

MÁS DE 800.000 EJEMPLARES VENDIDOS

JOHN WHITMORE

COACHING

El método para
mejorar el
rendimiento
de las personas

Los principios y la práctica
del *coaching* y del liderazgo
por el cofundador y principal
experto en la materia

PAIDÓS

EDICIÓN
REVISADA Y
AMPLIADA



Índice

Portada

Agradecimientos

Introducción

1. ¿Qué es el coaching?
2. El gerente como coach
3. La naturaleza del cambio
4. La naturaleza del coaching
5. Preguntas efectivas
6. La secuencia de las preguntas
7. Establecer la meta
8. ¿Qué es la realidad?
9. ¿Qué opciones tenemos?
10. ¿Qué hará usted?
11. ¿Qué es el desempeño?
12. Aprendizaje y placer
13. La motivación
14. La búsqueda de un propósito
15. La búsqueda de un sentido
16. Coaching empresarial
17. Feedback y evaluación
18. El desarrollo de un equipo
19. El coaching aplicado a los equipos
20. ¿Cómo superar las barreras del coaching?
21. Los múltiples beneficios del coaching
22. Conclusión

Apéndice

Bibliografía

Notas

Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

AGRADECIMIENTOS

Cualquier libro de esta naturaleza es el resultado de la exposición del autor a múltiples experiencias y a mucha gente, así como producto del aprendizaje consecuente.

Sin duda, Tim Gallwey debe encabezar la lista, como creador del Inner Game, seguido por orden cronológico de Bob Kriegel, Sarah Ferguson, Graham Alexander, Alan Fine, Caroline Harris, Chris Morgan, Miles Downey y Peter Lightfoot, cada uno de los cuales empezó como *coach* de deportes en el Inner Game y desde entonces ha aplicado sus habilidades de *coaching* en las empresas con una extraordinaria eficacia. A todos ellos los recomendaría como excelentes *coaches*, además de a los doctores Alan Beggs y Lew Hardy, que también aportaron respetabilidad académica a las ideas del Inner Game, lo cual nos estimuló a seguir adelante cuando el rechazo de los tradicionalistas era muy patente.

Quiero dar las gracias muy especialmente a mis dos colegas de *coaching*, David Hemery y David Whitaker, con los que he impartido incontables cursos y compartido ideas creativas. Ambos fueron excelentes *coaches* y deportistas que tuvieron un gran éxito olímpico, y que asimismo llegaron a conclusiones similares a las del resto de nosotros a través de sus propias experiencias. Esta tercera edición es un producto de los recientes años de experiencia en formación y *coaching* con mis colegas en Performance Consultants, y de nuestros múltiples clientes. Gracias a todos.

Mi esposa Diana dirige una organización educativa benéfica que se encarga de formar a psicoterapeutas y asesores. Ha supervisado el desarrollo de mis habilidades interpersonales a lo largo de los años, contribuyendo a mantenerme en sintonía con el saber y guiándome a través del campo minado de los aspectos más profundos de la psique humana. Mi hijo Jason, campeón de tenis juvenil del condado y diestro esquiador, ha colaborado conmigo en calidad de coautor en la redacción de un libro de tenis para niños. También he aprendido muchas cosas de él.

Por último, estoy agradecido a Nick Brealey, que me ha proporcionado el eco, el estímulo, la crítica y los consejos necesarios para que éste sea un libro mucho mejor de lo que hubiera sido sin su valiosa colaboración.

Para obtener información sobre los programas de *coaching* para el desempeño empresarial y desarrollo de equipos, así como sobre los servicios prestados por el autor y sus asociados, escriba por favor a:

PERFORMANCE CONSULTANTS

Southfield

Leigh

Kent TN11 8PJ

Reino Unido

Tel.: +44 (0) 1732 457700

Fax: +44 (0) 1732 741700

E-mail: admin@performanceconsultants.co.uk

Página web: www.performanceconsultants.co.uk

INTRODUCCIÓN

Más que un término de moda

El *coaching* es un término que está de moda desde hace ya algún tiempo en los círculos empresariales. Asista a cualquier reunión de ejecutivos, directores de personal, expertos en recursos humanos, empresarios o formadores e invariablemente oirá esta palabra tan a menudo como «beneficio» o «recesión».

Han transcurrido veinte años desde que apliqué por primera vez el término *coaching* al contexto empresarial, y diez desde que escribí la primera edición de este libro, que se ha convertido para muchos en el texto definitivo sobre metodología del *coaching* en el mundo de la empresa. El hecho de que se haya publicado en una docena de idiomas, incluyendo el japonés, el ruso y el malayo, demuestra que el *coaching* se ha convertido en algo global.

Por desgracia, la popularización de este concepto llevó a que tanto individuos bienintencionados como otros sin escrúpulos lo aplicaran a sus viejos productos. En consecuencia, el *coaching* ha corrido el peligro de verse mal representado, mal percibido y ser desdeñado como algo no tan nuevo y diferente, incapaz de hacer realidad sus promesas. Asimismo, muchos autócratas empresariales están convencidos de que son positivamente democráticos y de que usan el *coaching* como una cuestión de rutina. Dado que estos individuos no tienen iguales que les percaten de lo contrario, y sus subordinados jamás se atreverían a decirles la verdad, continúan en su ignorancia dañando tanto a su fuerza de trabajo como al empleo del *coaching*.

La habilidad, el arte y la práctica del *coaching*

La finalidad de este libro es describir e ilustrar lo que el *coaching* es en realidad, para qué se puede utilizar, cuándo y cuánto se puede emplear, quién puede hacer uso de él convenientemente y quién no. A diferencia de las atractivas afirmaciones de *One Minute Manager* [*El ejecutivo al minuto*], en el ámbito de las empresas no existen las soluciones rápidas. El buen *coaching* es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial. Leer este libro no le convertirá en un *coach* experto, pero le ayudará a reconocer el enorme valor y el potencial del *coaching*, y tal vez le inicie en un viaje de autodescubrimiento que pueda tener un poderoso efecto en su éxito empresarial, en sus habilidades deportivas y de otro tipo, así como en la calidad de sus relaciones con los otros en el trabajo y en el hogar.

El coaching es una conducta empresarial que está en el extremo opuesto del «orden y mando»

Esto sigue siendo verdad hoy en día igual que lo era cuando se publicó la primera edición de esta obra en 1992. Lo interesante es constatar que el *coaching* no quedó meramente en la moda del mes o incluso del año, como habían pronosticado algunos cínicos, sino que en la actualidad ha cosechado un amplio reconocimiento por su valía, su pertinencia y su importancia en la empresa. Ha merecido el apoyo de lo mejor de la comunidad empresarial.

Lo malo es que el vivo deseo de aplicar el *coaching* ha dado como resultado la aparición de gerentes formados de manera inadecuada y apresurada, supuestos *coaches*, incapaces de satisfacer las expectativas de aquellos en quienes recae su labor. En demasiados casos no han comprendido plenamente los principios psicológicos vinculados al desempeño en los que se fundamenta el *coaching*. Sin esta comprensión pueden hacer uso de los recursos del *coaching* o utilizar los comportamientos vinculados al mismo, como la formulación de preguntas, pero acaban fracasando a la hora de conseguir los resultados deseados.

Sin embargo, debo apresurarme a tranquilizar al *coach* potencial; el atractivo del *coaching* reside en su profundidad e impacto, y en que no hace falta tener un doctorado de psicología para practicarlo. Esta tercera edición explica más clara y detenidamente los principios del *coaching* y los ilustra con analogías sencillas, extraídas no sólo del mundo de la empresa sino también del deporte. Con frecuencia, los principios más profundos se entienden más fácilmente partiendo de los prejuicios y los supuestos del propio campo de aplicación.

Esta edición clarifica aún más el proceso y la práctica del *coaching* a partir de la experiencia adquirida en las miles de horas de formación que mis colegas y yo hemos impartido a otros tantos miles de participantes en nuestros cursos en el transcurso de diez años.

También tiene otro propósito. Con los años se han publicado diversos libros sobre *coaching*, algunos centrados exclusivamente en su aplicación en el desarrollo personal o profesional. Si bien éste es un campo extraordinariamente productivo, en mi opinión no es la aplicación más importante de los principios del *coaching*. Hablaremos de ello más adelante.

El *coaching* ejecutivo

Otros libros y artículos se han centrado en el *coach* como individuo independiente. Los directores de grandes compañías, y sobre todo los jefes ejecutivos, pueden ser sociables, pero también muy solitarios. No hay mucha gente a la que puedan recurrir en demanda de ayuda. La mayoría de las veces no pueden recurrir a nadie en el seno de la organización. A menudo, la incertidumbre acerca de la confianza y la confidencialidad, la competencia encubierta en la propia organización y la naturaleza resbaladiza de la escala jerárquica hacen difícil para un director general dirigirse a uno de sus compañeros en la sala de juntas para hablarle de cuestiones que pueden estar relacionadas con el desempeño u ocupación propios, o sobre algún colega. Sin embargo, es posible que incluso sea más habitual el simple deseo de consultar a una persona imparcial, a alguien que no tiene ningún compromiso con la empresa o que no ocupa cargo alguno en ella, es decir, un tercero que

no esté involucrado en la organización o su cultura. Un *coach* independiente puede resaltar ideas, suscitar soluciones y apoyar su aplicación de una forma que pocas personas dentro de la organización podrían hacer.

Un coach diestro rara vez da o prescribe soluciones

Los altos ejecutivos reconocen cada vez más los beneficios y las oportunidades obtenidos al explorar nuevos caminos sobre la base de consultas que han sido programadas regularmente con un *coach*. Lo mismo vale para los equipos empresariales de mayor responsabilidad, que pueden invertir la mayor parte de su tiempo disperso. Cuando se reúnen, quieren que sus encuentros sean lo más productivos posible, y la labor de equipo realizada por un *coach* independiente es una forma excelente de conseguirlo. El *coach* es capaz de seguir la marcha de las dinámicas del equipo y prestar atención a los procesos de grupo mientras apoya y libera al equipo para que éste se pueda concentrar en la tarea. La demanda de buenos *coaches* independientes se está incrementando en todas las áreas.

Equilibrio vital

Con frecuencia, en nuestros cursos de *coaching* para directivos incluimos un segmento dedicado al «equilibrio vital». Algunos directivos hacen de *coach* mutuamente para aumentar su conciencia de tal equilibrio, o la ausencia del mismo, entre el trabajo y otros factores como la pareja, los hijos, el ocio, la aventura, el tiempo de sosiego para el alma, la salud y la contribución a la comunidad.

La empresa ha absorbido una parte excesiva de la vida de demasiadas personas y a un coste personal demasiado alto. Cada vez es mayor el número de ejecutivos y directivos que viven para trabajar en lugar de trabajar para vivir. El estrés, la ruptura del matrimonio, hijos desatendidos y mala salud están más extendidos de lo que la mayoría de la gente de empresa se atreve a admitir. El *coaching* es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

Muchos ejecutivos están descubriendo que las sesiones regulares de *coaching* con un *coach* externo, incluso por teléfono cuando es necesario, pueden tener un efecto transformador en la calidad de su desempeño en el trabajo y en sus relaciones en el hogar. Si bien ésta es una aplicación inmensamente valiosa del *coaching*, no es en cierto modo preventiva sino curativa. Si el *ethos* de gestión predominante en una empresa es el *coaching*, el factor vital de equilibrio formará simplemente parte del programa para la buena gestión y el buen desempeño, y los problemas raramente se presentarán a las primeras de cambio.

El self-coaching

Otra aplicación útil del *coaching*, aunque no la más importante, ignorada con frecuencia por los formadores y a la que casi nunca se refiere la bibliografía especializada, es el autoentrenamiento o *self-coaching*. Quienes comprendan realmente el *coaching* no tardarán en ser sus propios *coaches* en relación con cualquier aspecto de su vida, desde elecciones profesionales hasta el *swing* en la práctica del golf, incluyendo aquellas cuestiones muy personales que difícilmente aceptarían compartir con otra persona. Después de todo, el *self-coaching* es una forma segura de practicar y desarrollar esta habilidad que luego se puede aplicar a los demás con confianza.

Una cultura del *coaching*

Así pues, ¿cuál es la aplicación más significativa del coaching? Como sucederá con el tiempo, toda la fuerza potencial del desempeño del individuo sólo puede liberarse cuando los principios del *coaching* rijan o sean la base de todos los comportamientos y las interacciones de la gestión. Esta tercera edición es un nuevo llamamiento a una más amplia aceptación y utilización de estos principios fundamentales del «desempeño» en el lugar y el tiempo de trabajo. Aunque puede contradecir algunas creencias convencionales relativas al desempeño y oponerse a ciertos hábitos, su sentido común será difícil de negar o rechazar. Es un llamamiento para que recapitemos, tanto literal como metafóricamente. *Un llamamiento que aboga por una transformación fundamental del estilo y la cultura de gestión.* La incapacidad de tantas empresas de ir más allá del lenguaje del cambio cultural e incorporarlo a la práctica sigue siendo un enorme obstáculo.

Sentido y propósito

En esta nueva edición he añadido una sección (capítulos 14-16) que aborda la importancia recientemente reconocida del desarrollo de la inteligencia emocional (EQ), el nuevo interés por la inteligencia espiritual (SQ) y la relación de ambas con el *coaching*. Las expectativas más elevadas de las personas en el ámbito laboral y la frecuencia con la que buscan un sentido y un propósito en el trabajo hacen que los *coaches* deban adquirir habilidades más avanzadas para abordar estas cuestiones más profundas de la vida. Analizaremos cuáles son esas habilidades y cómo se pueden desarrollar. Por otro lado, las empresas se están viendo obligadas a aceptar que sus valores y su ética están fracasando, y en algunos casos ante el examen tanto de su personal como de sus clientes. El *coaching* es muy eficaz a la hora de poner al descubierto los auténticos valores y propiciar la clarificación necesaria sin la que es imposible optimizar el desempeño empresarial.

Género

A lo largo de esta obra utilizaré más a menudo el género masculino, no porque sea sexista, que no lo soy, ni tampoco porque aborrezca la tosquedad estilística de «él o ella», en la que incurro, sino porque son los hombres los que necesitan prestar una mayor atención a su mensaje. En los cursos

de *coaching* que impartimos mis colegas y yo, las mujeres han demostrado reiteradamente una mayor capacidad natural para adoptar su filosofía. Está más en consonancia con su estilo. Tal vez el acceso de más y más mujeres a las funciones de alta dirección contribuya a establecer la práctica del *coaching* como la norma de comunicación en toda empresa. Así lo espero, y también confío en que algunas de ellas encuentren útil el modelo de *coaching* que aparece en este libro.

