

La maldición del *Coach Light*

Una tragicomedia en **3** actos

Acto III

En el último acto de la tragicomedia del *Coach Light*, Lagomarsino toma el ejemplo de Germán Dint, un contador que ha sido promocionado a la Dirección de Ventas Nacionales de una empresa de alimentación, para demostrar que, erróneamente, muchas veces los resultados del *coaching* se espera que sucedan de inmediato. Sin embargo, este y los "actos" que lo preceden demuestran que quienes se planteen utilizar esta herramienta, deben armarse de paciencia y no esperar que los cambios se den de un día para otro

■ Por Raúl Lagomarsino

Raúl Lagomarsino. *Ph.D. in Management, IESE, Universidad de Navarra; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo.*

✉ rlagomarsino@um.edu.uy

Recapitulación:

En los actos anteriores, repasábamos una serie de errores muy frecuentes al momento de encarar un programa de *coaching* ejecutivo.

En el Acto I: **Mi amigo el coach: La trampa de la simpatía**, el *coach simpático* sacrificaba honestidad a cambio de una relación más amistosa con su dirigido. En vez de encarar los problemas con sencillez y franqueza, opta por no arriesgar una confrontación y se limita a tratar temas secundarios, con lo que entre otras cosas, termina reforzando los defectos de aquel a quien debiera ayudar.

Posteriormente, en el Acto II: **La trampa de las frases hechas**, un *coach* demasiado impreciso en sus apreciaciones, incapaz de elaborar un programa compuesto por pequeñas acciones concretas, falla rotundamente en ayudar a una profesional que sabe que tiene que “liderar mejor” pero no sabe cómo hacerlo.

Estos fallos no son inusuales, y *coaches* que caen en ellos representan una real y actual amenaza para las carreras de aquellos a quienes deben ayudar. Un sinnúmero de ejecutivos con real potencial, pero que necesitan ayuda para ponerlo en práctica caen presa de estos *coaches* y sufren las consecuencias. Desafortunadamente, hay más peligros ocultos en la selva del *coaching* ejecutivo.

Acto III: Cambios profundos al instante: Sólo agréguele *coaching*

El tiempo es esa cualidad de la naturaleza que evita que todo suceda al mismo tiempo. Últimamente parece haberse descompuesto.

Douglas Adams: Hasta luego y gracias por el pescado.

Hemos llegado al último acto de nuestra *tragedio-media*, y a esta altura el lector seguramente ha sido capaz de hacerse una idea de lo que es y de lo que no es el *coaching* ejecutivo, a través de lo que directa o indirectamente hemos referido en nuestros artículos anteriores.

Espero haber dejado entrever que el *coaching* ejecutivo es una herramienta diseñada a medida para ayudar al directivo a superar carencias que son muy difíciles de cambiar, pero que si no se avanza sobre ellas, son lo suficientemente graves como para implicar un importante riesgo para la carrera del directivo, y para la organización en su conjunto.

Ante tal perspectiva, cualquiera podría dar por sentado que lo primero que deben hacer quienes se planteen emplear esta herramienta es armarse

de paciencia, ya que todo indica que los cambios no van a verse de la noche a la mañana. Sin embargo, sería un error asumir que en la realidad sucede así. Lo que la mayoría de las veces sucede es precisamente lo contrario: los resultados del *coaching* se espera que sucedan *de inmediato*.

Tomemos el ejemplo de Germán Dint, un contador que recientemente ha sido promocionado a la Dirección de Ventas Nacionales de una empresa de alimentación.

Con casi 10 años de carrera como vendedor en el área de exportaciones, Germán destacaba entre sus compañeros por su empuje comercial y habilidad para ganarse la confianza de los clientes. Sus éxitos en los últimos años habían llevado a la Dirección de su empresa a nombrarlo gerente de Ventas para Nuevos Mercados. En el período que estuvo en el cargo, abrió mercados en cinco nuevos países, consolidó vínculos con los canales de distribución y formó un sólido equipo comercial bajo su mando, involucrándose a fondo en la selección y formación de cada uno de sus colaboradores. Era visto en la empresa como alguien con gran potencial de saltar a puestos de mayor responsabilidad.

La oportunidad para Germán pareció llegar con el retiro por edad del director de Ventas Nacionales, Jorge Rumau, quien había estado en el cargo casi desde la fundación de la empresa, hacía más de 30 años. La empresa le ofreció a Germán hacerse cargo del puesto, que significaba un reconocimiento importante, a la vez que un reto nada sencillo.

