

# La maldición del *Coach Light*

Una tragicomedia en **3** actos

## Acto II

¿Cuál debe ser el papel del *coach*?  
¿Qué perfil debe tener?  
¿Cómo entrena a su personal?

A partir de un caso concreto, el autor nos muestra que el trabajo del *coach* no es (solamente) realizar un diagnóstico y comunicarle al profesional que lo que necesita es tal o cual cosa. La tarea del *coach* es elaborar un plan concreto, con acciones precisas que el profesional pueda llevar a cabo y cumplir bien su trabajo

■ Por Raúl Lagomarsino

**Raúl Lagomarsino.** Ph.D. en 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 el Acto I: *Mi amigo el coach: La trampa de la simpatía*, destacábamos el enorme daño que puede causar un *coach* que al realizar sus tareas ponga un énfasis desproporcionado en fomentar una relación cordial con el profesional a quien intenta ayudar, a expensas de la sinceridad y firmeza necesarias en el proceso.

Esta falla radical en el enfoque y prioridades necesarias para un efectivo proceso de *coaching* es más frecuente y dañina de lo que se puede suponer. Al evitar los puntos realmente sensibles del

[continúa ●●●]

... *Los profesionales del coaching tampoco están inmunes a esta tendencia a simplificar la realidad, hasta transformarla en un tópico con el que se sienten cómodos*

profesional o menospreciar sus efectos negativos, se expone a éste a permanecer ignorante sobre la necesidad de mejorar, o incluso a autoconvencerse de que ciertas actitudes contraproducentes son en realidad correctas, y que son “los demás” los que tienen que cambiar.

De todas formas, esta no es la única trampa que se esconde en el proceso de *coaching*.

## Acto II

### La trampa de las frases hechas

No es casualidad que el *coaching* se haya puesto de moda precisamente ahora. Entre los tantos motivos que conspiran para que esto suceda, Steven Berglas<sup>1</sup> destaca que vivimos en una época caracterizada por la búsqueda del cambio fácil y no doloroso, en la que el éxito se puede encapsular en 12 sencillos pasos, o siete hábitos (ahora resulta que son ocho).

Lo que puede resultar irónico, es que los profesionales del *coaching* tampoco están inmunes a esta tendencia a simplificar la realidad hasta transformarla en un tópico con el que se sienten cómodos.

Tomemos el caso de Julieta, una joven ingeniera recién promovida a una gerencia departamental de una empresa de telecomunicaciones en fuerte crecimiento. Si bien en todos los aspectos técnicos Julieta destacaba por su excelencia, y mantenía una relación muy cordial con sus compañeros de trabajo más cercanos, era vista por el resto de la empresa como una persona callada y algo tímida.

---

1. The very real dangers of executive coaching, Steven Berglas, *Harvard Business Review*, junio 2002.

El antiguo jefe de Julieta no estaba convencido de que Julieta fuera la mejor alternativa para el puesto, y estaba a favor de contratar a alguien de fuera de la empresa para cubrirlo. La gerencia general, y el departamento de recursos humanos eran conscientes de que Julieta no tenía experiencia directiva previa, y reconocían que le resultaría difícil adaptarse al nuevo cargo con la velocidad necesaria. Al mismo tiempo, entendían que la promoción de Julieta enviaría al resto de la organización el mensaje que la empresa ofrecía posibilidades reales de crecimiento a sus trabajadores. Se temía que si no se promovía a alguien de dentro, trabajadores valiosos comenzarían a buscar otras alternativas laborales.

Finalmente se acordó que se promovería a Julieta y se le asignaría un *coach* durante un período de tiempo para ayudarla en su adaptación. Julieta estaba entusiasmada con el desafío y aseguró que daría lo mejor de sí para salir adelante.

El nuevo cargo implicaba gestionar un equipo de nueve ingenieros y técnicos, en estrecha coordinación con otras áreas de la empresa, manejando plazos muy estrechos, y con riesgo de fuertes multas si se producían retrasos. A Julieta la animaba especialmente la posibilidad que tendría de ser “un jefe que entiende lo que necesitan los ingenieros”, algo con que ella no había tenido la suerte de contar en los últimos años.

Como *coach* de Julieta se contrató a Daniela, una CEO retirada de una empresa de publicidad regional. Con fama de “mujer dura”, y un historial de éxitos empresariales a sus espaldas, Daniela estaba siendo muy solicitada para hacer *coaching* de mujeres ejecutivas en la región.