Ejemplos

Para ilustrar puntos particulares utilizaré ejemplos y analogías de la empresa y de diversos deportes y, con el fin de clarificar un poco más el proceso, he incluido el diálogo de una sesión típica, aunque imaginaria, de *coaching*. También hay un recuadro de preguntas estándar que podrían constituir la base de una sesión de *coaching*, preguntas que el *coach* debería construir y elaborar en función de las circunstancias particulares. Aunque entiendo que el *coaching* ha de ser un estilo de gestión y no una mera herramienta que un directivo o consultor pueden usar ocasionalmente, buena parte del libro está dedicado a facilitar una comprensión más profunda de los principios del *coaching*, mediante el análisis de sus elementos y la aportación de ejemplos de sesiones estructuradas de *coaching*. Su plena integración en el estilo de gestión sólo se logrará con tiempo y práctica.

Los problemas se deben resolver en el nivel que está por debajo de aquel en el que ocurren

¿QUÉ ES EL *COACHING*?

*El coaching no se centra en los errores pasados,
sino en las posibilidades futuras.*

El *Concise Oxford Dictionary* define el verbo *to coach* como «tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos», lo cual no nos ayuda demasiado, ya que todas estas cosas se pueden realizar de múltiples formas, algunas de las cuales no tienen ninguna relación con el *coaching*. El *coaching* está relacionado tanto con el modo de hacer estas cosas como con lo que se hace. En gran medida, el *coaching* da resultados a causa de la relación de apoyo entre el *coach* y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del *coach* sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo.

EL ORIGEN DEPORTIVO DEL *COACHING*

Por alguna razón tenemos *coaches* de tenis pero «monitores» de esquí, aunque por mi experiencia puedo asegurar que ambos son, en su mayor parte, monitores. En estos últimos años el adiestramiento en el tenis se ha convertido en algo menos dogmático y menos basado en la técnica, si bien es cierto que todavía queda un largo camino por recorrer. En el Reino Unido, el adiestramiento en la práctica del esquí ha avanzado, desde donde se encontraba, un gran trecho hacia el *coaching*, pero la formación europea en este deporte lleva retraso con respecto a la de Estados Unidos.

El juego interior

La enseñanza de estos dos deportes, y también del golf, fue estudiada hace más de dos décadas por Timothy Gallwey, experto en educación y en tenis en Harvard, quien lanzó el desafío con un libro titulado *The Inner Game of Tennis* [«El juego interior del tenis»], seguido muy poco tiempo después de *Inner Skiing* [«El esquí interior»] y *The Inner Game of Golf* [«El juego interior del golf»]. La palabra «interior» se utilizaba para indicar el estado interno del jugador o, en palabras de Gallwey: «El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red». Cualquiera que haya vivido uno de esos días en la pista —en los que fue incapaz de hacer nada a derechas— comprenderá perfectamente a lo que se refería

Gallwey, quien afirmaba que si un *coach* puede ayudar a un jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su desempeño, fluye una inesperada capacidad natural sin necesidad de transmitirle en exceso cuestiones técnicas.

Un coach reconoce que los obstáculos internos inspiran más temor que los externos

Cuando se publicaron estos libros por primera vez, pocos *coaches*, instructores o profesionales se mostraron predispuestos a creer en sus ideas, y mucho menos a adoptarlas, aunque los jugadores los devoraron con ansia hasta el punto de convertirlos en *best-sellers*. La razón de ser de los profesionales estaba seriamente amenazada. Creían que Gallwey intentaba poner cabeza abajo la enseñanza del deporte y que estaba minando su ego, su autoridad y los principios en los que tanto habían invertido. Y de alguna forma así era, aunque el miedo exageró sus fantasías acerca de las intenciones de Gallwey, quien en realidad no estaba amenazándolos con insistencia, sino que simplemente planteaba la posibilidad de que podían ser más eficaces si cambiaban de enfoque.

La esencia del *coaching*

En lo relativo a la esencia del *coaching*, Gallwey había puesto el dedo en la llaga. En efecto, *el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.*

Desde luego no era algo nuevo. Sócrates había dicho lo mismo más de dos mil años antes, aunque de algún modo su filosofía se perdió en la vorágine del reduccionismo materialista de los dos últimos siglos. ¡El péndulo ha oscilado hasta la posición anterior, y el *coaching*, si no el propio Sócrates, ha llegado para quedarse durante una o dos generaciones! Los libros de Gallwey coincidieron con la aparición en el ámbito de la psicología de un modelo más optimista de humanidad que el de la vieja perspectiva conductista según la cual somos poco más que recipientes vacíos en los que todo se debe verter. El nuevo modelo sugería que somos más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble. Necesitamos alimento, estímulo y luz para crecer, pero el roble ya se encuentra en nuestro interior.

Puede ser más difícil renunciar a dar órdenes que aprender a entrenar

Si aceptamos este modelo, y lo cierto es que sólo se oponen a él algunos materialistas planos y anticuados, hay que cuestionar la forma en la que aprendemos y, lo más importante, la forma en la que enseñamos e instruimos. Por desgracia, los hábitos tienden a enquistarse y los antiguos métodos persisten aunque la mayoría de nosotros sepamos de sus limitaciones.

Diré algo más de la analogía de la bellota. Tal vez no sepa el lector que los brotes de roble que crecen a partir de las bellotas en la naturaleza desarrollan rápidamente una raíz fina como un cabello que se encarga de ir en busca de agua. Dicha raíz puede alcanzar hasta un metro de longitud mientras el brote apenas supera los 30 centímetros. Cuando se cultivan comercialmente en un vivero, la raíz principal se suele enroscar en la base de la maceta y se rompe al trasplantar el brote, comprometiendo seriamente el desarrollo de éste en tanto no crezca una nueva. La raíz no ha sido protegida el tiempo suficiente y la mayoría de los criadores ni siquiera se percatan de su existencia o finalidad.

El jardinero experimentado, cuando trasplante un brote, desenrollará la tierna raíz, sujetará su punta y la enterrará cuán larga es en la tierra manteniéndola en posición vertical con ayuda de una varilla metálica. El poco tiempo invertido en este proceso en las etapas iniciales de la vida del árbol asegura su supervivencia y le permitirá desarrollarse más deprisa y hacerse más fuerte que sus hermanos criados con criterios comerciales. Los líderes empresariales experimentados utilizan el *coaching* imitando al buen jardinero.

Ha sido difícil encontrar una prueba universal del éxito de los nuevos métodos, debido sobre todo a que pocos los han comprendido y utilizado con plenitud, mientras que otros muchos se han mostrado reacios a abandonar las viejas fórmulas durante un período de tiempo lo bastante largo como para cosechar las recompensas de las nuevas. Recientemente, sin embargo, ya sea por necesidad o fruto del progreso, la participación del trabajador, la delegación, la responsabilidad y el *coaching* han impregnado el lenguaje empresarial, y en ocasiones también el comportamiento.

DEL DEPORTE A LA EMPRESA

Aunque algunos directivos se mostraron filosóficamente inclinados a aceptar el método socrático, había menos modelos prácticos del *coaching* que tesis académicas sustentando la idea. Tim Gallwey fue quizás el primero en mostrar un método simple pero general de *coaching* que se podía aplicar de inmediato a casi cualquier situación. No es así de extrañar que se dedicara más a menudo a dar conferencias a líderes empresariales en Estados Unidos que a deportistas, aunque sospecho que sus oyentes también aspiraban a mejorar su práctica del golf. Acababa de publicar *The Inner Game of Work*. Los anteriores libros de Gallwey no pretendían enseñar el *coaching*, sino que se limitaban a identificar los problemas que con tanta frecuencia tenemos que afrontar en el deporte y en la empresa, y a dar claves para superarlos. El *coaching* como método era demasiado vulnerable a la distorsión a causa de las actitudes y creencias dominantes del aspirante a *coach*, que tenía que ser instruido a través de un simple libro, una limitación que también se extiende a éste.

Hace muchos años fui en busca de Tim Gallwey; él me instruyó y fundé Inner Game en el Reino Unido. Pronto formamos un pequeño equipo de *coaches* del juego interior. Al principio, nos entrenaba el propio Gallwey, pero más tarde asumimos esta tarea, organizando cursos de tenis interior y vacaciones de esquí interior, al tiempo que innumerables golfistas liberaban su *swing* con el golf interior. No transcurrió mucho tiempo antes de que nuestros clientes deportistas empezaran a preguntarnos si podíamos aplicar los mismos métodos a las cuestiones más

importantes de sus respectivas empresas. Así lo hicimos. Todos los máximos exponentes del *coaching* empresarial actual se graduaron en la escuela de *coaching* de Gallwey o estuvieron profundamente influidos por ella.

La empresa interior

Tras muchos años de experiencia en la esfera empresarial hemos desarrollado y reelaborado aquellos primeros métodos y los hemos adaptado a las cuestiones y condiciones del entorno empresarial actual. Algunos de nosotros nos hemos especializado en enseñar a directivos a practicar el *coaching*, mientras que otros hemos actuado a modo de *coaches* independientes para ejecutivos y equipos empresariales. Aunque competimos entre nosotros en el marco de nuestra disciplina, seguimos siendo amigos íntimos y no es raro que trabajemos juntos. Esto ya habla por sí solo muy bien del método, pues fue el propio Tim Gallwey quien sugirió que tu oponente en el tenis es realmente tu amigo si consigues que te esfuerces y corras. No será un amigo si se limita a devolver la pelota, ya que esto no nos ayudará a mejorar el juego. Después de todo, ¿no es esto precisamente lo que todos intentamos hacer en nuestros diferentes ámbitos?

Aunque a Tim Gallwey, a mis colegas en Performance Consultants y a muchos otros que hoy en día practican el *coaching* en el mundo de las empresas les «salieron los dientes» en el deporte, el *coaching* deportivo ha cambiado muy poco si lo consideramos en su conjunto. Sigue estando aferrado a viejos modelos de comportamiento y se basa en la instrucción. Por lo menos, lleva una década de retraso con la metodología del *coaching* en el ámbito empresarial actual. Esto es debido a que, cuando lo implantamos en el mundo de la empresa hace veinte años, el concepto era nuevo y no llevaba consigo el bagaje de una larga historia de práctica anterior. Fue así como pudimos introducir nuevos conceptos sin tener que luchar con ninguna de las viejas nociones asociadas al *coaching*.

Esto no equivale a decir que no encontráramos ninguna resistencia al *coaching* en la empresa. A decir verdad, aun hoy, de vez en cuando, nos cruzamos con individuos que han permanecido extrañamente aislados o ciegos ante los cambios acaecidos en los valores, las creencias, las actitudes y los comportamientos. El *coaching* como una práctica en la empresa está destinado a perdurar, si bien el propio término podría desaparecer a medida que los valores, creencias, actitudes y comportamientos vinculados a él se conviertan en norma para todos. Sea como fuere, por el momento, alguna definición no está de más.

El mentoring

Por último, y dado que estoy definiendo el *coaching*, tal vez debería mencionar el *mentoring*, otra palabra que ha ganado terreno en la jerga empresarial. Tiene su origen en la mitología griega, en la que, según se dice, Ulises, antes de partir hacia Troya, confió su casa y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Mentor. «Cuéntale todo lo que sabes», dijo Ulises, y fue así como sin ser consciente de ello estableció algunos límites a la actividad del mentor.

Mike Sprecklen fue un mentor de los tiempos modernos, el *coach* de la invencible pareja de remo formada por Holmes y Redgrave. «Estaba atascado. Les había enseñado todo lo que sabía sobre la técnica —dijo Sprecklen al término de un curso de *coaching* para el desempeño—, pero aquello abrió la posibilidad de ir más allá, pues eran capaces de sentir cosas que yo ni siquiera podía ver.» De su mano, había descubierto una nueva senda para seguir adelante, trabajando a partir de la experiencia y las percepciones de sus pupilos en lugar de hacerlo con las suyas propias. El buen *coaching*, y para el caso también el buen *mentoring*, pueden y deberían ser capaces de llevar al individuo más allá de las propias limitaciones del conocimiento del *coach* y el mentor.

Con gran frecuencia, tanto en la práctica como en la empresa, *mentoring* y *coaching* son conceptos que se han utilizado indistintamente. A continuación, cito un párrafo del libro de David Clutterbuck *Everyone Needs a Mentor*:

A pesar de la variedad de definiciones de *mentoring* (y de la diversidad de nombres con los que se le conoce, desde *coaching* o «asesoramiento» hasta «esponsorización»), todos los expertos y comunicadores parecen estar de acuerdo en que tiene sus orígenes en el concepto de aprendizaje, en el que una persona más experimentada y de mayor edad transmite su conocimiento sobre la forma en la que debe realizarse la tarea y cómo operar en el mundo comercial.

En su libro *Coaching, Mentoring and Assessing*, Eric Parsloe realiza una ligera distinción sugiriendo que el *coaching* está

directamente interesado en la mejora inmediata del desempeño y el desarrollo de habilidades mediante una forma de tutoría o instrucción. El *mentoring* anda siempre un paso por delante y está relacionado con la adquisición de habilidades a largo plazo en el curso de una carrera en desarrollo mediante una forma de asesoramiento y orientación.

Defiendo un formato de consejo y asesoramiento, como en el *mentoring* de Parsloe, en oposición a la instrucción, aunque lo aplico con igual validez y efecto a la mejora inmediata del desempeño y el desarrollo de habilidades, tanto a corto como a largo plazo. Puede estar «a mano» o «a un paso»; sea como fuere, lo llamo *coaching*. Cualquiera que sea el término con el que lo etiquetemos —*coaching*, «asesoramiento», «orientación» o *mentoring*—, si se realiza correctamente, su eficacia dependerá en gran medida de las creencias del directivo en el potencial humano.

Potencial

Las expresiones «sacar lo mejor de alguien» y «tu potencial oculto» significan que en el interior de la persona existen muchas cosas que esperan a ser liberadas. A menos que el directivo o el *coach* crea que la gente posee una mayor capacidad de la que manifiesta en la actualidad, no será capaz de ayudar a mostrarla. *Debe pensar en su personal en términos de su potencial, no de su desempeño*. Ésta es la razón por la que la mayoría de los sistemas de evaluación fracasan estrepitosamente. Se coloca a los individuos en esquemas de desempeño de los que resulta muy difícil escapar, tanto a sus propios ojos como a los del directivo.

Para sacar lo mejor de la gente debemos creer que lo mejor está ahí. Pero ¿cómo sabemos que está, cuánto hay y de qué modo se puede liberar? Estoy convencido de que es algo que está ahí, no como resultado de alguna prueba científica, sino simplemente porque tuve que descubrir nuevas reservas de cuya posesión no era consciente cuando competía como deportista profesional, y por haber observado cómo la gente sobrepasaba todas sus expectativas y las de los demás en una situación de crisis. La gente normal y corriente como todos nosotros hará cosas extraordinarias cuando sea necesario. Por ejemplo, ¿quién no desarrollaría una fuerza y un valor sobrehumanos para salvar a su hijo?