Las ventas nacionales significaban el 60% de la facturación de la compañía, y estaban en manos de un equipo de ventas con muchos años de experiencia, y con fama de esforzarse poco por la empresa.

La erosión que los márgenes habían sufrido en los últimos años llevó a la empresa a asignarle a Germán el reto de repetir su gestión exitosa al frente de los nuevos mercados, ahora con la mayor

[continúa ●●●]

área comercial de la empresa. Especialmente se le encomendó “poner en orden” el área, y diseñar políticas comerciales coherentes para todas las áreas, en vez de los acuerdos puntuales que eran la norma al momento.

La toma de contacto con el puesto fue muy dura, ya que el estilo del director saliente era muy particular, y daba mucha autonomía a los jefes regionales, que se convertían en “califas” de sus territorios. La llegada de Germán, con el intento de unificar políticas, fue fuertemente resistida. Por más esfuerzo que Germán puso en ganarse la confianza de los jefes regionales, la acogida que daban a sus propuestas se dividía entre el desprecio irónico y el enfrentamiento frontal.

La situación tuvo un punto crítico cuando, a los 10 días de haber asumido Germán, tres jefes regionales (Germán estaba convencido que de forma coordinada) hicieron llegar a la Dirección, por terceras personas, que si se continuaba con la presión para imponer políticas comerciales uniformes, se irían a la competencia con toda su cartera de clientes. Las regiones en cuestión representaban casi la mitad de la facturación nacional.

La Dirección, tomada por sorpresa ante la violencia de la propuesta, decidió hablar el tema con Germán y buscar juntos un plan de acción viable. En la reunión, Germán presentó su diagnóstico del área, donde remarcaba que durante más de 30 años los jefes regionales negociaron sus objetivos de ventas, márgenes mínimos y políticas de promoción directamente con el antiguo director de Ventas Nacionales. De un estudio comparativo de los distintos acuerdos, Germán fue incapaz de encontrar otra lógica que explique los objetivos marcados que la capacidad negociadora de las partes.

Al mismo tiempo, Germán expuso una serie de diferencias entre el equipo de Ventas Nacionales y el equipo de Exportación donde él había tenido experiencia. Para empezar, el equipo de Ventas Nacionales tenía un promedio de 50 años de edad,

y muchos de ellos habían trabajado en la empresa por más de 30 años, con lo que tenían hábitos fuertemente arraigados, que no siempre significaban un beneficio para la empresa. En el área de Exportación, él había sido capaz de seleccionar y entrenar a cada uno de sus colaboradores. El promedio de edad en exportación era de 28 años, y para muchos se trataba del primer trabajo, por lo que Germán había tenido la oportunidad de introducirlos en una cultura de trabajo sin tener que desarraigar vicios anteriores.

Al mismo tiempo, mientras que en el área de Exportación Germán había sido capaz de llevar personalmente el vínculo con los clientes desde el comienzo, ahora se enfrenta a una situación donde el cliente es “propiedad” de los jefes regionales, que tienen una fuerte presencia local, y relaciones establecidas con sus clientes tanto a nivel comercial como social desde hace décadas.

El rechazo frontal que ofrecían los jefes regionales a todos los intentos de Germán para elaborar una estrategia comercial coherente y unificada resultaba incomprensible para Germán, que nunca había sido testigo de semejante conducta. Mientras que en algunos casos él pensaba que lo mejor era intentar convencerlos y ayudarlos a ver las consecuencias negativas de sus posturas para la totalidad de la organización, con otros jefes regionales veía que lo mejor sería simplemente despedirlos a todos y recomenzar de cero si fuera necesario.

Ante esta perspectiva, la Dirección, de forma unánime e instantánea decidió que, ante el riesgo de perder importante cantidad de clientes, no se despediría a ninguno de los jefes regionales, y se seguiría trabajando en la línea de intentar acercarlos a la empresa gradualmente. Debería evitarse por todos los medios cualquier ruptura que pudiera desembocar en pérdida de clientes.

De todas formas, fue haciéndose evidente que la experiencia previa de Germán no era necesariamente trasladable a su nueva área. La Dirección,

sin embargo, decidió que Germán era la persona en quien confiarían para salir adelante, en parte porque confiaban en su potencial, y en parte porque no tenían otra alternativa dentro de la compañía.