... *Decidió que no adoptaría un estilo frío o distante, por lo que mantuvo con su equipo la misma forma de relacionamiento que con sus antiguos colegas*

Daniela acompañó a Julieta durante todo un día de trabajo, en el que hubo tres reuniones de coordinación con otros sectores, varios despachos personales con su equipo, y una intensa reunión para resolver un problema técnico.

Al terminar el día, Daniela le comunicó a Julieta que se sentía muy optimista respecto del trabajo que tenían por delante. Le dijo con una gran sonrisa que era “*un diamante en bruto*”, y que si quería salir adelante tendría que dejar de ser una “*sardina en un mar de tiburones*”.

Durante el camino a casa, Julieta se preguntó varias veces si ser un “diamante” era más o menos importante que ser “bruta”. Tampoco le quedaba muy claro a cuáles “tiburones” se refería. ¿Acaso alguien querría sacarla de en medio para quedarse con su puesto?

En las sesiones siguientes, Daniela se centró en los despachos persona a persona, algo que Julieta parecía disfrutar mucho. El ambiente de trabajo durante los despachos personales era de colegas, más que de jefe y subordinado.

A Julieta le agradaban estas oportunidades de conversar con cada uno de los miembros de su equipo también por otro motivo. Su nuevo trabajo directivo no le había permitido mantenerse tan actualizada como antes acerca de los adelantos técnicos y los nuevos prototipos que estaban en fase experimental, algo que a ella le fascinaba. Durante los despachos con sus colaboradores, Julieta solía preguntarles sobre estos adelantos, para mantenerse al día, pidiéndoles que les explicaran los aspectos técnicos novedosos que ella no conocía.

Si bien Julieta se había sentido un tanto temerosa de ser capaz de efectivamente mandar un equipo de profesionales, al poco tiempo se sorprendió de lo cómoda que se sentía con la nueva responsabilidad. Decidió que no adoptaría un estilo frío o distante, por lo que mantuvo con su equipo la misma forma de relacionamiento que con sus antiguos colegas.

Los problemas, sin embargo, se las arreglaban para aparecer. En alguna ocasión, dos propuestas de sus colaboradores, a las que ella había dado “luz verde” por separado, resultaron en dos direcciones contrapuestas de un mismo proyecto, lo que llevó a reconsiderar todo el asunto, con la resultante pérdida de tiempo. Por otra parte, al entusiasmarse con los aspectos técnicos de los distintos prototipos, Julieta alargaba la duración de los despachos de forma considerable, lo que le llevaba también a tener jornadas laborales muy extensas.

Daniela percibía un peligro en esa situación, y le repetía que tenía que “*fortalecer su autoridad*” frente al equipo. “*Habla suave pero lleva un gran garrote*” era otro de sus consejos. Julieta se sentía desconcertada, y preguntaba exactamente a qué se refería con esas frases. Daniela recomendaba entonces a Julieta ser más “fuerte”, mostrar más “decisión”, “dejar claro quién es el jefe”, porque se arriesgaba a perder autoridad frente al grupo.

Julieta aceptaba esos comentarios y sugerencias, y le decía a Daniela que intentaría ponerlo en práctica. Interiormente, se devanaba los sesos intentando descifrar exactamente qué quería decir eso de “hablar suave pero llevar un garrote en la mano”. Ella estaba convencida que adoptar una actitud distante o autoritaria con su equipo sería

[continúa ●●●]

... *La empresa tuvo que cubrir el cargo con un candidato externo, y el equipo de ingenieros quedó con la impresión de que la alta dirección había "jugado" con Julieta*

una mala idea, pero reconocía que Daniela tenía razón acerca de la importancia de fortalecer su autoridad. Ojalá supiera *cómo* hacerlo.

Luego de un tiempo trabajando sobre los despachos individuales, Daniela pasó a centrarse en el desempeño de Julieta en las reuniones de trabajo de varios participantes.

La dinámica de trabajo en el sector de las telecomunicaciones llevaba a que los temas problemáticos se resolvieran muchas veces en reuniones donde había varios niveles y áreas involucradas.

En esas reuniones, Julieta se esforzaba por mantenerse al margen de las discusiones hasta que fuera imprescindible su participación, ya fuera para destrabar un tema en el que no se hubieran puesto de acuerdo, ayudar a la formación de un consenso, o cosas por el estilo. Incluso cuando la dirección que tomaba el grupo no era la que ella consideraba la mejor, ella dejaba que lo experimentaran, porque creía que si todos opinaban que eso era lo mejor, quizá la equivocada fuera ella.