La capacidad está ahí; la crisis es el catalizador. Pero ¿acaso ésta es el único catalizador? Y por otro lado, ¿cuánto tiempo seremos capaces de mantener unos niveles extraordinarios de desempeño? A una parte de este potencial se puede acceder a través del *coaching*, y el desempeño puede ser sostenible, quizá no a niveles sobrehumanos, pero sí a niveles muy superiores a lo que solemos aceptar.

Experimento

En diversos experimentos realizados en el campo de la educación ha quedado perfectamente demostrado que nuestras creencias sobre la capacidad de los demás influyen directamente en su desempeño. En el transcurso de estos test se informa a los maestros, erróneamente, de que algunos alumnos son aventajados o bien tienen dificultades de aprendizaje. Durante un período de tiempo enseñan al grupo un currículum preestablecido. Exámenes académicos ulteriores demuestran que los resultados de los alumnos reflejan invariablemente las falsas creencias de sus maestros acerca de su capacidad. De igual modo, el desempeño de los empleados reflejará las creencias de sus directivos.

Veamos un ejemplo. Fred se considera a sí mismo una persona con un potencial limitado. Sólo se siente seguro cuando actúa correctamente dentro de sus límites prescritos. Es como su caparazón. Su director sólo le encomendará tareas relacionadas con el ámbito estricto de dicho caparazón. En efecto, el director le encomendará una tarea A porque cree que Fred puede realizarla, y así es. Nunca le encargará una tarea B, pues considera que excede la capacidad de su empleado. Sólo tiene en cuenta el desempeño de Fred, no su potencial. Si encarga la tarea B a Jane, lo cual parece oportuno y comprensible, el director estará reforzando y validando el caparazón de Fred e incrementando su resistencia y su grosor. Debe hacer todo lo contrario, es decir, ayudar a Fred a aventurarse fuera del caparazón, apoyándolo o sirviéndole de *coach* para lograr que realice correctamente la tarea B.

Para utilizar satisfactoriamente el coaching hay que adoptar una perspectiva mucho más optimista que la habitual de la capacidad latente de la gente, de toda la gente. Fingir que se es optimista no basta, puesto que nuestras auténticas creencias se transmiten de múltiples y sutiles formas de las que no somos conscientes.

Aplicación

¿Cuándo y dónde utilizamos el *coaching*?, ¿y para qué? Veamos a continuación algunas de las oportunidades más evidentes de aplicación del *coaching* en el trabajo:

Motivación del personal	Evaluaciones y valoraciones
Delegación	Desempeño en las tareas
Resolución de problemas	Planificación y revisión
Cuestiones de interrelación	Desarrollo del personal
Creación de equipos	Trabajo en equipo

El coaching se puede usar preventivamente durante una tarea o una evaluación

La lista sería interminable, y las oportunidades se pueden abordar mediante el uso de un enfoque altamente estructurado: la sesión formal de *coaching*. El *coach*/gerente puede, asimismo, optar por mantener cierto grado de estructura pero menos formal (superficialmente podría parecer una conversación normal, sin necesidad de emplear el término *coaching*). Mucho más presente que estos dos usos, y tal vez más importante, es la conciencia y la utilización continuados de los principios subyacentes del *coaching* en las numerosas y breves interacciones diarias que se producen entre el gerente y el personal. En tales casos no describiríamos la interacción como *coaching*, y podría consistir tan sólo en una simple frase, probablemente una pregunta. Sin embargo, los términos, la intención y el efecto de dicha frase serían diferentes. He aquí un ejemplo.

Es posible practicar el coaching de forma espontánea en una sesión de un minuto o de media hora

Ejemplo

Una empleada, Sue, está trabajando en una tarea que ha comentado y acordado con su superior la semana anterior. Ahora tiene un problema y se dirige al mismo para consultarle:

SUE: Hice lo que acordamos, pero no da resultado.
GERENTE: ¡Debes de haber hecho algo mal! Hazlo de este otro modo...

En ese caso no hay *coaching*, pero he aquí una alternativa basada en sus principios:

SUE: Hice lo que acordamos, pero no da resultado.
GERENTE: Ahora tengo que salir un minuto del despacho para ver a George. Intenta averiguar exactamente dónde y cuándo se produce el problema y luego regresaré para ayudarte a encontrar una solución.

Diez minutos más tarde, el directivo regresa:

- SUE: Ya tengo la solución. Todo va sobre ruedas.
GERENTE: Estupendo. ¿Cómo lo has hecho? ¿Eso creaba otros inconvenientes?
SUE: El problema era éste y lo he resuelto así... No ha tenido otros efectos, lo he comprobado.
GERENTE: Me parece muy bien. ¡Ya ves de lo que eres capaz cuando te lo propones!

La frase del gerente, que esta vez ni siquiera es una pregunta, aunque lleva una implícita —«Intenta averiguar exactamente dónde y cuándo se produce el problema»— engloba los dos principios fundamentales del *coaching* identificados en el capítulo 4: CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD. Asimismo, en el transcurso de esta breve interacción, el gerente no demostró signo alguno de culpabilización o irritación, sino que actuó como un compañero más en la causa y al final recordó a Sue que había solucionado el problema ella sola y que era más capaz de lo que ella misma imaginaba.

Ya he señalado la importancia de que los directivos reconozcan el potencial de su plantilla y que sean consecuentes al respecto. No obstante, es más importante aún que la gente reconozca su propio potencial oculto. Quien más, quien menos tiene la impresión de que, hasta cierto punto, podría hacer mejor las cosas, pero ¿realmente sabemos de lo que somos capaces? ¿Cuántas veces oímos o hacemos comentarios del tipo «Sí, ella está mucho más capacitada de lo que cree»?

A continuación, en negrita, se incluyen tres preguntas muy reveladoras que invito a que el lector se formule y responda antes de leer las respuestas situadas a continuación de cada una de ellas.

Debemos ver a las personas en términos de su potencial futuro, no de su desempeño pasado

¿Qué porcentaje del potencial de la gente se manifiesta en el lugar de trabajo por término medio?

Las respuestas individuales de los asistentes a los programas de *Coaching* para el desempeño empresarial oscilan entre porcentajes de un solo dígito y de más del 70%, aunque la media para todos los grupos suele situarse muy a menudo alrededor del 40%.

¿De qué evidencias dispone para respaldar su cifra?

Las tres respuestas más regulares son las siguientes:

- Las cosas que la gente hace bien fuera del lugar de trabajo.
- Lo bien que la gente responde en una situación de crisis.
- Sé simplemente que podría ser mucho más productivo.

¿Qué barreras externas e internas obstaculizan la manifestación del resto de ese potencial?

Entre las barreras externas, las que se citan con mayor frecuencia son las siguientes:

- Las estructuras y prácticas restrictivas de mi empresa.
- La falta de estímulo y oportunidad.
- El estilo de gestión predominante en la empresa/mi jefe.

El único obstáculo interno universal es invariablemente el mismo, aunque descrito con diferentes términos como miedo al fracaso, falta de confianza, duda sobre uno mismo y carencia de autoestima.

Tengo todas las razones para sospechar que esta última respuesta es cierta. Desde luego, lo es para mí. En un entorno seguro, el individuo tiende a decir la verdad acerca de sí mismo. Y si la falta de confianza, entre otras cosas, se percibe como verdadera, entonces, en efecto, se convierte en tal. La respuesta lógica debería consistir en esforzarse al máximo en generar autoestima en los empleados, algo para lo cual el *coaching* está hecho a medida, aunque muchos empresarios no son muy propensos a usar la lógica cuando se plantea la necesidad de introducir un cambio en el comportamiento gerencial. Prefieren mil veces esperar, buscar o pagar una solución técnica o estructural antes que adoptar una mejora del desempeño humano o psicológico, por muy sencilla que ésta sea. Y también existe otra razón.

La meta de un coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo

Generar autoestima en los demás requiere descargarse del deseo de controlarlos o de mantener su creencia en nuestras aptitudes superiores. Una de las mejores cosas que podemos hacer por ellos consiste en ayudarlos a superarnos. La primera vez que un hijo consigue vencer a un padre en un juego de destreza generalmente constituye un momento memorable y emocionante. Éste es el motivo por el cual, en su tierna infancia, en ocasiones, los dejamos ganar. Queremos que nuestros hijos nos superen y nos sentimos orgullosos cuando lo hacen (¡ojalá nos sintiéramos igual cuando nuestro personal hace lo mismo!). Su mayor desempeño y la satisfacción de verlos y ayudarlos a crecer constituye un triunfo en sí mismo. Sin embargo, demasiado a menudo tenemos miedo de perder nuestro empleo, nuestra autoridad, la credibilidad o la autoestima.

Confianza en sí mismo

Dado que la autoestima es fundamental para la manifestación del potencial y el desempeño, resulta indispensable confeccionar un archivo de éxitos. Nada goza de tanto éxito como el mismo éxito. En el *coaching* es esencial que el discípulo produzca los resultados deseados a partir de la sesión de *coaching*, sin fracasar. Los *coaches* deben comprenderlo y asegurarse de haber ayudado a la persona en cuestión con una claridad óptima y un compromiso con la acción, incluyendo la

anticipación de todos los obstáculos. Con frecuencia, los *coaches* temen insistir excesivamente sobre la persona para que consiga un éxito determinado, pues tienen miedo de que se les considere agresivos. No obstante, un *coaching* que no dé como resultado el éxito—incluyendo el reconocimiento del mismo por parte de la persona— sólo ocasionará una reducción en el nivel de autoestima y minará el primer objetivo del *coaching*.

El propósito esencial de toda interacción de coaching es desarrollar la confianza del entrenado en sí mismo

Para que la gente desarrolle su autoestima, además de acumular éxitos necesita saber que su éxito se debe a su propio esfuerzo. También deben saber que otras personas creen en ellos, lo que significa sentirse digno de confianza, aceptado, alentado y apoyado para escoger sus preferencias y tomar sus propias decisiones. Significa que la persona es tratada de igual a igual, aunque su trabajo tenga una etiqueta de categoría inferior. No significa ser objeto de un trato condescendiente, dirigido, ignorado, acusado, amenazado o denigrado de palabra o de obra. Por desgracia, una buena parte del comportamiento gerencial que se espera y se acepta incluye muchos de estos elementos negativos y disminuye realmente la autoestima de los subordinados.

El *coaching* es una intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipresente el fortalecimiento de la autoestima en los demás, independientemente del contenido de la tarea o cuestión de que se trate. Si los directivos tienen en cuenta este principio y actúan de un modo auténtico y persistente sobre la base del mismo, quedarán asombrados por la mejora resultante en las relaciones y en el desempeño.

La confianza en sí mismo se demuestra cuando tomamos decisiones y medidas de éxito y reconocemos toda nuestra responsabilidad en ambas

El *coaching* no es una mera técnica que hay que aplicar rígidamente en determinadas circunstancias preestablecidas. Es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de pensar y un modo de ser. Ojalá llegue pronto el día en que el término *coaching* se haya desvanecido por completo de nuestro vocabulario y se convierta en la forma en la que nos relacionamos mutuamente en el trabajo y en cualquier otra parte.

Sin embargo, para ayudar a comprender los principios fundamentales del *coaching* examinaremos en los capítulos siguientes lo más estructurado de cuanto éste nos ofrece, con la esperanza de que el mismo lector lo desestructure a medida que vaya familiarizándose con sus principios y su práctica.

2

EL GERENTE COMO *COACH*

*Un gerente se debe considerar como un apoyo,
no como una amenaza.*

Aquí hay una paradoja, porque el gerente tradicionalmente tiene en sus manos el talón del salario, la llave para el ascenso y también para el despido. Esto está bien siempre y cuando usted crea que la única manera de motivar es a través de la aplicación justa del estímulo y el castigo.

Sin embargo, para que el *coaching* surta efecto la relación entre el *coach* y la persona que se entrena debe ser de participación en el esfuerzo, de confianza, seguridad y una presión mínima. El talón del salario, el ascenso y la amenaza de despido no tienen ningún lugar aquí, ya que sólo pueden servir para inhibir esa relación.

¿Puede el gerente ser un *coach*?

Entonces surge la pregunta: ¿puede un gerente ser un *coach* de algún modo? Sí, pero la tarea de *coaching* exige las más altas cualidades de ese gerente: empatía, integridad y desinterés, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque completamente diferente con su personal. También tendrá que encontrar su propio estilo o modalidad, ya que hay algunos modelos que pueden servirle de inspiración, e incluso puede tener que afrontar la resistencia inicial de algunos de sus empleados, temerosos de cualquier desviación de la dirección tradicional. Es posible que teman las responsabilidades adicionales que implica un estilo de *coaching* gerencial. Estos problemas se pueden prever y generalmente se resuelven con facilidad.

El espectro de estilos gerenciales o de comunicación con los cuales estamos familiarizados va desde el enfoque autocrático, en un extremo, hasta el *laissez faire* y «esperar lo mejor» del otro.



Ordenar

Cuando era niño, mis padres me decían qué debía hacer, y me regañaban si no lo hacía. Cuando iba al colegio, mis maestros me decían qué hacer, y me amonestaban si no lo hacía. Cuando ingresé en el ejército, el sargento me decía qué debía hacer, ¡y que Dios me ayudara si no lo hacía! Cuando conseguí mi primer empleo, mi jefe también me dijo qué debía hacer, y lo hice. De modo que cuando llegué a una posición de cierta autoridad, ¿qué hice? Le dije a los empleados qué debían hacer, porque eso era lo que habían hecho todas las personas que me habían servido de modelo. Esto es válido para la mayoría de nosotros: nos han educado diciéndonos lo que se debía hacer, y somos muy eficaces en eso.

La ventaja de decir u ordenar es que, además de ser un procedimiento rápido y fácil, proporciona a quien emite la orden una sensación de control. Sin embargo, ésta es una falacia. El que ordena provoca enfado y desalienta a sus empleados, que no se atreven a dar muestras de ello ni ofrecen una respuesta (que de todos modos no habría sido escuchada). El resultado es que se muestran serviles en su presencia, pero a sus espaldas se comportan de manera diferente: con resentimiento o baja productividad en el mejor de los casos, o quizás entorpezcan la tarea mediante el sabotaje. En realidad, esta persona no tiene ningún control de la situación (se ha engañado a sí misma).

Recordar

Hay otro problema con el extremo dictatorial del espectro gerencial: el problema de recordar. Esto es muy simple: no recordamos muy bien algo que nos han dicho sólo verbalmente. El gráfico que figura en la página siguiente es parte de la tradición del entrenamiento, pero es tan relevante que vale la pena reproducirlo aquí. Éste fue un instrumento de investigación que hace algún tiempo usó IBM, pero que fue repetido, y los resultados confirmados, por la Oficina de Correos del Reino Unido. Se divide al azar un grupo de personas en tres subgrupos, y a cada uno se les enseña algo muy simple, la misma cosa, usando tres enfoques diferentes. Los resultados hablan por sí mismos. Algo que nos muestran nos puede interesar muchísimo, pero el recuerdo declina considerablemente cuando sólo nos dicen algo.

