



# TRES ROLES QUE LOS ENTRENADORES EJECUTIVOS DEBEN EVITAR

Como otras tantas herramientas de evaluación y desarrollo, el coaching de directivos es una intervención cuya eficacia depende directamente de criterios relacionados con la honestidad, objetividad e imparcialidad del entrenador. Si éste cae en la tentación de romper el necesario compromiso de confidencialidad, de suplantar la corriente natural de comunicación entre responsable y subordinado o de identificarse emocionalmente con el cliente, a buen seguro que los resultados no serán los esperados ni tampoco tendrá un futuro muy claro como *coach*.

**Ben Dattner,**

Profesor adjunto de la Universidad de Nueva York y del Marist College de la Academia de Policía de la misma ciudad. Fundador de Dattner Consulting.

(Traducción de Mariana Ayerbe).

ben@dattnerconsulting.com ■ <http://www.dattnerconsulting.com/spanish/>



**E**l entrenamiento de directivos es un método cada vez más popular para mejorar la eficiencia en todos los niveles de las organizaciones. Ahora bien, existen varias definiciones de este concepto, varias formas de entrenar, varios tipos de entrenadores y también varios perfiles de clientes.

El entrenamiento directivo puede definirse como una relación profesional en la cual el entrenador trabaja con el cliente-evaluado para ayudarle a lograr un mayor conocimiento de sus fortalezas y áreas de desarrollo y para, después, crear, implementar y refinar estrategias de autoconocimiento que le permitan ser más efectivo y exitoso. Además de reuniones y conversaciones entre entrenador y cliente, en este proceso se utilizan otras fuentes de información tales como las entrevistas *feedback* 360°, los tests de personalidad y la

entrenamiento, así como que exista un acuerdo sobre la información que se va a compartir; con quién, por quién y en qué momento.

Dado que el campo es relativamente nuevo, no existen muchas investigaciones sobre qué enfoques, métodos y técnicas resultan más efectivos. Sin embargo, mi experiencia y la de mis colegas que trabajan conmigo como entrenadores de directivos me permite decir que existen tres roles que se deben evitar: el de evaluador, el de mensajero y el de defensor.

### EL ENTRENADOR-EVALUADOR

Es muy común que en algún momento del proceso de entrenamiento alguien pregunte al entrenador: *“Cuál es su opinión sobre el desempeño de tal o cual persona? ¿Está progresando? ¿Cree que él/ella tiene lo que se*

Para que el entrenamiento sea efectivo debe concebirse como una inversión en el futuro del cliente en vez de como un ejercicio corrector de actitudes )

observación directa de las competencias del cliente en situaciones de trabajo diversas como, por ejemplo, reuniones de grupo.

Para que el entrenamiento sea efectivo debe concebirse como una inversión en el futuro del cliente en vez de como un ejercicio corrector de actitudes. Además, precisa de una relación abierta y funcional entre el entrenador, el cliente, su jefe y Recursos Humanos. También requiere que se conozcan con claridad las expectativas sobre las metas, la logística, los costes, y la duración del

*necesita para pasar al siguiente nivel?”* Aunque en ocasiones los entrenadores pueden verse tentados a contestar de manera afirmativa a los clientes de alto potencial que aceptan el entrenamiento, y a contestar de manera negativa a los clientes de menor capacidad o mayor resistencia, en realidad deberían evitar pronunciarse por dos razones básicas:

■ Primero, porque los clientes tienen que poder confiar en que está ahí para ayudarle, no para juzgarle. Si un *coach* evalúa y después reporta su evaluación a otros dentro de la



## EL EVALUADOR-MENSAJERO

Algunos jefes recurren a entrenadores porque quieren que otra persona transmita a sus empleados los mensajes que ellos no quieren comunicar en primera persona. En estos casos, aquéllos ayudan a colaboradores y jefes a mejorar su comunicación, promoviendo valores de honestidad y empatía. Suele tener sentido entonces que el entrenador se reúna con el jefe para conocer su perspectiva sobre las fortalezas y las debilidades de la persona a entrenar.

Sin embargo, puede ser problemático cuando el jefe y/o el colaborador ponen al entrenador en la posición de mediador, pidiéndole que transmita mensajes de ambas partes. Los entrenadores no deben ser mensajeros, ya que mediar de esta forma puede servir para perpetuar en vez de eliminar los problemas de comunicación entre ambos o, incluso, con otras personas de la organización.

Aunque es razonable que el jefe pida al entrenador que le ayude a desarrollar su auto-conciencia, sus

organización, sólo conseguirá que el cliente no comparta con él sus retos y preocupaciones.

