las estructuras psicopatológicas, entre otros. Intentar ayudar a cambiar a un depresivo, un psicópata o una persona *borderline* (presentes y contenidos en todas las organizaciones) sin estrategias específicas, resulta tan ineficaz como intentar curar una infección mediante una aspirina. Hay que tener en cuenta que ciertos rasgos patológicos pueden ser complementarios del ejercicio de determinados roles.

Es decir, el *coach* debe nutrir sus marcos referenciales y enriquecer su modelo de intervención a lo largo de su vida profesional y, mientras tanto, debe ser muy responsable y saber “declarar su incompetencia” oportunamente para no frustrarse -en el mejor de los casos- o no producir más daño.



5. Las demandas “non sanctas”

Muchas veces, el pedido en apariencia noble de un “*coaching* para el desarrollo” realizado por el representante de los *coachees* (por ejemplo: un jefe indirecto o un profesional de recursos humanos) *oculta una intención o demanda “non sancta”*, a saber: el *coaching* externo como ultimátum para el ejecutivo o dilación de una decisión de desvinculación ya madura, o bien como método de adoctrinamiento en la cultura de la organización e, inclusive, como herramienta que usa el propio *coachee* para decidir si se queda en la compañía (que le está pagando el servicio) o renuncia.

Si el consultor no lo ve y/o está apremiado por ganar el contrato, suele caer en la trampa. En este aspecto, siempre es imprescindible realizar una buena exploración de la demanda, explicitar tempranamente las contradicciones y... saber negarse tiempo si el consultor “huele algo raro”. La ética y la reputación profesionales nunca deben ser puestas en riesgo por ambición o ingenuidad.

6. La oferta “obligatoria”

Una decisión bastante habitual puede ejemplificarse de la siguiente manera: “Todos los miembros de equipo de conducción deben recibir este proceso de *coaching* (externo)”. La idea de obligatoriedad del *coaching* externo resulta un error de base que muchas veces los mismos consultores estimulan, arguyendo vagas razones técnicas como, por ejemplo, “**la mejoría en la dinámica del grupo**”. En este aspecto, los procesos de cambio personal se basan en la libertad de elección y en la voluntad personal de recibir ayuda al respecto, por lo cual, el mandato de obligatoriedad introduce una presión social negativa hacia ese individuo y dentro del equipo al que se pretende ayudar. Mientras tanto, sería mejor preguntarse junto con el cliente: **¿cómo tratan la verdadera responsabilidad (accountability) gerencial que tienen los jefes de brindar coaching a sus colaboradores directos?** Para pensarlo, ¿no?

Todo sea en favor de la salud del *coaching* ejecutivo... y principalmente de sus destinatarios.



Mariano Barusso es Fundador y Director General de [Asertys](http://Asertys.com). Consultor en efectividad y madurez organizacional con más de 20 años de experiencia en América Latina. Es Magister en Estudios Organizacionales de Universidad de San Andrés y Licenciado en Psicología Organizacional de Universidad de Belgrano.

Para conocer más sobre el tema, reflexionar juntos sobre cómo aplicarlo en su firma o hacernos algún comentario sobre este artículo, por favor visítenos en [Asertys](http://Asertys.com). Estamos disponibles para ayudarlo y valoramos su aporte.

Imagen de la Portada: Cindy Chinn – Mural - Belleville Farm and Home (detalle).