

Las trampas del coaching



Para cerrar el ciclo de conferencias organizadas por AECOP en el presente curso, se ha abordado un tema de especial interés, aquellos aspectos ocultos del coaching que en ocasiones suponen una trampa para los diferentes interlocutores que participan en el proceso. El Instituto Internacional ha acogido una vez más estos encuentros entre figuras relevantes del mundo académico y empresarial.

El experto en gestión del cambio, Fernando Bayón, revela la importancia de los límites que deben quedar establecidos en cualquier proceso de coaching, desde un primer momento y que precisa englobar a todos los que van a formar parte del proceso, coach, coachee y empresa.

Desde el punto de vista organizacional, cuando una entidad decide contratar un proceso de coaching para sus directivos, es probable que tienda a pensar que es una solución que puede aplicarse en múltiples ocasiones. Ahí es donde surge la primera trampa para el coach, dejarse caer en procesos transversales, en vez de apelar a su profesionalidad y responsabilidad adjudicando a cada uno lo que necesite. Extender su función más allá de los límites establecidos por la norma, es decir, tener la tentación de convertirse en consultor, asesor, mentor o psicoanalista, es otro de los riesgos a los que debe hacerse frente. Este concepto de sanador, en el que el entrenador ejerce de terapeuta y el cliente adopta el papel de paciente, debe dar paso a una solución éticamente aceptable, que permita suspender el proceso y si fuera necesario reconducirlo hacia otras disciplinas. Un aspecto oculto más, que puede originar fallos durante la intervención, vendría por esa

característica tan humana de querer gustar y agradar a los demás, lo que en este caso conduciría al coach a cambiar sus comportamientos para satisfacer al cliente, por eso en este sentido es primordial que el profesional trabaje dentro de unos claros límites deontológicos.

El coachee también puede verse sometido a diferentes trampas que pueden surgir durante el proceso. Como se ha visto en el caso anterior, el cliente puede de igual forma caer en la tentación de querer gustar o impresionar, haciéndose un flaco favor así mismo, ya que con esa actitud se desvirtúa el procedimiento. Otra de las argucias que pueden hacer fracasar esta herramienta de desarrollo profesional es la falta de voluntariedad del coachee. Si éste no asume su rol de papel protagonista y lo actúa como tal, no será capaz de enfrentarse a su realidad y tendrá que ser el coach, con su experiencia, el que le haga salir de su espacio de confort. Sin embargo, en este apartado que compete al cliente, no debemos olvidar que uno de los factores más determinantes que pueden llevar a frustrar el proceso de coaching es el desequilibrio entre lo posible, lo alcanzable, lo oportuno y lo imposible, a la hora de ponerse como reto ciertos objetivos. Aquí una vez más, es el coach con su maestría quien debe conducir al directivo a alcanzar las metas más eficaces y oportunas para sus desarrollo y el de la organización, dentro de un marco razonable.

La falta de preparación, el oportunismo, las malas prácticas y el intrusismo de algunos desaprensivos, está generando cierto desprestigio de la profesión en algunos ámbitos. Esto debe llevarnos a reconocer la importancia de la formación y la experiencia, como un importante caldo de cultivo y a hacer una profunda reflexión sobre la metodología que se está llevando a cabo en el mundo del coaching ejecutivo, para acotar las actuaciones menos competentes.

En opinión de la catedrática Alicia Kaufmann, es necesario atender a la diferenciación de género y generaciones. Conviene conocer algo del background de los individuos, porque hay procesos personales que se reproducen en situaciones laborales. Aspectos que pueden llegar a pasar desapercibidos por su aparente normalidad, como puede ser la competitividad entre los hermanos, en contextos concretos, es posible que limiten el desarrollo profesional. De ahí la necesidad de elevar estos rasgos a niveles de conciencia, que permita entender a los miembros de la organización los

impulsos o las razones inconscientes que les llevan a determinadas formas de actuación.