Recuerdo haberles mostrado esto a un par de instructores de paracaidismo, que estaban muy preocupados por el hecho de que les habían enseñado los procedimientos de emergencia sólo mencionándolos. ¡Se apresuraron a cambiar su sistema antes de tener que afrontar una caída libre!

	Lo dicho	Lo dicho y mostrado	Lo dicho, mostrado y experimentado
Se recuerda después de 3 semanas	70 %	72 %	85 %
Se recuerda después de 3 meses	10 %	32 %	65 %

Persuadir

Si nos desplazamos a lo largo del espectro gerencial tradicional hacia la derecha llegamos a la persuasión o «venta». Aquí el jefe expone su buena idea e intenta convencernos de lo importante que es. Sabemos que es mejor no desafiarlo, de modo que sonreímos amablemente y llevamos a cabo sus instrucciones. Quizás esto sea más amable, aunque un poco falso, y parece más democrático. Pero ¿qué sucede en realidad? Terminamos haciendo exactamente lo que el jefe desea, y él consigue poca contribución de nosotros. Nada ha cambiado demasiado.

Discutir

Cuando avanzamos un poco más sobre la línea hasta la discusión, los recursos se combinan genuinamente y el buen jefe puede estar dispuesto a seguir otro camino diferente de su propia opción, siempre y cuando vaya en la dirección correcta. Cuando David Hemery estaba escribiendo su libro *Sporting Excellence* entrevistó a Sir John Harvey-Jones para que hablara del liderazgo de equipo:

Si la dirección que todos desean tomar no es hacia donde yo pienso que deberíamos ir, la sigo... de todos modos, usted puede cambiar de rumbo una vez que el asunto está en marcha. De esta manera, puedo ver si ellos tenían razón, o ellos pueden comprender que no era la dirección apropiada y seguir mi rumbo preferido, o ambos podemos comprender que deberíamos contemplar una tercera alternativa. En la industria, usted sólo se puede mover con la intuición y la mente.

Aun cuando la discusión suele parecer atractiva y democrática, también puede ser una pérdida de tiempo y resultar en la indecisión.

Abdicar

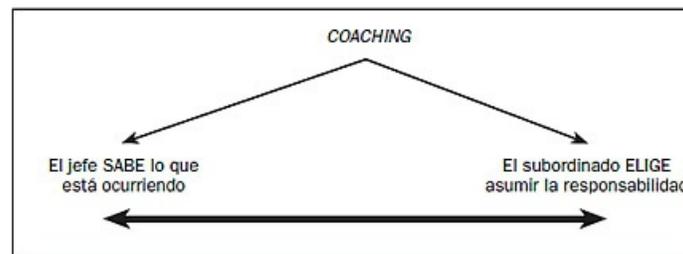
El extremo final de la escala, dejar que el empleado haga lo que le parezca, libera al gerente para otras obligaciones y le da al subordinado una libertad de opción. Sin embargo, esto es arriesgado para ambos. El gerente abdica de su responsabilidad, si bien el asunto todavía le incumbe, y el subordinado puede tener un mal desempeño debido a su falta de conocimiento de muchos aspectos de la tarea.

A veces los gerentes se retiran con buenas intenciones, para obligar a sus subordinados a asumir más responsabilidades. Pero esta estrategia rara vez sirve a su propósito, porque si el subordinado se siente obligado a aceptar esa responsabilidad, en lugar de elegirla por sí mismo, su compromiso personal sigue siendo escaso y su desempeño no reflejará el beneficio de la automotivación que el gerente espera producir.

Coaching

La mayoría de los gerentes se ubican en algún lugar de la escala entre estos extremos, pero el *coaching* está en un plano completamente diferente y combina las ventajas de ambos extremos, sin los riesgos de ninguno de ellos.

Al responder a las preguntas del gerente/*coach*, el subordinado llega a ser consciente de cada aspecto de la tarea y de las acciones necesarias. Este conocimiento le permite imaginar un éxito casi seguro, y de esta manera elige asumir la responsabilidad. Por su parte, al escuchar las respuestas a sus preguntas, el gerente/*coach* sabe no sólo el plan de acción sino el criterio a seguir. Ahora está mejor informado que si le hubiera dicho al subordinado lo que debía hacer y, por lo tanto, tiene un mejor control de lo que está ocurriendo. Como el diálogo y las relaciones en el *coaching* son coadyuvantes y no amenazadores, no ocurre ningún cambio de conducta cuando el gerente está ausente. El *coaching* proporciona al gerente un control verdadero, no ilusorio, y le da al subordinado una responsabilidad real, no ficticia.



EL PAPEL DEL GERENTE

Esto nos conduce a la siguiente pregunta: «¿Cuál es el papel de un gerente?». Con demasiada frecuencia, muchos gerentes cumplen el papel de bomberos para conseguir que la tarea se lleve a cabo. Ellos mismos admiten que son incapaces de dedicar el tiempo que deberían a planificar a largo plazo, adquirir una visión general, considerar las alternativas, la competencia, los nuevos productos y cosas por el estilo. Pero lo más importante es que son incapaces de dedicar el tiempo necesario a formar a su personal, a sus subordinados. Los envían a uno o dos cursos de entrenamiento y se convencen de que eso es lo más conveniente. Aunque rara vez obtienen un beneficio de esa inversión.

Las presiones de tiempo y coste limitan al personal. La tarea de un gerente es simple: conseguir que se haga el trabajo y capacitar a su personal. El coaching es un proceso con ambos efectos

Entonces, ¿cómo pueden los gerentes encontrar el tiempo para entrenar a su personal? Es mucho más fácil dar órdenes. La respuesta paradójica es que si entrenan a sus subordinados, éstos serán capaces de asumir mucha más responsabilidad, liberarán al gerente de la tarea de solucionar los problemas urgentes, no sólo para entrenar más, sino para ocuparse de los asuntos más importantes que sólo él puede abordar. Por lo tanto, capacitar al personal redundará en su propio interés; no es una postura idealista que no ofrece ningún valor agregado. Desde luego, habrá

ocasiones en las cuales todos tendrán que estar achicando agua para no irse a pique, sin importar las sutilezas, pero esto es aceptable y aceptado en una cultura en la cual las personas se sienten protegidas.

A menudo, los gerentes me preguntan cuándo deberían desempeñar el rol de *coaches*, o al menos cómo deberían decidir si emplear el *coaching* o hacerse entender. La respuesta es muy simple.

Si el *tiempo* es el criterio predominante en una situación (por ejemplo, en una crisis inmediata), el camino más rápido probablemente sea hacer usted mismo la tarea o decirle a otro qué hacer exactamente.

Si la *calidad* del resultado es lo que más cuenta (por ejemplo, en una obra maestra o una pintura), es probable que el *coaching* sea lo más apropiado para infundir más conocimiento y responsabilidad.

Si lo que más importa es aprovechar al máximo el *aprendizaje* (por ejemplo, un niño que hace sus deberes), el *coaching* evidentemente optimizará la adquisición de conocimientos y su retención.

En la mayoría de las situaciones laborales, el tiempo la calidad y el aprendizaje tienen siempre cierta importancia. Aunque, lamentablemente, en la mayoría de las empresas el tiempo tiene precedencia sobre la calidad, y el aprendizaje se relega a un tercer lugar irrelevante. ¿No es extraño que a los gerentes les cueste tanto renunciar a dar órdenes y que la productividad empresarial esté tan lejos del nivel que podría y debería alcanzar?

Si los gerentes procedieran de acuerdo con los principios del *coaching*, obtendrían una tarea de más alto nivel y formarían a sus empleados en forma simultánea. Conseguir realizar la tarea durante los 250 días laborables del año y desarrollar las aptitudes de cada miembro de la plantilla puede parecer demasiado optimista para ser cierto, pero es precisamente lo que logra el gerente/*coach*.

Un estilo/cultura gerencial basado en el coaching resulta en un mejor trabajo durante los 250 días laborables del año y en un mejor desarrollo del personal, que adquiere más confianza en sí mismo

3

LA NATURALEZA DEL CAMBIO

Si no cambiamos de rumbo, es probable que terminemos en el mismo sitio hacia el cual nos dirigimos.

La necesidad de un cambio en la práctica empresarial nunca ha sido tan importante como lo es hoy. Durante algunos años, fue adquiriendo aceptación el hecho de que la cultura tradicional de las empresas tenía que cambiar, pero más recientemente se ha añadido la frase «Si pretenden sobrevivir», con la que pocos discrepan. ¿Cómo sucedió esto? ¿Por qué lo que en el pasado se consideraba una buena práctica ya no lo sigue siendo? ¿Nos estamos precipitando al cambio por el cambio mismo? ¿Cómo sabemos si va a ser algo mejor? ¿Y por cuánto tiempo?

Hay varias respuestas cínicas: «Hemos hecho todos estos grandes cambios en el pasado y no hubo ningún progreso», «Tan pronto como hayamos hecho este cambio tendremos que cambiar nuevamente», «Dejemos las cosas como están, ésta es sólo otra moda pasajera». Éstos son los temores de muchos que se ven amenazados por la abundancia inevitable de incertidumbres, pero las preguntas y preocupaciones también son muy válidas y necesitamos abordarlas si pretendemos manejar bien el cambio.

Además, hay razones pragmáticas para el cambio, como la creciente competencia global, que exige unidades más reducidas, eficientes, flexibles y adaptables. El ritmo de la innovación tecnológica frecuentemente conduce a los gerentes a descubrir que nunca han aprendido las habilidades de los equipos que ellos emplean. Los cambios demográficos, la mayor integración de Europa y la reorganización financiera de los viejos Estados del bloque oriental europeo plantean nuevos desafíos, además de la globalización. Las empresas están inextricablemente asociadas a las tendencias sociales y psicológicas globales, así como a las económicas. Por otra parte, los requerimientos comerciales y financieros de las empresas, y su poder, también influyen profundamente en la cultura del medio.

¿Cómo y para qué?

En consecuencia, la cultura tiene que cambiar, pero ¿cómo? y ¿para qué? La respuesta a ésta y a la mayoría de las preguntas anteriores depende más de la perspectiva que del consenso, pero cualquier nueva cultura tendrá que alcanzar un más alto nivel de desempeño. Ninguna corporación va a asumir los riesgos y trastornos que involucra un cambio importante sólo por el puro placer de hacerlo, o meramente para ser más agradable a los empleados. El cambio cultural estará, y necesita estar, orientado al desempeño. La competencia lo exige, y aquellas compañías e individuos que no tengan un desempeño superior al que ha sido aceptable en el pasado no

sobrevivirán en los mercados inestables, fragmentados y disputados de nuestro mundo actual. Cuando las oportunidades de ascensos y aumentos de sueldo están disminuyendo en la mayoría de los sectores, ¿cómo vamos a mejorar el desempeño?

Expresiones como «Los empleados son nuestro recurso más importante», «Debemos capacitar a todo nuestro personal», «Liberar el potencial latente», «Reducir las dimensiones y delegar la responsabilidad» y «Conseguir lo mejor de nuestra gente», han llegado a ser un lugar común en los últimos años. Su verdadero significado sigue siendo tan válido hoy como cuando se acuñaron, pero con frecuencia se consideran palabras vanas. Es más lo que se dice que lo que se hace al respecto. Entrenar para el desempeño es simplemente lo que esto expresa (un medio de obtener un desempeño óptimo), pero un desempeño que requiere cambios fundamentales en la actitud, en la conducta gerencial y en la estructura empresarial. Esto le da sustancia a las palabras.

La mayoría de las empresas con las que trabajamos nos llaman porque están embarcadas en un proceso de cambio fundamental (o al menos pretenden estarlo). Han reconocido que si aspiran a lograr una mejora real del desempeño, sus gerentes deben adoptar un estilo gerencial basado en el *coaching*.

Nuevo estilo

Estas compañías ya han identificado que el *coaching* es el estilo gerencial de una cultura transformada y que, como el estilo está cambiando de la dirección al *coaching*, también empieza a cambiar la cultura de la organización. La jerarquía cede paso al apoyo, la censura a la evaluación honesta, y las motivaciones externas son reemplazadas por la motivación interna; las barreras protectoras caen a medida que se desarrollan los equipos y el cambio ya no es temido sino bienvenido; ya no es necesario satisfacer al jefe sino complacer al cliente. La reserva y la censura son reemplazadas por la apertura y la honestidad, la presión del trabajo se convierte en una tarea estimulante y las soluciones a corto plazo ceden paso a la planificación estratégica a largo plazo. Éstas son algunas de las características de la nueva cultura empresarial, pero cada empresa tendrá sus propias prioridades y su fórmula única.

Participación

Sin embargo, hay otro factor quizá más sutil, pero tan extendido que a algunos les resulta difícil identificarlo. Es la conciencia creciente de las personas comunes que las lleva a exigir más participación en las decisiones que les afectan: en el trabajo, en la diversión, tanto en el ámbito local como nacional, e incluso global. Las decisiones de las autoridades tradicionales, los gobiernos y otras instituciones, que antes no se cuestionaban, ahora son puestas en duda y a veces tienen que ser justificadas a petición de los medios, los grupos de presión y los individuos involucrados. ¿Acaso no fue esto lo que condujo al fracaso del comunismo dentro de la antigua Unión Soviética y el bloque del este europeo? En nuestra sociedad actual es más fácil que nunca conseguir una audiencia, y se están abriendo brechas en la dudosa respetabilidad de las ciudadelas inexpugnables. Aquellos que tienen algo que ocultar se atrincheran y rezongan, pero la

mayoría de las personas pensantes reciben los cambios con beneplácito, aun cuando esos cambios generen una sensación de inseguridad. No importa si uno ve esta conciencia como resultado de alguna evolución o sólo como la consecuencia de un mundo que está evitando quedar sumergido en un mar de comunicación instantánea. De una u otra manera, esto está ocurriendo.

¿Prescripción u opción?

Esta necesidad de compromiso y decisión se considera como un cambio fundamental muy amplio en toda nuestra sociedad, y a menudo se describe como la transición de la prescripción (*push*) a la opción (*pull*). ¿Qué significa esto? Quizá se ilustre mejor la respuesta con un ejemplo.

Todos recibimos correo basura comercial y caritativo que no deseamos, aborrecemos y consideramos una intromisión. Algunos figuramos en más listas de correo que otros y algunos lo lamentamos más que otros. Como se puede suponer, ¡soy uno de los últimos! La introducción de Internet nos ha dado acceso a todo lo que deseamos cuando lo deseamos. Ahora tenemos más opciones. *Elegimos* de Internet lo que deseamos, en lugar de tener que seleccionar y desechar lo que nos *prescriben* a través de nuestro buzón. Desde luego, así sería si esto fuera tan simple. Cuando recupero mis mensajes electrónicos o entro en Internet, a menudo descubro, antes de que pueda mover el ratón, que los vendedores intrusos han estado allí primero y han descargado inesperadamente una detestable propaganda.