Daniela insistía en que Julieta debía liderar las discusiones, y no dejarse llevar por la marea. *"Adopta un estilo participativo pero firme al mismo tiempo"; "sé el ojo del huracán; que todo gire alrededor tuyo, pero mantente calma para ver el conjunto"; "maximiza las sinergias de tu grupo"*.

Si bien reconocía que a veces las reuniones se volvían algo caóticas, sobre todo cuando se abordaban temas muy inciertos o de mucho riesgo, Julieta creía que lo hacía relativamente bien, sobre todo teniendo en cuenta que estaba recién comenzando.

Lo que más la trastornaba, sin embargo, era que no tenía la menor idea de lo que Daniela pretendía que ella hiciera. ¿Debía mostrarse inflexible y llevar adelante su propia idea independientemente de lo que pensara el equipo? Sabía que esa no era la mejor opción. ¿Hasta dónde debía permitir el debate, y cuándo debía ella tomar las riendas e imponer una decisión desde su puesto de jerarquía? ¿Debía permitir que todos participaran en todas las discusiones? ¿Cuándo la intervención de un integrante se convertía en *demasiado* larga? ¿Cómo interrumpirla entonces, sin que se sienta censurado?

Ante estas preguntas Daniela solía responder: *"Julieta, el único entrenamiento para liderar, es liderar. Tienes que comenzar a ser líder"*.

*"Liderar es un arte, y debes descubrir la artista en ti"*, insistía Daniela, pero Julieta nunca había entendido nada de arte. De pronto comenzó a preguntarse si de verdad servía para este nuevo trabajo, ya que ni siquiera era capaz de entender las indicaciones de su *coach* profesional. Comenzó a tener cada vez más nostalgia de su trabajo técnico, donde se sentía tan a gusto, y formaba parte realmente de un equipo que estaba dibujando las fronteras de la tecnología. *"Eso sí que es arte"*, pensaba.

Al cumplirse el plazo designado de trabajo junto a Julieta, Daniela elevó su informe de progreso a la dirección de la compañía. En el mismo, si bien destacaba las conocidas cualidades técnicas de Julieta y su buena disposición y apertura con el grupo, ponía en tela de juicio su capacidad real para adaptarse al trabajo directivo, por lo que Daniela entendía que eran *"paradigmas de dirección equivocados, que se traducían en la no maximización de sinergias grupales"*. El informe dejaba traducir que Daniela incluso dudaba que Julieta quisiera realmente ocupar el cargo de gerente divisional.

La dirección de la compañía resolvió volver a tener una charla con Julieta sobre sus perspectivas de desarrollo, lo que Julieta interpretó como una

señal de que la empresa no estaba satisfecha con su forma de dirigir. Cuando le dejaron abierta la posibilidad de volver al trabajo técnico, integrándose a un nuevo equipo de desarrollo de alto nivel, aceptó sin pensarlo dos veces, firmemente decidida a no cometer dos veces el error de pretender ser una directiva. A ella le atraía mucho más *trabajar*.

La empresa tuvo que cubrir el cargo con un candidato externo, y el equipo de ingenieros de la empresa quedó con la impresión de que la alta dirección había “jugado” con Julieta, promoviendo a un puesto sin darle la posibilidad real de adaptarse al mismo.

El antiguo equipo de Julieta tardó mucho tiempo en funcionar como tal, y para cuando lo hizo, ya había perdido el liderazgo tecnológico en el sector. En el plazo de pocas semanas, varios ingenieros hicieron saber a la dirección que tenían ofertas laborales de la competencia, por lo que hubo que aumentar considerablemente los salarios para retenerlos.

### Breves reflexiones

Si bien al principio Julieta tiene verdadero interés y aparenta tener también potencial para el cargo, es evidente que necesita ayuda para adaptarse al mismo. La designación de un *coach* profesional no parece ser mala idea. Algunos fallos concretos en el desempeño de Julieta confirman esta opción, y abren la puerta a una posibilidad concreta de desarrollo.

Este desafortunado caso nos permite reflexionar sobre los peligros que implica que el *coach* sea demasiado vago y caiga de forma repetida en frases

... *El caso es que evidentemente Daniela falla en su tarea de “sintonizar” con Julieta, y a medida que pasa el tiempo la brecha en la comunicación se hace mayor*

hechas, que no implican una clara indicación de la conducta que el profesional debe adoptar, o en qué forma debe cambiar.