■ Segundo, porque responder a preguntas como las citadas supone una violación del principio de confidencialidad. Aunque se suelen establecer parámetros claros para evitarlo, a veces se acaba incurriendo en el error de contestar preguntas sobre la capacidad del cliente.

No obstante, hay una excepción a esta regla de no posicionarse cualitativamente, y es cuando las organizaciones requieren que el entrenador ejecute el proceso y luego reporte. Para contentar al cliente, el *coach* puede comprometerse a mostrarle con anterioridad cualquier evaluación que le vaya a entregar a su superior o a Recursos Humanos, y también a no tener conversaciones con otras personas en la organización a menos que el interesado esté presente. De esta manera aumenta la transparencia del proceso y el cliente, a su vez, no especula o se preocupa sobre el tono o el contenido de la evaluación.

Los casos más problemáticos, que ocurren raramente, se dan cuando el entrenamiento aparenta estar enfocado al desarrollo pero, en realidad, obedece a otros fines, lo cual supone una alteración de los términos acordados sin el consentimiento o conocimiento del implicado. Así sucede, por ejemplo, cuando la contribución del entrenador o las evaluaciones realizadas acaban siendo utilizadas por otras personas como base de evaluaciones de desempeño o para tomar decisiones de promoción interna. Este cambio de las reglas en pleno proceso suele provocar la pérdida de confianza de y en las personas implicadas. Por ello es fundamental que, para evitar problemas innecesarios, todas las partes acuerden y se adhieran a unos términos explícitos sobre los objetivos de la evaluación, cuándo se realizará y de qué manera.

Es fundamental que todas las partes acuerden unos términos explícitos sobre los objetivos de la evaluación, cuándo se realizará y de qué manera )

habilidades interpersonales y otras competencias de tipo gerenciales, no tiene sentido que le requiera para que *“le diga a tal o cual persona que necesita integrarse mejor en el equipo”*. Una cosa es que el entrenador traslade la retroalimentación que el jefe y otros responsables le faciliten, y otra muy distinta es que transmita mensajes explícitos de empleados que pueden -y deben- comunicar ellos personalmente.

En estos supuestos la tarea de los entrenadores ha de ceñirse a preguntar a los jefes por qué se muestran tan reacios a comunicarse directamente con sus colaboradores, o incluso a entrenarles sobre cómo abrir un diálogo más directo y productivo.

## EL EVALUADOR-DEFENSOR

De alguna manera, el rol de un entrenador-defensor combina los otros dos roles anteriormente definidos ya que, para defender, el entrenador está implícita o explícitamente evaluando al cliente, y está haciendo las veces de mensajero entre éste y otras personas de la organización.

Dos son los motivos que pueden llevar a los entrenadores a convertirse en defensores de sus clientes:

- Primero, porque, con frecuencia, llegan a identificarse con ellos y, naturalmente, quieren verlos progresar. Sin embargo, por más que así sea, al final es el evaluado quien tiene que alcanzar ese progreso por sus propios medios, sin ninguna intervención directa del entrenador. Defender a los clientes puede poner al entrenador en el centro de las políticas organizacionales, donde acabará perdiendo la objetividad y la neutralidad. Además, si un *coach* defiende a un evaluado y no a otro puede contribuir a desmoralizar a quien no recibe ese apoyo extra.

- Segundo, porque defender a un cliente puede ser una manera



de justificar el valor que aporta el entrenamiento. Al hacerlo, se alega implícitamente que el proceso ha sido exitoso y que el evaluado debe ser promocionado, remunerado o reconocido en función de ese mejor desempeño logrado, por lo menos en parte, gracias al entrenamiento. En última instancia, la organización debe tener sus propios mecanismos para decidir quién está teniendo un buen desempeño y quién no, sin la evaluación o la defensa de un entrenador.

## CONCLUSIÓN

En definitiva, el entrenamiento de directivos es una intervención cada vez más popular que puede aportar beneficios que van desde

una mayor auto-conciencia hasta maneras más efectivas de trabajar, además de ser un instrumento para profundizar en el área de las relaciones interpersonales. Dado que los entrenadores de directivos son externos a la organización -o si son internos, es aconsejable que sean externos a la división en la que trabaja el evaluado-, por lo general aportan una perspectiva neutral y solidaria que ayuda al cliente a aprender, crecer y alcanzar el éxito.

Sin embargo, para que la relación de entrenamiento sea lo más efectiva posible, los directivos no deben tener ninguna duda de que su entrenador les evalúa objetivamente y reporta confidencialmente su evaluación a otros; Recursos Humanos tampoco debe preocuparse por si el entrenador permite a los jefes evadir conversaciones directas con sus colaboradores o si defiende a los evaluados en vez de dejar que sus evaluaciones hablen por sí mismas. )