Hoy en día no es infrecuente encontrarse con mujeres que actúan como hombres y puede verse cómo los hombres se mantienen alejados de las emociones. Esto podría ser fruto de los mandatos familiares que tradicionalmente han venido transmitiendo los progenitores a sus hijos en función de su sexo. Mientras el padre transmite a la hija la importancia del trabajo duro, la lucha, el esfuerzo y la constancia en un 23,5%, el hijo varón sólo recibe este mensaje en un 17%. La madre en el valor que más insiste a la hija es en el de ser buena persona, con un 22,4%. En los estudios realizados se ha observado que la emoción no ocupa ningún lugar en los mandatos paternos hacia los hijos varones. Quizá aquí tengamos la explicación más evidente del escenario en el que nos encontramos.

Las diferencias de género se ven igualmente en los gustos a la hora de trabajar, las mujeres prefieren aquellos puestos que ofrecen variedad, creatividad y armonía, mientras que los hombres priorizan la autoridad, el poder y la toma de decisiones. Sin embargo, si hay algo que los conecta y pone de acuerdo es su malestar cuando tiene que desarrollar su actividad bajo mucha presión.

Cuando se produce el balance entre la vida personal y laboral, hacia la mediana edad, se aprecia un cambio de prioridades y ambos, tanto hombres como mujeres buscan un retorno que les conduzca a la armonía entre el mundo profesional y familiar. La mujer trata de reconectar con lo femenino, integrándolo con lo masculino y el hombre siente la necesidad de conectar con lo emocional y lo suma con lo racional. Estas conductas derivan en una vida más equilibrada. En una sociedad que no prioriza al individuo tiene sentido esta búsqueda de proporción entre estos dos espacios.

Para Manuel Seijo lo importante es entender qué ha pasado en una sesión de coaching. Trascender al mundo de las emociones, ver qué proyecciones se originan y las transferencias y contra-transferencias que se producen. Captar esas sensaciones, metabolizarlas y devolvérselas al cliente, requieren técnica por parte de la persona que dirige las sesiones. Manejar las emociones, entender las situaciones que puedan provocarse y no actuarlas deben formar parte de la práctica habitual del coach. La trampa de la seducción y la transferencia erótica o la identificación adhesiva, son alguno de los ejemplos que sirven para ilustrar este asunto.

Por todo ello es importante establecer unos claros límites desde el encuadre, cuidando todos los detalles; dando valor al tiempo destinado para las sesiones, al lugar donde se desarrollan y al trabajo que se realiza durante las mismas. Todos estos aspectos marcados por el coach, le dotan de una autoridad que le imprime un rol claramente diferenciado. El cliente puede tratar de romper esa potestad, para sacar de su papel al coach, éste con su experiencia y su profesionalidad tendrá que mantener su postura y tratar de averiguar el porqué de dicha conducta con el fin de dar al directivo el feedback necesario.

Por otra parte, tolerar la incertidumbre que genera el no saber y el hecho de aceptar que no siempre va a estar acertado y que puede equivocarse, es otra de las actitudes que debe adoptar el coach. La falta de experiencia suele llevar a los recién iniciados en la materia a no explorar con la debida precisión dónde está la persona dentro de la organización y se puede cometer el error de perder los datos menos contaminados, los del primer día.

Otra de las trampas en las que hay que evitar caer es en la de quedarse en las situaciones personales, siempre se debe reconducir las sesiones hacia el ámbito ejecutivo, teniendo en cuenta que sólo en los casos de desequilibrio entre el mundo laboral y personal que afecten realmente al individuo, tendría sentido avanzar por esa vía.

Entender que el coaching no es algo tan sencillo como puede parecer y que el coach no es un ser todopoderoso sino vulnerable, es uno de los paradigmas que deberán ser revisados para evitar la principal trampa de todas, creer que esta metodología es la panacea que tiene la solución a todos los problemas.