Para apoyar el desarrollo de Germán, la Dirección decidió contratar los servicios de Antonio Gracián, un directivo retirado con amplia experiencia en liderazgo de equipos de ventas. Antonio se había forjado un sólido prestigio como directivo, especialmente por ser capaz de “encarrilar” equipos particularmente conflictivos. Últimamente se había dedicado al *coaching*, especializándose en ayudar a directivos encargados de liderar grupos difíciles, y tenía fama de lograr resultados excelentes.

Germán estaba encantado con la oportunidad de beneficiarse de la ayuda de alguien como Antonio, y desde el principio puso todo su empeño en responder de la mejor forma posible. A pesar de eso, Antonio tenía un difícil trabajo por delante: convertir a Germán en un avezado director de ventas, capaz de lidiar con un equipo de vendedores veteranos, que durante muchos años se acostumbraron a trabajar *a su aire*, sin interferencias de la empresa, y que a todos los efectos, se comportaban como si fueran empresas independientes, rechazando toda interferencia de la central en sus negocios.

Ambos congeniaron muy bien y el trabajo comenzó de inmediato, con Antonio ayudando a Germán a preparar sus frecuentes visitas a las distintas regiones. La vasta experiencia de Antonio, quien “conocía todos los trucos” ayudaba a que Germán no cayera en trampas tendidas por los jefes regionales, le indicaba las preguntas que hacer, de qué forma debía plantearlas, y qué tipo de respuestas debía obtener. A Antonio le gustaba ironizar con que su trabajo era sumamente simple: “sólo debo pasarte 40 años de experiencia y estarás listo” solía decirle.

A las dos semanas de estar trabajando con Antonio, Fernando Moliendo, uno de los propietarios de la

empresa, y responsable máximo de toda la parte comercial, tuvo una reunión con Germán donde le expresó su total apoyo y confianza en el trabajo que estaba realizando. Al mismo tiempo, le indicó que era imperioso que la empresa recobrarla participación de mercado en algunas regiones donde la competencia había aumentado, y que sobre todo, los márgenes debían aumentar en el corto plazo en todas las regiones.

“Te entiendo totalmente Fernando –respondió Germán–. El tema es que a duras penas estoy consiguiendo que me presenten algunos de sus clientes, y ni siquiera a los principales. Ya sabes que esta gente hace más de 20 años que trabaja de una forma totalmente diferente. Con Rumau se comportaban como si ellos fueran los dueños de la compañía. Para que acepten que les marquemos los márgenes mínimos desde la central hace falta un poco más de trabajo”. “Seguro Germán, seguro. Pero tú sigue así que lo lograrás pronto”, respondió Fernando.

A los pocos días, Germán estaba de visita en una de las regiones, cuando recibió una llamada al celular de Pedro Aguirre, otro de los socios: “Germán, ¿qué pasa con esos objetivos de la zona norte? Veo que estás con ellos ahora. ¿Ya está armado el plan definitivo?”. “Estoy trabajando en eso precisamente ahora, Pedro. ¿Te parece bien si lo conversamos cuando vuelva por la central?”, respondió Germán, sorprendido por la impaciencia de Pedro.

La siguiente semana, Fernando Moliendo volvió a solicitar a Germán una reunión para evaluar los avances en materia de objetivos y planes comerciales. En la reunión quedó evidente que los objetivos fijados no se alcanzarían fácilmente, y que aún faltaba mucho para poder definir los planes unificados para todas las regiones. Cuando Germán preguntó si había algún cambio en la política respecto a los jefes regionales, se ratificó la posición de la empresa de no despedir a ninguno. La posibilidad de ofrecerles promociones en la estructura era casi

[continúa ●●●]

inexistente, y además difícilmente alguno de los jefes regionales querría trasladarse de su región. Ofrecerles más dinero no era factible debido a los bajísimos márgenes que estaban manejando. De hecho la presión era en el sentido de reducir las comisiones, que en muchos casos eran excesivas para unos vendedores que se limitaban a recibir pedidos desde la oficina. Germán reiteró que entonces que la única alternativa que quedaba era la de ganarse de a poco la confianza de los jefes regionales, lo que llevaría bastante tiempo.

“¡Pero si para eso contratamos a Antonio! ¿Se puede saber qué están haciendo ustedes dos todo el día?” comentó Fernando, que había quedado visiblemente molesto con las desviaciones de objetivos. Germán se sorprendió mucho por el tono del reproche, pero contestó con una broma y cambió de tema.