Puedo recordar cuando sólo teníamos dos canales de televisión en el Reino Unido; ahora estamos ansiosos de opciones. Podemos seleccionar entre cientos de canales e incluso, en algunos casos, elegir con qué cámara seguir un evento deportivo. Una vez más, esto refleja el cambio de la promoción a la obtención. Es el resultado de la necesidad de opciones en el espectador, pero todavía tenemos que soportar la propaganda comercial insistente.

Un cambio similar está ocurriendo en la conducción del personal de la empresa. Usted solía ser capaz de decir u ordenar a sus empleados que hicieran algo que deseaba, pero ahora ellos esperan y exigen ser tratados de una manera diferente. Éste no es un paso atrás como nos han hecho creer algunos reaccionarios obcecados. Es la conciencia desarrollada por nuestra sociedad colectiva, y deberíamos estar agradecidos si mantiene la promesa de un más alto nivel de desempeño. En el fondo, las personas necesitan opciones y responsabilidades, y en muchos casos lo están consiguiendo. Pero, si bien los directivos hablan todo el tiempo de capacitar a los empleados, todavía queda mucho por hacer.

La responsabilidad requiere decisión. La decisión implica libertad. Las personas, las personas comunes, están empezando a reconocer que no sólo es esto lo que desean, sino que pueden lograrlo en una mayor medida que antes, incluso dentro de nuestra compleja variedad de estructuras sociales. En lugar de sentirse amenazados por este cambio, los gerentes deberían comprender que pueden aprovecharlo, dar más responsabilidad a las personas, y que ellas a su vez hagan su mejor contribución. De esta manera, todos ganan.

La cultura de la culpa

Hoy en día se habla mucho de acabar con la «cultura de la censura» pero las compañías no hacen casi nada al respecto. La censura es endémica en las empresas y endémica en una filosofía autoritaria. La censura concierne a la historia, al temor y al pasado. Ahora necesitamos concentrarnos en la aspiración, la esperanza y el futuro. El temor de la censura no sólo inhibe para asumir el riesgo más calculado, también impide el reconocimiento sincero, y la identificación y detección de las ineficiencias en un sistema. No se pueden hacer las correcciones apropiadas sin este *feedback* crucial preciso. El cambio fundamental de la cultura no ocurrirá si la censura persiste. La mayoría de las empresas y personas tendrán grandes dificultades para dejarla atrás.

La censura genera una actitud defensiva, y la actitud defensiva limita el conocimiento

Estrés

Hay otra buena razón para incrementar la responsabilidad en el ámbito laboral. En Estados Unidos, al menos, se dice que el estrés relacionado con el trabajo está alcanzando niveles epidémicos. Una encuesta reciente, llevada a cabo por una compañía de investigación independiente en Minneapolis, reveló que la causa principal de agotamiento era el «escaso control personal permitido» en la propia tarea, y que esto era generalizado, prescindiendo de la economía. Esto en sí mismo sugiere una necesidad urgente de adoptar prácticas laborales que alienten la responsabilidad personal.

Pero ¿cuál es la razón de esta correlación entre el estrés y el control personal? El amor propio es la fuerza vital de la personalidad, y si se inhibe o disminuye, la persona se resiente. El estrés es el resultado de largos períodos de inhibición. El hecho de dar a alguien la capacidad de decidir y controlar cada vez que sea posible en el ámbito laboral es una manera de reconocer y confirmar su capacidad y su autoestima. De este modo, se elimina el estrés.

Temor al cambio

Sin embargo, para muchas personas el temor al cambio, a cualquier cambio, cobra mucha importancia. Esto no sorprende cuando se considera que es poco lo que podemos hacer a fin de preparar a nuestros hijos para el mundo en el que van a vivir. Indudablemente, no será como nosotros lo hemos conocido, pero no sabemos *cómo* será. Quizá todo lo que podemos enseñarles es la flexibilidad y la adaptabilidad para afrontar las nuevas circunstancias.

El cambio como norma

La mayor parte de lo que nuestros bisabuelos enseñaron a sus hijos siguió siendo útil a lo largo de sus vidas. En general, vivieron en una situación estable, o al menos la estabilidad era la norma aceptada, ¡aun cuando estaba empezando a cambiar! La mayoría de las personas crecieron dentro

de este clima estable, pero tenían que adaptarse a condiciones que no parecían constantes. Nuestros nietos crecerán con el cambio como norma, de modo que sólo tendrán que adaptarse al ritmo variable de ese cambio. Por el contrario, nosotros pertenecemos a la generación que tiene que adaptarse al hecho de que el cambio es la norma, porque nos hemos criado con la ilusión de la estabilidad. Cuando gran parte de lo que conocemos y amamos está cambiando, la aceptación plena de la responsabilidad personal llega a ser una necesidad física y psicológica para la supervivencia.

*Desarrollar la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD
es la esencia del buen coaching.*

Algunos lectores pueden pensar que ahora me estoy desviando del tema de este libro, y que el papel del gerente y el contexto del cambio son cuestiones secundarias. Pero no es así; son el contexto del *coaching*. Si no se comprenden bien, el *coaching* se convierte meramente en otra herramienta en el maletín de soluciones rápidas. Al aplicar el método de *coaching* y la secuencia descrita en este libro, es posible ayudar a otra persona a resolver un problema o aprender una nueva habilidad, sin estar de acuerdo con la filosofía fundamental del *coaching*. En ese caso, el *coaching* puede ser competente y lograr un éxito limitado, pero no conseguirá todo lo que es posible.

Algunos *coaches* han empezado de esa manera. Me acuerdo de un monitor de esquí a quien entrenamos, que era incapaz de una comprensión más profunda del *coaching*. Su estilo era autocrático, dogmático y algo manipulador, pero al aplicar sistemáticamente nuestro método a su deporte obtuvimos resultados que sirvieron para convencerlo de que dar más opciones a los principiantes era una clave para liberar todo el potencial oculto. Pronto modificó toda su filosofía en las pistas y fuera de ellas. No sólo pudo escribir un manual de autoaprendizaje del esquí y planear el mejor programa de esquí que conozco, sino que se convirtió en un *coach* experto en el campo del entrenamiento en ventas.

ELEVAR LA CONCIENCIA

El primer elemento clave del *coaching* es la CONCIENCIA, que es el producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad. Volvamos por un momento al *Concise Oxford Dictionary*: *conciencia* significa «ser consciente, no ignorante, tener conocimiento». Pero prefiero lo que añade el diccionario Webster: «La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc.». Como nuestros sentidos de la vista o del oído, que pueden ser buenos o insuficientes, existen infinitos grados de conciencia. Una lente de aumento o un amplificador pueden elevar nuestro límite de visión o audición más allá de lo normal. De la misma manera, la conciencia se puede elevar o mejorar considerablemente por medio de la atención concentrada y la práctica, ¡sin tener que recurrir a la óptica! La conciencia desarrollada permite una percepción más clara que la normal, como ocurre con una lente de aumento.

Sólo soy capaz de controlar aquello de lo que soy consciente. Pero aquello de lo que no soy consciente me controla a mí. La CONCIENCIA me capacita

Si bien la conciencia incluye ver y oír en el ambiente laboral, abarca mucho más que eso. Implica la percepción y comprensión clara de la información y los hechos relevantes, y la capacidad para determinar lo que es importante. Esta aptitud incluye comprender los sistemas, las dinámicas y las relaciones entre las cosas y las personas e, inevitablemente, conocer algo de psicología. La conciencia también implica el conocimiento de sí mismo: en particular, reconocer cuándo y cómo las emociones o deseos distorsionan la propia percepción.

La conciencia conduce a la habilidad

La conciencia de las sensaciones corporales puede ser crucial en el desarrollo de las habilidades físicas. Por ejemplo, en la mayoría de los deportes, la manera más eficaz de incrementar la eficiencia física individual es llegar a ser cada vez más consciente de las sensaciones físicas durante una actividad. Sin embargo, esto no ha sido bien comprendido por la mayoría de los entrenadores deportivos, que insisten en imponer su técnica desde fuera. Cuando la conciencia cinestésica se concentra en un movimiento, se reducen las molestias inmediatas y se eliminan las correspondientes ineficiencias en el movimiento. El resultado es una forma más fluida y eficiente que responde más fielmente a la técnica de «manual», con la ventaja importante de que se adapta al cuerpo particular del deportista y no al cuerpo «promedio» que sugiere el manual.

No hay dos mentes o cuerpos humanos idénticos. ¿Cómo puede usar mejor los suyos? Sólo usted puede descubrirlo, con la CONCIENCIA

Un maestro, un instructor o un gerente se sentirán tentados a mostrar y decir a los otros que hagan algo como él les ha enseñado a hacerlo, o como dice «el libro» que se debería hacer. En otras palabras, le enseña al alumno o subordinado su variante y con eso perpetúa el conocimiento convencional. Si bien el aprendizaje y el empleo de la manera «correcta» o normal de hacer algo mostrarán las ventajas del desempeño inicial, se suprimen las preferencias y atributos personales del subordinado, facilitando el proceso para el gerente. Pero esto también hace al subordinado más dependiente del experto, lo cual fomenta el ego del gerente y su ilusión de poder.

La alternativa de «elevar la conciencia» destaca los atributos únicos del cuerpo y la mente de cada individuo, mientras al mismo tiempo desarrolla la capacidad y seguridad para mejorar sin la prescripción de un tercero. Esto alienta la confianza en sí mismo, la seguridad y la responsabilidad de sí mismo. El *coaching* no se debería confundir con «Éstas son las herramientas, siga adelante y aprenda por su cuenta». Nuestro nivel normal de conciencia es relativamente bajo. Con nuestros propios recursos, necesitaríamos toda una vida para volver a inventar la rueda y/o para desarrollar sólo parcialmente métodos eficaces que puedan convertirse

en malos hábitos. De modo que la destreza del *coach* para elevar la conciencia es indispensable —al menos hasta que desarrollemos la habilidad para entrenarnos a nosotros mismos (*self-coaching*), lo cual abrirá la puerta al descubrimiento y mejoramiento continuo de uno mismo.

Si sólo hubiera una manera correcta de hacer algo, Fosbury jamás habría fallado y Björn Borg nunca habría ganado en Wimbledon

Lo que se necesita para aumentar nuestra conciencia de la voluntad es variable. Cada actividad está adaptada a diferentes aspectos de nuestra persona. El deporte es principalmente físico, pero algunos deportes también son sumamente visuales. Los músicos necesitan y desarrollan altos niveles de conciencia auditiva. Los escultores y prestidigitadores necesitan tener una conciencia táctil, y los empresarios requieren una conciencia reflexiva pero también necesitan desarrollar otras áreas.

Si bien toda esta explicación de la conciencia puede parecer al principio un poco intimidatoria, es algo que se desarrolla rápidamente a través de la aplicación y la simple práctica, y mediante el *coaching*. Quizá las siguientes definiciones aclaren más el concepto:

- Tener conciencia es conocer lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.
- Tener conciencia de sí mismo es conocer lo que uno está experimentando o sintiendo.

Input

Se puede agregar otro término a nuestra idea de lo que entendemos por conciencia: *input*. Toda la actividad humana se puede reducir a un proceso de *input-output* (información entrante-información saliente).

Por ejemplo, cuando usted viaja en automóvil hasta el trabajo, recibe información entrante o *input* bajo la forma de los movimientos del tráfico, la carretera y las condiciones climáticas, la velocidad cambiante y las relaciones espaciales, los sonidos de su motor, sus instrumentos, la comodidad y la tensión o cansancio en su cuerpo. Usted puede recibir todo este *input* con agrado, rechazarlo, registrarlo con detalle o no tenerlo en cuenta, excepto en sus elementos más importantes.

Puede ser muy consciente de estar conduciendo, o adquirir inconscientemente la información necesaria para conducir sin riesgo hasta el trabajo, mientras escucha en la radio su programa favorito. De una u otra manera, usted está recibiendo un *input*. Los mejores conductores reciben un *input* de más alta calidad y cantidad, que les proporciona datos precisos y detallados que luego procesan para producir la información saliente o *output*: la velocidad y posición del vehículo en la carretera.

Aun cuando usted sea eficiente para procesar la información recibida y actuar conforme a ella, la calidad de su información saliente (*output*) dependerá de la calidad y cantidad de la entrante (*input*). Elevar la conciencia es la acción de agudizar nuestros receptores de información, a menudo afinando nuestros sentidos pero también nuestro cerebro.

Si bien la conciencia elevada es vital para un alto desempeño, contamos con un mecanismo que continuamente procura bajar nuestro nivel de conciencia hasta el límite «suficiente para salir del paso». Si bien esto parece una desventaja, en realidad es esencial si queremos evitar una sobrecarga de información entrante (*input*). El inconveniente es que si no elevamos nuestra conciencia y la de aquellos con quienes trabajamos, produciremos un nivel mínimo de información saliente (*output*). La habilidad del *coach* es elevar y mantener la conciencia en el nivel apropiado y en aquellas áreas donde se requiere.

La atención más concentrada de lo normal conduce a un desempeño más alto de lo normal

En nuestros cursos definimos la conciencia como el *input relevante de alta calidad*. Podríamos añadir el término «autogenerada», pero en un sentido que ya está implícito porque esa información simplemente no será de alta calidad a menos que sea autogenerada. El hecho de estar comprometida en algo le proporciona la calidad. Consideremos la pobreza de la imagen que usted recibe si le digo: «Esas flores son rojas», en comparación con la información que recibe cuando le pregunto: «¿De qué color son esas flores?», y usted se ve obligado a contemplarlas con sus propios ojos. Mejor aún si le pregunto: «¿De qué tono o matiz de rojo son?».

Una manera proporciona una imagen floral corriente; la otra, una explosión detallada de vida en una miríada de matices de rojo tal como son en un instante particular. Ésta es una imagen única, que en quince minutos será diferente, cuando el sol se haya desplazado. Jamás volverá a ser la misma. Por consiguiente, el *input* autogenerado es infinitamente más rico, más inmediato, más real.

Otro concepto que caracteriza a la conciencia es el *feedback* del medio, de su cuerpo, de sus acciones, del equipo que está usando, en oposición al *feedback* de las otras personas.

El cambio surge natural y espontáneamente una vez que se ha recibido feedback e input de calidad

LA RESPONSABILIDAD

RESPONSABILIDAD es el otro concepto o meta clave del *coaching*. En el capítulo anterior planteé el problema de la relación entre el cambio de la cultura empresarial y el interés creciente en la responsabilidad, tanto colectiva como individualmente. La responsabilidad también es crucial para el alto desempeño. Cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta y del mismo modo nuestro desempeño. En cambio, cuando alguien nos sugiere u ordena asumir una responsabilidad, y no la aceptamos completamente, el desempeño no mejora. Por supuesto, podemos hacer la tarea porque

hay una amenaza implícita si no la hacemos, pero el hecho de hacer algo para evitar una amenaza no optimiza el desempeño. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección. Consideremos un par de ejemplos.