En palabras de Héctor Dama, el coaching avanza identificando las brechas y ganando en conciencia. Su experiencia en consultoría y programas de formación a directivos de varios países, le ha llevado a desarrollar los conceptos de inclusión y diversidad, como llave para conciliar ambas perspectivas. La práctica indica que no es habitual el hecho de que las organizaciones acepten de buen grado esta consideración, de ahí que se utilice la plataforma del coaching como soporte que permite introducir estos programas en los que se puede elevar la conciencia sobre ambos aspectos.

La importancia de estos criterios ha alcanzado cotas de interés en las empresas. Estudios llevados a cabo en EEUU revelan que los departamentos de RRHH tienen destinado su presupuesto a aplicaciones como el liderazgo o el

desarrollo de habilidades, ocupando el tercer puesto los proyectos de inclusión y diversidad.

En tiempos de crisis, las empresas de forma instintiva tienden a hacer más con menos; la inclusión y la diversidad permiten elaborar un nuevo paradigma, hacer más con más. Se trata de creer en algo que está más allá de las capacidades innatas de cada empleado. En numerosas ocasiones la estructura mental de los jefes define el futuro profesional de sus colaboradores.

Es el momento de confiar en las personas y desarrollar los altos potenciales de cada individuo y abandonar viejas prácticas que ya no tienen cabida en las organizaciones modernas.

PARTICIPANTES

Fernando Bayón

Experto en gestión del cambio, planes de carrera y gestión de calidad. Es Catedrático de Organización de Empresas de la E.U. de la Universidad Rey Juan Carlos I, profesor invitado en Máster y cursos especializados en Universidades españolas y extranjeras. Organizador y director desde 1985 de 17 cursos en Universidades de Verano, también es escritor de diversos libros, destacando “Organizaciones y Recursos Humanos”, “50 años de Turismo Español”, “Gestión de Recursos Humanos y 50 casos prácticos de Recursos Humanos y Organización de Empresas”, “¿Quién quiere mi puesto?” y “¿Quién es mi jefe?”.

Manuel Seijo

Licenciado en Derecho, es Director de Leister Consultores. Es el actual Presidente de AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos), miembro fundador y Coach Senior acreditado. Ha completado el Programa de desarrollo de “Consultoría Modelo Tavistock” y “Relaciones Grupales” en la Tavistock (Inglaterra). Director de RRHH de varias empresas del sector urbanístico, seguridad y de servicios. En el campo de la Consultoría ha realizado

numerosos procesos de desarrollo organizacional y cambio cultural en empresas de servicios, industria y educación. Es profesor de diversos Máster sobre Coaching, entre ellos el del Instituto Empresa, CEU, ESEUNE y Escuela de Inteligencia.

Participa tanto en programas nacionales como internacionales invitado por diferentes instituciones como el Tavistock Institut de Londres, la Universidad Politécnica de Chile.

Héctor Dama

Diversidad en la práctica: Presentación de experiencias en programas de formación sustentados en criterios de inclusión y diversidad, sobre más de 2000 profesionales en roles de conducción.

Licenciado en Administración de Recursos Humanos USAL. Máster en Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto.

Vicedecano Facultad de Administración Universidad del Salvador (USAL)

Director del Máster en Dirección de Recursos Humanos State University of York- USAL.
Director Ejecutivo Socio CCN Consultores.

Alicia Kaufmann

Catedrática de Sociología de la Universidad de Alcalá de Henares. Profesora Visitante Universidad de Yale (Beca Fulbright). Miembro de la Junta Ejecutiva de Aecop. Vicepresidenta Asociación Madrileña de Sociología. Coach Senior Certificada por Aecop. Autora de 22 libros y más de cincuenta artículos. Entre sus últimos libros se cuenta; “Coaching y Diversidad” junto a Juan Carlos Cubeiro (Ed.Lid) y “Woman in management and life cycle (Palgrave Mc.Millan, 2008).

AECOP
www.aecop.net
Gabinete de Comunicación
Mónica Gutiérrez
Teléfono: 669433231
E-Mail: monica.gutierrez@aecop.net