Dos días más tarde, estando Germán visitando clientes con uno de sus jefes regionales, recibió nuevamente un llamado de Fernando Moliendo. “Germán, hablamos hace varios días y sigo sin ver resultados. Para peor, me acaba de llegar un pedido de la zona sur, y los márgenes a los que están vendiendo son demenciales. Tienes que convencerlos que esta situación es intolerable. No me importa a lo que estuvieran acostumbrados con Rumau. Ahora convéncelos de que las cosas han cambiado, y apúrate por favor, que si siguen así estaremos perdiendo dinero en breve”.

A pesar de su indignación, Germán no pudo responder nada porque estaba en el coche con un jefe regional, y no quería que éste presenciara una disputa entre sus jefes. Se despidió muy cortésmente, y prometió que esa misma tarde volverían a hablar. De todas formas, su expresión fue inequívoca, lo que motivó el comentario, algo irónico, del jefe regional: “No me digas que vos también tenés problemas con los plomos de la central...”.

Dos días más tarde, a su regreso a la central, Germán se encontró con una convocatoria a una nueva reunión, al día siguiente, para tratar en

tema de los jefes regionales. Llamó a Antonio para comentarle la situación, a lo que éste replicó: “Ya sé por lo que estás pasando. A mí me llaman día por medio para preguntarme cómo vas avanzando. Mañana tengo una reunión con Fernando y Pedro a primera hora. Me interesa volver a remarcarles que llevamos trabajando tan sólo cinco semanas. Realmente Germán, si yo estuviera en tu puesto, no creo que hubiera podido avanzar mucho más. Si te parece, luego de la reunión paso a conversar contigo”.

La mañana siguiente pasó lentamente, mientras Germán esperaba a Antonio, para enterarse del desenlace de su trabajo. Finalmente, recibió un llamado de la secretaria de Fernando Moliendo, avisándole que lo esperaban en Directorio. Una vez allá, Germán se encontró con Fernando, Pedro y Antonio, quienes aparentemente habían estado reunidos toda la mañana. Las caras dejaban entrever un ambiente de tensión.

“Germán –comenzó Pedro–, hemos estado trabajando toda la mañana para ver si podemos salir de la situación de estancamiento en que se encuentra la división de Ventas Nacionales. Hace más de un mes que estamos trabajando *a full* en esto, y realmente los resultados no aparecen. Fernando y yo tenemos nuestras ideas, pero Antonio quiere comentar algo antes de comenzar”.

“Efectivamente –intervino Antonio–. Quiero dejar claro, ante la Dirección de la empresa, y ante ti, Germán, que por mi parte estoy sumamente satisfecho por tu avance en estas semanas que hemos trabajado juntos. Con las herramientas que la Dirección ha puesto a tu alcance, has logrado lo máximo que estabas en condiciones de lograr. Creo que no hay nadie que hubiera logrado resultados mejores en la tarea que te han asignado”.

“Ahí es donde discrepamos Antonio –interrumpió Pedro–. Creo que a Germán le falta liderazgo sobre sus jefes y por eso es que no le obedecen. No hay resultados, Antonio, ¡no hay *resultados!*”

“Una cosa más –continuó Antonio ignorando el comentario de Pedro–. Es evidente que la Dirección no está satisfecha con mi trabajo como *coach*, tanto en el foco que le he dado como con los resultados obtenidos. Creo que lo mejor para todos va a ser que a partir de este momento deje de ejercer esa función. Quería decir esto frente a ti, Germán, y también frente a la Dirección, para que luego no hubiera malos entendidos. Les deseo lo mejor a todos, y lamento no haber podido ayudar más. Créanme que hice todo lo que mis conocimientos y experiencia me dictaban como lo mejor, y honestamente tengo la impresión que la Dirección de la empresa está equivocada en el enfoque de este problema. Les deseo de corazón lo mejor a todos, y quedo a su disposición por cualquier cosa”. Dicho esto, Antonio se retiró de la reunión, dejando a Germán completamente sorprendido.

... *Germán vio que cualquier intento de hacerlos entrar en razón sería inútil; se dedicó a asentir con la cabeza, tomar notas y, en su interior, a pensar en conseguir otro trabajo*

El resto de la reunión se dedicó a repetirle una y otra vez a Germán que debía “ganarse la confianza” de sus jefes regionales, que debía “liderarlos”, “ganarlos para la empresa”, “sacarlos de su visión miope de la organización”, y cosas por el estilo. Al principio, Germán replicó que precisamente eso es lo que estuvo haciendo con la ayuda de Antonio, pero que eso lleva tiempo, sobre todo si no puede aplicar sanciones. “El tiempo es oro, Germán. No tenemos tiempo. Tienes que hacerlo, y tienes que hacerlo YA”, replicó Pedro.