Conceptualmente, uno puede tener claro el significado de una frase como “habla suave pero lleva un garrote en la mano”. Otro problema es aplicar esa frase a situaciones concretas de la vida diaria de un directivo. Es necesario complementar la frase con ejemplos concretos de cómo “hablar suave”, y también de cómo “llevar un garrote”.

La tarea del *coach* debe ser, en esos casos, brindar ejemplos concretos, indicando situaciones precisas y alternativas claras, que le permitan al profesional visualizar las acciones concretas que puede tomar.

A pesar de la buena disposición inicial tanto de Julieta como de Daniela, el proceso de *coaching* falla, fundamentalmente porque no logra adecuarse a las necesidades y limitaciones peculiares de ambos. Quizá otra persona hubiera entendido mejor a Daniela, y sacado mejor partido de su ayuda. El caso es que evidentemente Daniela falla en su tarea de “sintonizar” con Julieta, y a medida que pasa el tiempo la brecha en la comunicación se hace mayor. Finalmente, Julieta asume que si no es capaz de comprender a Daniela, quizá sea porque el trabajo directivo no es para ella.

[continúa ...]

El trabajo del *coach* no es (solamente) realizar un diagnóstico y comunicarle al profesional que lo que necesita es “adoptar un estilo participativo”, “comunicar mejor” o “motivar más a sus empleados”. Por más que esas frases puedan ser fácilmente comprensibles a nivel intelectual, la dificultad de ponerlas en práctica mediante acciones concretas suele ser considerable. Esa es precisamente la tarea del *coach*: elaborar un plan concreto, con acciones precisas que el profesional pueda llevar a cabo, y que en conjunto llevarán a que “comunique mejor”, o “adopte un estilo participativo”.

### Aterrizando el *coaching*

La tarea del *coach* es ayudar al profesional a desarrollar determinados hábitos que serán beneficiosos para su función. Para ello es necesario que el *coach* sea capaz de delimitar con precisión ciertas acciones concretas que formarán la base de esos hábitos, para que el profesional comience a repetirlos una y otra vez.

Por ejemplo, el caso de Julio, un gerente de una planta industrial muy efectivo, pero al mismo tiempo severo y distante con su gente, lo que contribuía a generar un clima laboral tenso y una rotación elevada. En su autodiagnóstico, que su *coach* confirmó, Julio reconocía que tenía que acercarse más a su gente, y ser más participativo, pero no sabía cómo.

Para iniciar este proceso, su *coach* le hizo repasar todos los encargos que había asignado durante las últimas dos semanas. Luego los analizaron, para ver cuáles se habían cumplido con éxito y cuáles no, y cuál había sido la reacción de Julio en cada caso. Averiguaron que Julio no dejó pasar por alto ningún caso en que hubiera habido fallos, haciéndole notar al involucrado su disconformidad y solicitando correcciones inmediatas. Cuando los encargos se cumplían correctamente, él simplemente no hacía nada, porque no había nada que corregir.

... Su *coach* le hizo notar que la reacción de sus subordinados era lógica, porque siempre que Julio hablaba con ellos era para asignarles algún trabajo o para amonestarlos por haber cometido un error

Su *coach* le hizo notar que la reacción de sus subordinados era lógica, porque siempre que Julio hablaba con ellos era para asignarles algún trabajo o para amonestarlos por haber cometido un error. De esta forma le asignó una tarea concreta: “no dejes de tomar acciones cuando los encargos no se cumplen, pero la próxima vez que un subordinado tuyo cumpla una tarea correctamente, intenta reconocérselo. Alcanzará que le digas: *“buen trabajo, muchas gracias”*”. Durante los días siguientes le encomendó a Julio que llevara una contabilidad de las veces que reconocía efectivamente a sus colaboradores por los trabajos que se cumplían correctamente.

Otras tareas concretas que le encomendó su *coach* a Julio, y le hizo contabilizar, fueron: *“cuando tus jefes de área vengan a pedirte que tomes una decisión en la fábrica, pídeles que te den su opinión, y la justifiquen, antes de dar la tuya”*.

Al poco tiempo, el ambiente comenzó a cambiar: los colaboradores ya no se sentían tan recelosos cuando se acercaba Julio. A su vez, Julio se sorprendió de lo sensatos que eran sus colaboradores y lo bien fundamentadas que estaban sus opiniones.

De esta forma, vemos dos ejemplos en los que el *coach* fue capaz de concretar en acciones precisas la necesidad de Julio de “acercarse más a su gente”, y “adoptar un estilo más participativo”, de forma que éste pueda cumplirlas fácilmente, verificar su propio avance, y entusiasmarse con el aprendizaje. 🙌