Si le doy mi consejo y fracasa, usted me culpará. He intercambiado mi consejo por su responsabilidad y éste generalmente no es un buen trato

Culpa

Si le doy un consejo, especialmente cuando no me lo ha pedido, y usted lo aplica pero fracasa, ¿cómo reacciona? Me echa la culpa, desde luego, lo cual es un indicio claro de quién asume la responsabilidad, desde su punto de vista. El fracaso también se podría atribuir tanto a su falta de iniciativa como a mi mal consejo. En el ámbito laboral, cuando el consejo es una orden, la iniciativa es nula y esto puede conducir al resentimiento, al sabotaje subrepticio o a la iniciativa en la acción inversa. *Usted no me da ninguna opción; me ha herido en mi amor propio; y no puedo recuperarlo a través de una acción en la cual no tengo ninguna participación, de modo que asumo la responsabilidad de una acción alternativa que le perjudicará a usted, ¡pero al menos me habré desquitado!* Si esta historia en letra cursiva le parece exagerada, me atrevo a asegurarle que hay millones de trabajadores con malos empresarios que reconocen haber adoptado este criterio en algunas ocasiones.

Opción

Éste es otro ejemplo de la diferencia entre el nivel normal de responsabilidad impuesta y el alto nivel de responsabilidad elegida. Imaginemos a un grupo de obreros de la construcción a los que se ha contratado. El capataz se dirige a uno de ellos y le dice:

«Fred, vaya y traiga una escalera. Hay una en el cobertizo».

¿Qué hace Fred si no encuentra ninguna escalera allí? Vuelve y dice: «No hay ninguna escalera en ese lugar».

Qué pasa si en cambio digo: «Necesitamos una escalera. Hay una en el cobertizo. ¿Quién está dispuesto a traerla?».

Fred responde: «Lo haré yo», pero cuando descubre que allí no hay ninguna escalera, ¿qué hará esta vez? Buscará en otra parte. Pero ¿por qué? Porque se siente responsable. Quiere tener éxito. Encontrará una escalera por su propio interés, por amor propio. Lo que hice de manera diferente fue darle una opción, a la cual él respondió.

Uno de nuestros clientes tenía dificultades con las relaciones laborales insatisfactorias. En un intento de mejorarlas, inicié una serie de cursos para jefes de taller. Si bien la fuente de rumores de la compañía consideraba que nuestro curso era muy ameno, los participantes invariablemente

desconfiaban y estaban a la defensiva, y al principio incluso se resistían. Descubrí que su conducta era oponerse a todo lo que los gerentes superiores les pedían que hicieran. Les habían dicho que asistieran al curso, y también mostraban resistencia a hacerlo.

Para terminar con esta situación improductiva, les pregunté si habían tenido alguna opción acerca de su asistencia al curso.

«Ninguna», contestaron a coro.

«Bien, ahora tienen una opción —les dije—. Ustedes han cumplido con su obligación con la compañía, y están aquí. ¡Enhorabuena! Ahora, ésta es su opción: ¿Cómo querrían pasar estos dos días? Pueden aprender tanto como sea posible, pueden resistirse, pueden ser tan distraídos como quieran o pueden bromear. Escriban una frase describiendo lo que prefieren hacer. Pueden no revelarla o, si lo prefieren, compartirla con su vecino. No necesito enterarme y tampoco le diré a su jefe lo que hacen. La decisión es de ustedes.»

La confianza en sí mismo, la motivación interna, la claridad, el compromiso, la conciencia, la responsabilidad y la acción son productos del coaching

La atmósfera en el aula se transformó. Hubo algo parecido a un suspiro de alivio, pero también una liberación de energía, y después la mayoría asumió un alto grado de compromiso. La opción y la responsabilidad pueden hacer milagros.

Estos simples ejemplos ilustran claramente lo importante que es la opción para la mejora del desempeño y la aceptación de la responsabilidad plena. Esto no ocurre a menos que la persona se sienta responsable. *Decirle* a alguien que sea responsable de algo no le hace *sentirse* responsable de eso. Puede temer el fracaso y sentir culpa si no tiene éxito, pero esto no es lo mismo que sentirse responsable. Esto sólo es posible con la opción, que a su vez requiere una pregunta. En el próximo capítulo, consideraremos la formulación de las preguntas usuales en el *coaching*.

Conciencia y responsabilidad

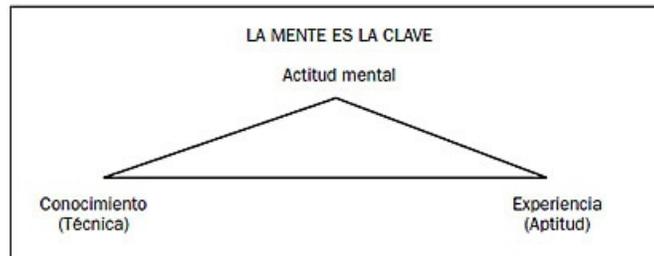
La CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD son sin duda dos cualidades cruciales para el desempeño de cualquier actividad. Mi colega David Hemery, un corredor de vallas y ganador de la medalla de oro olímpica en 1968, estudió a 63 de los más importantes atletas en más de 20 deportes diferentes para su libro *Sporting Excellence*. A pesar de las considerables diferencias en otras áreas, la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD parecían ser los dos factores más importantes comunes a todos; además, la actitud o el estado de ánimo eran la clave para el desempeño de cualquier tipo.

LA MENTE ES LA CLAVE

Para esta investigación, David Hemery preguntó a cada uno de los deportistas cuál era el grado de compromiso de la mente en la práctica de su deporte. Hemery escribió: «El veredicto unánime se expresó en palabras como “enorme”, “total”, “en eso consiste todo el juego”, “uno juega con su

mente”, “ahí tiene su origen el movimiento del cuerpo”». Y como mínimo respondieron: «Igual que el cuerpo». El alto desempeño en la empresa no exige menos. La mente es la clave.

La mente es la clave, pero ¿dónde está la clave para la mente?



El conocimiento y la experiencia pueden ser los equivalentes empresariales de la técnica deportiva y la aptitud física. Ninguna de ellas asegura una posición prominente, y muchas personas con éxito han demostrado que ninguna es indispensable. Lo esencial es una mentalidad ganadora.

La mentalidad ganadora

Hace más o menos una década los *coaches* concentraban su tarea en las habilidades técnicas y las aptitudes físicas que exigía el deporte. La mente no se consideraba universalmente crucial, pero en todo caso era algo con lo que el deportista había nacido y el *coach* no podía hacer mucho al respecto. ¡Esto es un error! En realidad, podían influir en el estado de ánimo de sus discípulos, pero lo hacían principalmente de una manera inconsciente y a menudo negativa, debido a sus métodos autocráticos y su obsesión con la técnica.

A menudo, la eliminación de las barreras internas disminuye los obstáculos externos a proporciones manejables

Estos *coaches* negaban la responsabilidad de sus discípulos al indicarles lo que debían hacer, y les negaban la participación de la conciencia al decirles lo que veían. Impedían la RESPONSABILIDAD y eliminaban la CONCIENCIA. Algunos supuestos *coaches* todavía lo hacen, lo mismo que muchos gerentes. Contribuyen a las limitaciones de los discípulos o empleados así como a sus éxitos. El problema es que todavía pueden obtener resultados razonables de aquellos a quienes dirigen, de ahí que no se sientan motivados para probar algo diferente, y jamás se enteran de lo que podrían obtener por otros medios ni creen en ello.

En los últimos años, el deporte ha cambiado mucho y la mayoría de los equipos importantes emplean psicólogos especializados para trabajar con las conductas y actitudes de los deportistas. Pero si no cambian los viejos métodos de entrenamiento, los *coaches* seguirán negando los esfuerzos del psicólogo, de una manera involuntaria y frecuente. La mejor manera de desarrollar y

mantener el estado de ánimo óptimo para el desempeño consiste en crear continuamente CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD, a través de la práctica diaria y del proceso de adquisición de habilidades. Esto requiere un cambio en el método de entrenamiento, una transición de la instrucción al verdadero *coaching*.

Entrenar para desarrollar conciencia y responsabilidad tiene dos efectos: uno inmediato, como llevar a cabo una tarea, y otro mediato: tener una mejor calidad de vida

El *coach* no es un maestro, ni un consultor, ni un instructor, ni alguien encargado de resolver un problema, ni siquiera un experto; es un ayudante, una caja de resonancia, un consejero, un catalizador de la conciencia. Al menos estas palabras deberían ayudarle a comprender lo que significa el papel que desempeña el *coach*.

LAS CUALIDADES DE UN *COACH*

En nuestros cursos de *coaching*, les pedimos a los participantes que hagan una lista de las cualidades de un *coach* ideal. A continuación, reproducimos una lista característica, con la que estoy básicamente de acuerdo:

- Tiene paciencia.
- Es imparcial.
- Respalda.
- Se interesa.
- Sabe escuchar.
- Es perceptivo.
- Es consciente.
- Es consciente de sí mismo.
- Es atento.
- Tiene buena memoria.

Con frecuencia, la lista también contiene algunos de los siguientes conceptos:

- Destreza técnica.
- Conocimiento.
- Experiencia.
- Credibilidad.
- Autoridad.

El *coach* como experto

Con estas cinco últimas cualidades estoy menos de acuerdo y pregunto: ¿acaso un *coach* necesita tener experiencia o conocimiento técnico sobre el campo en que trabaja? La respuesta es no (no si el *coach* actúa verdaderamente como un catalizador imparcial de la conciencia). Sin embargo, si no está convencido de lo que está haciendo, es decir, si no cree en el potencial de sus discípulos y en la importancia de la responsabilidad asumida, entonces pensará que necesita tener experiencia en el tema para ser capaz de entrenar. Con esto no estoy sugiriendo que la experiencia está de más, sino que los *coaches* menos capaces suelen abusar de ella y reducir el valor de su entrenamiento, limitando con eso la responsabilidad de sus discípulos.

Los peligros del conocimiento

Lo ideal podría ser un *coach* experto que también tuviera un caudal de conocimientos técnicos. Sin embargo, es muy difícil para los expertos prescindir suficientemente de su experiencia técnica para poder entrenar bien. Para ilustrar mejor esto, daré un ejemplo del tenis. Hace algunos años, teníamos tantos alumnos inscritos en nuestros cursos de tenis interior que nos faltaban *coaches* calificados. Trajimos a dos monitores de esquí interior, los vestimos con el equipo de un tenista, les pusimos una raqueta bajo el brazo y los dejamos actuar con la promesa de que no intentarían usar la raqueta bajo ninguna circunstancia.

Para nuestra sorpresa, la tarea de *coaching* que desarrollaron fue casi idéntica a la de sus colegas tenistas. Y en un par de ocasiones incluso la superaron. Si uno lo piensa bien, el motivo resulta evidente. Los *coaches* de tenis veían en los participantes sus errores técnicos; en cambio los monitores de esquí, que no podían reconocer esos fallos, los veían en términos de la eficiencia con la que usaban sus cuerpos. La ineficiencia corporal surge de la inseguridad y de la inadecuada conciencia del propio cuerpo. Al tener que confiar en la evaluación que hacían los participantes de su propio juego, los monitores descubrían la causa de los problemas, mientras que los *coaches* expertos consideraban solamente el síntoma, el error técnico. Esto nos obligó a analizar juntos el problema y ayudarlos a evitar más eficazmente los aspectos de su experiencia que dificultaban la tarea.

Un nivel más profundo

Consideremos el mismo problema con un simple ejemplo del contexto empresarial. Un gerente notó que su subordinado, George, no se comunicaba suficientemente con sus colegas del otro departamento, y pensó que la solución era el envío de un informe semanal. Sin embargo, ese informe contenía datos inadecuados y la resistencia de George para comunicarse con ellos persistía. En lugar de quedar satisfecho con la aceptación de George de enviar informes, el gerente lo entrenó para que George descubriera su propia resistencia y se liberase de ella. La falta de comunicación era el síntoma, pero la causa era la resistencia. Los problemas sólo se pueden resolver en el nivel que está por debajo de aquel en el cual se manifiestan.

El gerente, ¿experto o *coach*?

Realizamos nuestro potencial al optimizar nuestra propia individualidad y singularidad, jamás adoptando lo que otro considera como la mejor práctica

Ser un buen *coach* es difícil para un experto, pero de ningún modo imposible. Desde luego, la experiencia es muy valiosa para muchos otros aspectos de la tarea de un gerente, y de todos modos es más probable que el gerente sea un experto. Pero consideremos el caso de un gerente experimentado en una organización que ha informatizado parte de sus operaciones. Si es un buen *coach*, no debería tener ninguna dificultad para enseñar a su equipo a desarrollar sus habilidades informáticas, aun cuando no conozca el nuevo sistema. Tan pronto como haga esto, cualquier duda que pueda tener alguno de sus empleados con respecto a su credibilidad pronto desaparecerá, y él será capaz de conservar el control de ese departamento. A medida que las habilidades se tornan más especializadas y complejas, el *coaching* puede ser una condición previa esencial para los gerentes.

5

PREGUNTAS EFECTIVAS

Formular o hacer preguntas cerradas libera a las personas de tener que pensar. Hacer preguntas abiertas las obliga a pensar por sí mismas.

Como vimos en los capítulos anteriores, es evidente que las preguntas desarrollan mejor la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD. Sería fácil repetir alguna vieja pregunta, pero no es así. Necesitamos analizar la efectividad de los diferentes tipos de preguntas. Para hacerlo, utilizaré una simple analogía del deporte. Pregúntele a alguien cuál es la instrucción más frecuentemente empleada en cualquier deporte en el que se usa el balón o la pelota, y le dirá: «No pierda de vista la pelota».

En todos estos deportes es muy importante observar la pelota, pero ¿realmente la orden de «Mira la pelota» consigue lo que se propone? No. Si lo hiciera, muchas personas serían mejores en su deporte favorito. Todos sabemos que un golfista golpea la pelota con mayor fuerza y mejor orientación cuando está relajado, pero ¿acaso la orden de «Relájese» le haría sentirse más relajado? No, probablemente le pondría más tenso.

Si ordenarle a una persona que haga lo que necesita hacer no produce el efecto deseado, ¿qué lo produce? Intentémoslo con una pregunta.