Germán vio que cualquier intento de hacerlos entrar en razón sería inútil. Se dedicó a asentir con la cabeza, tomar notas y, en su interior, a pensar en conseguir otro trabajo.

En los días siguientes, las llamadas de Pedro y Fernando se hicieron más frecuentes, siempre presionando para que “solucione la situación con los jefes regionales”. La situación entre Germán y los directores, que había sido excelente durante el tiempo que éste se ocupó de la división internacional, se fue deteriorando y llegó a un quiebre el día que Germán se enteró, de casualidad, que la empresa estaba buscando un “director de Ventas con experiencia a nivel nacional”.

Con esta información, convocó una reunión con Fernando y Pedro. Estos le confirmaron que estaban pensando que quizá para Germán sería mejor tomar un cargo de menor responsabilidad hasta que adquiriera mayor experiencia. Estaban pensando contratar a un director nacional de Ventas con mayor experiencia y poner a Germán bajo su mando.

Germán renunció en el acto, visiblemente molesto, lo que no pareció sorprender a Fernando y Pedro. En el camino a casa iba reflexionando sobre lo sucedido, y le parecía mentira que se sintiera realmente aliviado de haber salido de la empresa, ya que hace poco más de dos meses él era una de las “estrellas” de la organización.

A los pocos días, un *head-hunter* se contactó con Germán y en breve consiguió trabajo en una excelente compañía multinacional. Nunca volvió a preocuparse de su antigua empresa, pero siempre guardó en su interior el sentimiento que *él no había fracasado*.

Breves reflexiones

En primer lugar, cabe aclarar que el presente capítulo presenta una diferencia respecto a los anteriores. En el caso de Germán, sus problemas no se acentúan porque su *coach* sea *light*, como pasaba con los personajes de los Actos I y II.

Antonio, el *coach* de Germán, entiende claramente su tarea y la enfoca de la mejor manera posible.

[continúa ...]

Son sus jefes en la empresa, Pedro y Fernando, quienes tienen una idea romántica del *coaching* como una varita mágica que logra milagros de la noche a la mañana.

La Dirección está equivocada si piensa que revertir una cultura de años, asumir liderazgo, generar compromiso y ganarse la confianza de un equipo de vendedores “mercenarios” puede conseguirse en poco tiempo, por más *coaching* que haya de por medio. La situación de Germán, además, es especialmente compleja, al tener limitadas las palancas para incentivar a su equipo en la dirección correcta.

Es cuestionable si en una situación como esta el *coaching* es la herramienta adecuada. Germán sin duda necesitará ayuda para asumir el cargo, pero necesita mucho más que eso.

En primer lugar, por adecuado que sea el estilo del superior, la cultura de la empresa, y por ende el comportamiento de los empleados depende de una serie de variables que tienen efectos sistémicos, y es erróneo analizarlas de forma individual. En el caso concreto de Germán, es claro que los jefes regionales tienen objetivos que no están del todo alineados con la empresa, y no tienen suficientes incentivos para incurrir en el costo de alinearlos.

Para ver esto de forma más gráfica, basta con considerar qué pasa si los jefes regionales no cambian su comportamiento y comienzan a integrarse en la empresa. La respuesta es que no pasa nada (o muy poco: enfado del jefe, deterioro de la relación), sobre todo en relación a el costo de cambiar una forma de trabajo arraigada durante años.

Germán lleva todas las de perder, y es increíble que la Dirección no lo vea con claridad. Esto, sin embargo abre la posibilidad del siguiente razonamiento: “Primero: es evidente que *en poco tiempo* esto no se puede hacer. Luego, la Dirección no puede ser tan ingenua como para pensar que sí

se puede. Por último, si me piden un imposible es porque quieren deshacerse de mí”.

Es sorprendente la cantidad de veces que esta triste situación se da en la realidad. Directivos inteligentes y bien intencionados, implementan un programa de *coaching* que, aún con una ejecución impecable, termina en rotundo fracaso.

Para clarificar la situación repetiré un ejemplo que utilicé en un artículo anterior. Imaginemos que la Dirección de la empresa me fija como objetivo ganar el título mundial de boxeo, y la pelea es en tres meses. Para ayudarme, ponen a mi disposición el mejor *coach* de boxeo del mundo. Por mejor trabajo que haga dicho *coach*, y aún suponiendo que de mi parte pongo todo para responder al desafío, a nadie podría sorprender que termine en fracaso. Tampoco podrá sorprender que yo sienta que la empresa me ha traicionado, o que quiere deshacerse (literalmente) de mí. Es obvio también que el *coaching* no es la herramienta para obtener el objetivo.