- *¿Está mirando la pelota? ¿Cómo responderíamos a esto? Quizá de una manera defensiva, y probablemente mentiríamos, como hacíamos en la escuela cuando el maestro nos preguntaba si estábamos prestando atención.*
- *¿Por qué no está mirando la pelota? La respuesta será más defensiva aún, o quizá responda, después de un breve análisis si tiende a hacerlos: «No lo sé», «Porque estaba pensando en el modo de sujetar la raqueta» o, más verazmente, «Porque usted me distrae y me pone nervioso».*

Éstas no son preguntas muy efectivas, pero consideremos el efecto de las siguientes:

- *¿En qué dirección gira la pelota cuando viene hacia usted?*
- *¿A qué altura cruzó esta vez la red?*
- *¿Giró más rápido o más lento después de rebotar?*
- *¿A qué distancia se encuentra de su oponente cuando usted ve la dirección que ha tomado?*

Estas preguntas son de un orden completamente diferente. Crean cuatro efectos importantes que ninguna de las otras preguntas u órdenes podían producir:

- Este tipo de pregunta *obliga al jugador* a observar la pelota. No es posible de otro modo responder a la pregunta.
- Para dar una respuesta exacta a la pregunta, el jugador tiene que *concentrarse a un nivel más profundo* del normal, suministrando una información de más alta calidad.
- El propósito de la respuesta es *descriptivo, no pretende juzgar*, de modo que no hay ningún riesgo de caer en la autocrítica o herir el amor propio.
- Tiene la ventaja de establecer *un circuito de feedback con el coach*, que de esta manera puede verificar la precisión de la respuesta del jugador y, por lo tanto, la calidad de su concentración.

Esto plantea un interrogante: ¿por qué todos estos *coaches* deportivos insisten en dar órdenes tan ineficaces como «No pierda de vista la pelota». Probablemente, por dos razones importantes: jamás han considerado si surten efecto o no, pues siempre han procedido de esa manera; y porque están más interesados en lo que ellos dicen que en su efecto sobre el alumno.

El propósito del *coaching*

Durante algún tiempo, me he dedicado a investigar este acto aparentemente sencillo de mirar la pelota, para ilustrar el propósito del *coaching* con una simple analogía. En primer lugar, debemos comprender el efecto que estamos tratando de crear —CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD— y qué tenemos que decir/hacer para crear ese efecto. No tiene ningún valor preguntar solamente lo que deseamos; debemos formular preguntas eficaces.

Algunas preguntas similares también concentran la atención y aportan claridad en las empresas. «¿Cuál es el stock actual?», «¿Cuál es el problema más difícil para usted?», «¿Cuándo va a llegar el ingeniero?», «¿De qué manera este cambio de precio afectará a nuestros clientes más recientes?». Todas éstas son preguntas específicas, que exigen respuestas específicas.

Estos ejemplos probablemente son suficientes para convencernos de que la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD se incentivan más por medio de las preguntas que a través de las instrucciones. Por lo tanto, la forma fundamental de la interacción verbal de un buen *coach* es la interrogación. Ahora necesitamos examinar cómo construir los tipos de preguntas más eficaces.

El coaching promueve la concentración, la atención y la observación

La función de las preguntas

Las preguntas se hacen más comúnmente para obtener información. Usted puede necesitar información para resolver un problema por su cuenta, o si está ofreciendo un consejo o una solución a otra persona. Sin embargo, si usted es un *coach*, las respuestas son de importancia secundaria. La información no es para su uso personal y puede no ser completa. Sólo necesita saber que el alumno tiene la información necesaria. Sus respuestas frecuentemente indican al *coach* la línea a seguir con las preguntas siguientes, mientras al mismo tiempo le permiten descubrir si el alumno/subordinado está persiguiendo una meta productiva, o en consonancia con el propósito u objetivos de la empresa.

Las preguntas abiertas

Las preguntas ABIERTAS que requieren respuestas descriptivas propician el desarrollo de la conciencia, mientras que las preguntas CERRADAS son demasiado limitadas, y las respuestas SÍ o NO cierran la puerta a la exploración de más detalles (ni siquiera obligan a alguien a comprometer su pensamiento). Las preguntas abiertas son mucho más eficaces para generar CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD en el proceso de *coaching*.

Palabras interrogativas

Las preguntas más efectivas para generar CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD comienzan con palabras que procuran cuantificar o deducir hechos, como QUÉ, CUÁNDO, QUIÉN, CUÁNTO, CUÁNTOS. Preguntar ¿POR QUÉ? no es aconsejable, pues a menudo implica una crítica y pone al interrogado a la defensiva. POR QUÉ y CÓMO, sin matices, suscitan un pensamiento analítico, que puede ser contraproducente. El análisis (pensamiento) y la conciencia (observación) son actividades mentales diferentes casi imposibles de emplear simultáneamente con plena eficacia. Cuando se requiere una información precisa de los hechos, es mejor suspender momentáneamente el análisis de su sentido y su significado. En lugar de preguntar ¿POR QUÉ? es mejor decir «¿Cuáles fueron las razones de que...?»; y es mejor si reemplazamos ¿CÓMO? por «¿Cuáles son los pasos/medidas para...?». De esta manera, se obtienen respuestas más ligadas a los hechos y más específicas.

Concentración en el detalle

Las preguntas deberían comenzar de una manera amplia y luego concentrarse cada vez más en los detalles. Esta necesidad de un mayor detalle mantiene la concentración e interés del interlocutor. Esto se puede ilustrar muy bien a través de un simple ejercicio que consiste en mirar un metro cuadrado de alfombra. Después de observar el tejido, el color, el diseño y quizás una mancha o marca, la alfombra perderá interés para el observador y su atención se desviará hacia cosas más interesantes. Sin embargo, déle una lupa al observador y éste mirará nuevamente con mayor detalle y durante más tiempo, antes de perder interés. Un microscopio podría convertir ese

pequeño fragmento de alfombra en un universo fascinante de formas, texturas, colores, microbios e insectos vivos suficientes como para mantener la mirada y la mente del observador atentas durante varios minutos más.

Lo mismo ocurre en el *coaching* empresarial. El *coach* necesita indagar con más profundidad o detalle para mantener al empleado atento y consciente de aquellos factores parcialmente indefinidos que pueden ser importantes.

Áreas de interés

Entonces, ¿de qué manera el *coach* determina cuáles son los aspectos importantes de un asunto, sobre todo si se trata de un área que no conoce particularmente? En primer lugar, las preguntas deberían estar en consonancia con el interés y la secuencia de pensamientos del discípulo, no del *coach*. Si el *coach* establece la dirección de las preguntas, disminuirá la responsabilidad del discípulo. Pero ¿qué sucede si la dirección en la cual estamos avanzando termina en un callejón sin salida o en una distracción? Hay que confiar en que el discípulo lo descubra por sí mismo.

Si no se permite que los discípulos exploren las áreas que para ellos tienen algún interés, es probable que la fascinación persista y cause distorsiones o desviaciones de la tarea, no sólo en la sesión de *coaching*. Una vez que hayan explorado sus intereses, estarán mucho más preparados y concentrados en lo que pueda surgir como la mejor alternativa. Aunque parezca paradójico, también puede ser útil que el *coach* se concentre en algún aspecto que el discípulo parece evitar. De todos modos, para no perder su confianza y responsabilidad, esta exploración se debería hacer por medio de una declaración seguida de una pregunta: «Observo que usted no ha mencionado... ¿Hay alguna razón particular para esta omisión?».

Puntos débiles

Quizás a los jugadores de golf y de tenis les interese un equivalente físico de este principio. Un *coach* podría preguntarle a su alumno si hay algún aspecto de su golpe o *swing* que le resulta difícil sentir, o del que no puede ser plenamente consciente. Es muy probable que en este «punto débil» haya un malestar reprimido o un defecto en el movimiento. A medida que el *coach* concentra cada vez más la conciencia del discípulo en esa área, la sensación de malestar desaparece y se produce una corrección natural, sin necesidad de recurrir al aporte técnico del *coach*. ¡Las propiedades curativas de la conciencia son infinitas!

Preguntas que insinúan respuestas

Las preguntas que insinúan respuestas, un recurso de muchos *coaches* ineptos, indican que el *coach* no cree en lo que está intentando hacer. Esto lo percibe rápidamente el alumno y afecta a la confianza y al valor de la sesión de *coaching*. Es preferible que el *coach* le diga al alumno que

tiene una sugerencia que hacerle, en lugar de intentar manipularlo en esa dirección. Además, se deberían evitar las preguntas con una carga crítica, como «¿Por qué demonios hizo eso?».

Esté atento a las respuestas

El *coach* tiene que estar muy atento a las respuestas de los alumnos. De no ser así, perderá credibilidad y además no sabrá qué preguntas hacer a continuación. Este proceso debe ser espontáneo. Las preguntas pensadas de antemano interrumpen el flujo de la conversación y no siguen el interés del discípulo. Si el *coach* está pensando en la próxima pregunta, mientras el alumno habla, éste notará que el *coach* no está escuchando realmente. Es preferible esperar hasta que la persona termine de hablar y después hacer una pausa, si es necesario, mientras se piensa en la siguiente pregunta.

La pregunta «¿Hay algún otro problema?» invita a un «No» rotundo. En cambio, «¿Qué otros problemas podría haber?» invita a pensar

La mayoría de las personas no saben escuchar. En la escuela, se nos dijo que era necesario saber escuchar, pero no nos enseñaron a hacerlo ni nos entrenaron para ello. Ésta es una habilidad que requiere práctica y concentración. Sin embargo, curiosamente, son muy pocas las personas que tienen dificultades para escuchar las noticias o un buen programa radiofónico. El interés mantiene la atención; quizá tengamos que aprender a interesarnos por los demás. Cuando escuchamos realmente a alguien, o cuando alguien realmente nos escucha, ¡cuánto lo apreciamos! Al escuchar, ¿realmente oímos? Al mirar, ¿realmente vemos? Si no oímos y vemos realmente a nuestros discípulos —y con esto quiero decir mantener un contacto visual— nos engañamos a nosotros mismos y los engañamos a ellos. La obsesión con nuestros propios pensamientos y opiniones y el habla compulsiva son un obstáculo para la interacción, particularmente si uno cumple un rol de consejero. Se ha dicho que, puesto que estamos dotados de dos oídos y una sola boca, deberíamos escuchar el doble de lo que hablamos. ¡Aprender a callarse quizá sea lo más difícil para un *coach*!

El tono de voz

¿Qué es lo que escuchamos y para qué? Es importante prestar atención al tono de voz del alumno, ya que revela las emociones que está experimentando. Un discurso monótono puede indicar que repite una vieja línea de pensamiento, mientras una voz más animada quizá sea un signo del despertar de nuevas ideas. Las palabras elegidas por el alumno también pueden ser reveladoras: el predominio de expresiones negativas, la adopción de un tono formal o de un lenguaje infantil tienen un significado oculto, que puede ayudar al *coach* a comprender y, por lo tanto, facilitar el proceso de *coaching*.

Lenguaje corporal

Un *coach* necesita, además de escuchar, observar el lenguaje corporal del alumno, no con el propósito de hacer comentarios locuaces, sino para que, una vez más, los gestos lo ayuden a elegir la pregunta apropiada. Una postura del discípulo con una ligera inclinación hacia delante puede ser un signo de su alto nivel de interés en la dirección del *coaching*. Hablar con una mano que cubre parcialmente la boca puede revelar inseguridad o ansiedad en las respuestas. Los brazos cruzados sobre el pecho a menudo indican resistencia o desafío, y una postura corporal abierta sugiere receptividad y flexibilidad. Aquí no me voy a explayar en los detalles del lenguaje corporal, pero hay que tener en cuenta que si las palabras dicen algo y el cuerpo parece estar expresando otra cosa, es más probable que este último manifieste los verdaderos sentimientos.

Comprobación de la veracidad

De modo que hay que escuchar, oír, observar y comprender, y el *coach* debe tener suficiente conciencia de sí mismo como para saber lo que está haciendo. Aun cuando vea las cosas con claridad, es importante que de vez en cuando las comparta con el discípulo y resuma los hechos. Esto permitirá hacer correcciones y asegurar al alumno que está siendo escuchado y comprendido. Y también le dará una segunda oportunidad para comprobar la veracidad de lo que ha dicho. En la mayoría de las sesiones de *coaching* alguien debe tomar notas, pero esto se puede convenir entre el *coach* y el discípulo. Cuando estoy entrenando prefiero tomar notas de modo que el discípulo tenga libertad para reflexionar.

Conciencia de sí mismo

Finalmente, un buen *coach* aplicará su propia conciencia de sí mismo para controlar cuidadosamente sus propias reacciones, emociones o juicios, ante cualquiera de las respuestas del discípulo, incluso aquellas que implican al propio *coach* y que pueden afectar a la imprescindible imparcialidad y objetividad de éste. Nuestros propios prejuicios y antecedentes psicológicos — de los que nadie está libre— influyen en nuestra comunicación.

Transferencia

En el *coaching* se producen ciertas distorsiones psicológicas, como la proyección y la transferencia, que todos los que enseñan, orientan, preparan o dirigen a otros necesitan aprender a reconocer y minimizar. La proyección significa que se proyectan o se perciben en otra persona las cualidades o rasgos, positivos o negativos, que pertenecen a uno mismo. La transferencia es «el desplazamiento de pautas de conducta y sentimientos experimentados originalmente con figuras significativas de la propia infancia, a individuos con los que mantenemos relaciones actuales». En el ámbito laboral, una de las manifestaciones más comunes es la transferencia de autoridad.

En cualquier relación jerárquica, de gerente/subordinado, o incluso de *coach*/discípulo, entran en juego los conflictos o sentimientos inconscientes de ambas partes acerca de la autoridad. Por ejemplo, muchas personas ceden su poder a la autoridad designada: «Él sabe, tiene todas las respuestas, está más actualizado, etc.», y frente a ella se sienten disminuidos y empequeñecidos. Esto podría satisfacer las ansias de dominio y sometimiento de un gerente autocrático, pero va en contra del objetivo del *coaching*, que es generar responsabilidad en el discípulo.

Otro ejemplo común de una reacción transferencial inconsciente a la autoridad es la insubordinación ante las metas del trabajo, y la obstaculización encubierta de las mismas. Cuando el estilo gerencial limita la libertad de elección, la transferencia individual aumenta las frustraciones y sentimientos de impotencia colectivos. Un importante fabricante de motores solía evaluar el estado de las relaciones laborales de acuerdo con el porcentaje de las piezas no defectuosas que habían sido rechazadas a lo largo de la cadena de montaje.

Contratransferencia

La contratransferencia, que es una complicación añadida de la transferencia, ocurre cuando la figura de autoridad, el gerente o *coach*, reacciona inconscientemente a la transferencia a partir de su propia historia perpetuando la dependencia o la insubordinación. Un buen gerente o *coach* reconocerá esta posibilidad y compensará los efectos de todas las manifestaciones de transferencia trabajando conscientemente para capacitar al subordinado o discípulo. Si no lo hace, estas distorsiones afectarán a las relaciones gerenciales o de *coaching*, con el efecto de socavar seriamente lo que su estilo gerencial intenta lograr.