El *coaching* y el tiempo

El factor *tiempo* es de importancia vital al momento de pensar en implementar un programa de *coaching*.

De hecho, dado que el objetivo del programa de *coaching* es el desarrollo de *hábitos* de trabajo (capacidades, *competencias*), el *coach* debe trabajar *con el tiempo*. El tiempo es, por decirlo así, un ingrediente fundamental de la fórmula.

Es distinta la situación cuando lo que se intenta es transmitir conocimientos. El conocimiento intelectual, por ejemplo la tabla del siete, se aprende una vez y queda en la inteligencia. Luego cada vez que se quiera aplicar todo lo que hay que hacer es buscar en la memoria la solución.

Las competencias directivas no se aprenden *intelectualmente*, sino que se desarrollan en la práctica, a través de repetirlas una y otra vez. Es muy distinto el *saber* lo que es necesario para trabajar en equi-

po (esto cualquiera con una mínima instrucción lo sabe), que *saber trabajar en equipo*. Un saber está en el campo intelectual, mientras que el otro en el terreno de la realidad práctica.

Es de vital importancia que todas las partes involucradas en el proceso sean conscientes de esta realidad, antes de comenzar cualquier programa de este tipo. Un error demasiado frecuente a este respecto es que se hacen supuestos demasiado optimistas respecto al desarrollo de quien recibe el *coaching*, y luego las decepciones son fuertes.

No debe perderse de vista que hay varios intereses en juego al momento de diseñar un programa de *coaching*. En primer lugar, a la empresa le interesa contar con un profesional con mayores capacidades, tan pronto como sea posible. También le interesa que el costo del programa sea el menor posible. En segundo lugar, al *coach* (sobre todo si es un *coach* profesional y externo a la empresa) le interesa que contraten sus servicios, y sabe que el *tiempo* es un costo importante para la empresa. Por último, a quien reciba el *coaching* le interesa desarrollarse, pero también le interesa que el desafío sea alcanzable, y que no le represente una desviación de sus responsabilidades cotidianas.

En numerosas ocasiones esta mezcla de intereses conspira contra una evaluación realista de la dificultad de la tarea y el tiempo que llevará conseguirla: a todas las partes les conviene situarse en un escenario "optimista" respecto del tiempo que insumirá el *coaching*. Desde esta perspectiva, no es sorprendente que gran cantidad de programas de *coaching* aborten por la mitad del proceso, cuando aparecen las primeras dificultades reales.

Un desafío como el planteado a Germán y Antonio no puede esperarse que se resuelva en cuestión de semanas, sino que debería hablarse de meses. Antonio enmarca el problema de forma muy correcta al decir que lo que tiene que hacer es "transmitirle 40 años de experiencia". No sería de extrañar que incluso se llegara al año de trabajo.

Epílogo

La intención de esta serie de artículos sobre el *coach light* era delinear, de una forma clara y accesible algunos de los principales errores que empresas profesionales e incluso *coaches* incurren al momento de encarar esta herramienta.

Soy consciente que el tema no queda agotado, y que en cada uno de los "actos" de esta tragicomedia hay muchas puntualizaciones que merecerían hacerse. De hecho, en el caso que acabamos de leer, hay muchas más variables que conspiran contra el éxito de Germán. La cultura, los sistemas de control, el estilo de dirección y las características personales de los involucrados juegan un papel principal en la historia.

Es un caso particularmente triste porque se toma a un directivo exitoso, y a pesar de la buena intención de los directivos (querían promoverlo), el trabajo de Antonio, y la buena disposición de Germán, finalmente la historia termina en ruptura.

En una publicación futura que con seguridad constituya el cuarto capítulo de esta *trilogía*, intentaré exponer de forma más esquemática los elementos básicos del diseño e implementación de un programa de *coaching*.

Es innegable la relevancia que el *coaching* ha ganado hoy en día, aunque aún su implantación como práctica habitual en las empresas no tiene la profundidad que ha logrado en otros mercados.

La falta de experiencia y la novedad suelen generar un efecto de "moda" que puede resultar en un enfoque superficial del *coaching*, con resultados perjudiciales para todas las partes. Es a esta superficialidad dañina que hemos denominado *coaching "light"*.

Los directivos que estén considerando embarcarse en esta aventura quedan debidamente advertidos sobre el riesgo que implica caer presa de la maldición del *coach light*. 🍷