Preguntas útiles

He aquí algunas de las preguntas que considero más útiles en el *coaching*. De todos modos, usted necesitará adquirir su propia experiencia como *coach*. Las preguntas deben ser, sobre todo, auténticas.

- «¿Y qué más?», usado al final de la mayoría de las respuestas, invita a hablar más. El silencio absoluto también invita a hablar más, mientras le da tiempo al *coach* para pensar.
- «Si usted conociera la respuesta, ¿cómo sería?» no es tan banal como parece, ya que le permite al discípulo superar el bloqueo.
- «¿Cuáles serían las consecuencias de eso para usted o para los otros?»
- «¿Qué criterios está aplicando?»
- «¿Cuál piensa que es el aspecto más difícil o el mayor reto de esto?»
- «¿Qué consejo le daría a un amigo en su situación?»
- «Imagínese que mantiene un diálogo con la persona más inteligente que usted conoce. ¿Qué piensa que ella le diría?»
- «No sé me ocurre otra idea al respecto, ¿y a usted?»
- «¿Qué puede ganar/perder al hacer/decir eso?»

- «Si alguien le dijera/hiciera eso, ¿qué sentiría, pensaría o haría usted?»

Las preguntas del coaching obligan a prestar atención, a concentrarse en la precisión y crear un circuito de feedback. Esto no se consigue con la instrucción

6

LA SECUENCIA DE LAS PREGUNTAS

Hasta aquí hemos establecido las características esenciales de la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD para aprender y para mejorar el desempeño. Hemos examinado el contexto del *coaching*, los paralelos entre *coaching* y gerencia, y la cultura empresarial y el cambio. Hemos analizado el papel y la actitud del *coach*, y considerado las preguntas como su forma principal de comunicación. Ahora vamos a determinar sobre qué hacer las preguntas y en qué secuencia.

¿Formal o informal?

En este punto es importante destacar que el *coaching* puede ser tan flexible e informal que los discípulos ni siquiera se den cuenta de que están siendo entrenados. En la tarea gerencial cotidiana de instruir e interrogar a los empleados, no hay ningún procedimiento mejor que el *coaching*, pero no se debería identificar como tal; tiene que seguir siendo una función gerencial. De este modo, el *coaching* deja de ser una herramienta de la gerencia y se convierte simplemente en la manera de dirigir al personal (en mi opinión la más eficaz). En el otro extremo del espectro, una sesión de *coaching* se puede programar y estructurar de tal modo que no hayan ambigüedades en el propósito y los roles. Aun cuando el *coaching* más común es del primer tipo, analizaremos en detalle el segundo caso porque, si bien el proceso es el mismo, en este último las etapas están más claramente definidas.

Uno a uno

Por razones de simplicidad y claridad analizaremos el *coaching* «uno a uno», aunque el mecanismo del *coaching* de equipos o incluso del *self-coaching* (autoentrenamiento) sigue siendo exactamente el mismo, como veremos en los próximos capítulos. El *coaching* «uno a uno» se puede realizar entre pares, entre un gerente y un subordinado, entre un antiguo profesor y un estudiante, entre un entrenador y un deportista, o incluso entre un consejero y alguien que busca su ayuda. Este tipo de *coaching* también se puede emplear de abajo-arriba —aunque por lo general de una manera encubierta— entre un empleado y su jefe. Después de todo, como nadie se atreve a decirle a un jefe lo que debe hacer, este *coaching* tiene más probabilidades de éxito.

GROW

Por lo tanto, la secuencia de preguntas que sugiero debería seguir cuatro etapas diferenciadas:

- Establecer la META (*Goal*) de la sesión, tanto para el corto como para el largo plazo
- Examinar la REALIDAD (*Reality*) para explorar la situación presente.
- Contemplar las OPCIONES (*Options*) y estrategias o cursos de acción alternativos.
- Determinar QUÉ (*What*) se va a hacer, CUÁNDO (*When*) y QUIÉN (*Whom*) lo hará, y la VOLUNTAD (*Will*) de hacerlo.

En esta secuencia es aconsejable explorar las cuatro etapas, especialmente si se está abordando un tema por primera vez. Sin embargo, a menudo el *coaching* se usará para mejorar una tarea o proceso que se ha discutido antes o que ya está encaminado. En estos casos, el *coaching* se puede iniciar y terminar con cualquier etapa.

Quizá parezca insólito establecer las METAS antes de examinar la REALIDAD. La lógica aparente sugiere lo contrario, ya que supuestamente necesitamos conocer la realidad antes de poder establecer alguna meta. Pero no es así: las metas que se basan sólo en la realidad presente pueden resultar negativas, ser una respuesta a un problema, estar limitadas por el desempeño pasado, carecer de creatividad debido a una simple extrapolación, producir incrementos más reducidos que los potenciales, o incluso ser contraproducentes. Las metas a corto plazo también pueden desviarnos de las metas a largo plazo. Mi experiencia con la determinación de metas en los cursos de entrenamiento de equipos es que éstos invariablemente establecen metas sobre la base de lo que se ha hecho antes, en lugar de lo que se puede hacer en el futuro. En muchos casos ni siquiera intentan calcular lo que podría ser posible.

Las metas que se establecen para dar con una solución ideal a largo plazo, y luego determinar los pasos realistas hacia ese ideal, son generalmente más inspiradoras, creativas y motivadoras. Ilustremos este tema muy importante con un ejemplo. Si estamos tratando de resolver un problema de tráfico intenso en una carretera importante mediante la exploración de la realidad, es probable que establezcamos metas basadas únicamente en aligerar el flujo de tráfico existente, como ampliar la carretera. En realidad, esto podría estar en contra de una meta a largo plazo más visionaria, que se determina al identificar el flujo de tráfico ideal para la región en el futuro, y luego considerar las etapas necesarias para avanzar en esa dirección.

De modo que, en la mayoría de las circunstancias, mi sugerencia es usar la secuencia mencionada antes.

Más que GROW

Las iniciales de las palabras inglesas usadas en esta secuencia, *Goal-Reality-Options-What* (que aparecen entre paréntesis), forman el acróstico mnemotécnico GROW («desarrollo» o «crecimiento»), que citaré con frecuencia. Sin embargo, debo destacar que la secuencia GROW fuera del contexto de la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD, y de la habilidad de interrogar para generarlas, tiene escaso valor. Los recursos mnemotécnicos abundan en el entrenamiento empresarial, por ejemplo, el SPIN, los objetivos SMART, el GRIT y el GROW. Y ocasionalmente se los presenta como panaceas para todos los males de la empresa. Pero no lo son en absoluto; sólo son tan valiosos como el contexto en el cual se usan, y el contexto de GROW es la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD.

Un jefe autocrático podría actuar con sus empleados de la siguiente manera:

Mi META (*Goal*) es vender mil artefactos este mes.

La REALIDAD (*Reality*) es que en el mes pasado ustedes sólo vendieron cuatrocientos. Esto significa que han tenido un desempeño mediocre.

Nuestro principal competidor tiene un producto superior y no podremos competir con él, si ustedes no hacen más esfuerzos.

He considerado todas las OPCIONES (*Options*) y no vamos a aumentar nuestra publicidad ni a presentar el producto en forma más atractiva.

Lo QUE (*What*) ustedes harán es lo siguiente...

El jefe ha seguido el modelo GROW al pie de la letra, pero no ha hecho una sola pregunta. No ha creado ninguna CONCIENCIA y, si bien piensa que ha inducido a sus empleados a asumir la RESPONSABILIDAD, esto no es así, porque ellos no han tenido ninguna opción.

Contexto y flexibilidad

Si hay algo en este libro que pasa inadvertido para el lector, espero que sea el modelo GROW y no la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD. Dicho esto, lo mejor que puedo añadir en defensa de la secuencia GROW es que surte efecto si se usan las preguntas de *coaching* efectivas.

Sin embargo, hay que reciclar esta secuencia. Lo que quiero decir es que, sin haber examinado la REALIDAD con detalle, sólo es posible definir una META inicial vaga. Pero después de examinarla, se puede volver atrás y definir la META con mayor precisión, antes de seguir adelante. Incluso una META inicial nítidamente definida puede resultar errónea o inapropiada una vez que se ha discernido la REALIDAD.

Cuando haga la lista de OPCIONES necesitará cotejarla con los objetivos iniciales, para constatar si cada una de ellas lo impulsa hacia la META deseada. Finalmente, antes de establecer en forma concreta el QUÉ y el CUÁNDO, es imprescindible hacer una última verificación para ver si responden a la meta.

Ahora haremos un análisis más profundo de cada uno de estos pasos y de las preguntas que más incentivan la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD dentro de cada etapa.

Los procesos usados por un coach, un consejero, un psicoterapeuta o un gurú son similares: desarrollan la conciencia y responsabilidad del cliente

7

ESTABLECER LA META

Cuando lo deseo, tengo un mejor desempeño que cuando sé que es una obligación. El deseo es mío, el deber es con los otros. La automotivación es una cuestión de elección.

Se ha escrito tanto acerca de la importancia y el proceso de establecer metas que no hay ninguna necesidad de repetir todo en un manual acerca del *coaching*. Habría que escribir un libro exclusivamente sobre el tema. Sin embargo, espero que aquellos que se consideran expertos en establecer metas me disculpen si paso por alto algunos aspectos de su tarea que no son especialmente importantes para el proceso de *coaching*.

La meta de la sesión

La sesión de *coaching* comienza invariablemente con la determinación de la meta para la propia sesión. Si el cliente lo ha solicitado, es obvio que es él quien necesita definir lo que desea lograr del *coaching*. Aun cuando sea el *coach* o gerente quien haya pedido la sesión para resolver un problema específico que detectó, el alumno/subordinado también debería ser consultado para saber si necesita algo más de la sesión.

Preguntas como:

- ¿Qué desearía obtener de esta sesión?
- Tengo media hora asignada para esto, ¿qué le gustaría haber logrado en ese tiempo?
- ¿Qué sería lo más útil que usted podría conseguir de esta sesión? pueden suscitar respuestas de este tipo:
 - Un plan general para el mes, que yo pueda desarrollar.
 - Una idea clara de las próximas dos etapas de la acción y un compromiso con ellas.
 - Una decisión en cuanto al rumbo a seguir.
 - Una idea de cuáles son las cuestiones esenciales.
 - Un presupuesto acordado para la tarea.

La meta del proceso

Ahora hemos llegado a la meta o metas relacionadas con el problema inmediato, y aquí necesitamos ser capaces de distinguir las metas FINALES de las metas de DESEMPEÑO.

Una meta final. El objetivo final —para convertirse en el líder del mercado, ser designado director de ventas, obtener una determinada cuenta clave, ganar la medalla de oro— pocas veces está completamente bajo su control. Usted no puede saber ni controlar lo que harán sus competidores.

Una meta de desempeño. Consiste en identificar el nivel de desempeño que a nuestro juicio nos dará más posibilidades de alcanzar la meta final. Esto está en gran medida dentro de nuestro control y por lo general proporciona un medio de estimar el progreso. Los ejemplos de metas de desempeño podrían ser que el 95% de la producción pase el control de calidad en la primera prueba, vender cien artefactos el próximo mes, o haber corrido una milla en cuatro minutos y diez segundos para fines de septiembre. Es mucho más fácil comprometerse y asumir la responsabilidad de una meta de desempeño, que está dentro de nuestro control, que hacerlo con una meta final que no controlamos. Siempre que sea posible, la meta final debería estar respaldada por una meta de desempeño. La meta final puede proporcionar la inspiración, pero la meta de desempeño especifica lo que se debe hacer.

Las metas de desempeño son cruciales. La ausencia de una meta de desempeño establecida tuvo una importancia crucial en una notoria derrota de Gran Bretaña durante las olimpiadas de 1968. Welshman Lyn Davies había ganado la medalla de oro en salto de longitud en 1964 y se esperaba que él, Igor Ter-Ovanesian (un atleta ruso) y Ralph Boston (el campeón norteamericano) compartirían las medallas (junto con otro norteamericano muy irregular, Bob Beamon, quien en la primera serie superó en sesenta centímetros más el récord mundial). Si se piensa que el récord mundial se había superado sólo en unos quince centímetros desde 1936, ésta fue una hazaña verdaderamente prodigiosa. Davies, Boston y Ter-Ovanesian estaban muy desalentados, y si bien Boston había obtenido la medalla de bronce y el ruso era cuarto, ambos estaban unos quince centímetros por debajo de sus mejores marcas. Davies, que había efectuado un salto de treinta centímetros por debajo de su récord personal, admitió que solamente estaba concentrado en la medalla, y que si se hubiera fijado una meta de desempeño de, digamos, ocho metros y veinticuatro centímetros, o un récord personal, y hubiera perseguido eso, habría ganado la medalla de plata.

A veces, las metas finales y de desempeño tienen que ser complementadas por otros dos componentes, si no exactamente metas. Consideremos el caso de Rebecca Stevens, la primera mujer británica en escalar el monte Everest. Ella dicta conferencias sobre sus eminentes logros en las empresas y también en las escuelas. Casi seguramente, después de escuchar su inspiradora disertación, muchos escolares volverán a sus hogares y les pedirán a sus padres que los lleven a trepar una roca o al menos un muro de escalada en el gimnasio más cercano. «Voy a escalar el Everest» podría ser una ambición infantil, pero también es un sueño personal, una visión que incita a la acción. En algunas ocasiones, necesitamos recordarnos, o que nos recuerden mediante una buena pregunta, lo que nos inspira a iniciar o continuar algo que anhelamos hacer; lo que se podría definir como una meta soñada.

Después de una considerable experiencia en el alpinismo, Rebecca Stevens alcanzó un nivel de habilidad a partir del cual escalar el Everest parecía ser una meta final razonable. No obstante, todavía tenía que hacer una gran cantidad de esfuerzo, preparación, entrenamiento y aclimatación.

Si ella no hubiera estado dispuesta a comprometerse totalmente en este proceso, el Everest no habría sido más que un sueño. Una pregunta que suelo hacer en la etapa de determinación de la meta del *coaching* es «¿Cuánto está dispuesto a invertir/comprometer en el proceso?». Es lo que denomino «meta» del proceso o incluso del trabajo en cualquier actividad.

AUTONOMÍA DE LAS METAS

Si bien los directivos empresariales suelen tener la libertad de establecer sus propias metas, con demasiada frecuencia las delegan como imperativos inobjetable. Esto niega la autonomía a quienes deben alcanzar estos objetivos y es probable que también afecte a su desempeño. Los directivos inteligentes procuran mantenerse al margen de sus propias metas cuando están tratando de motivar a sus gerentes, y siempre que sea posible los alientan a establecer sus propias metas desafiantes. Pero si no lo hacen, y proscriben estrictamente ciertas tareas, no todo está perdido, ya que el gerente al menos puede ser capaz de ofrecer a sus empleados algunas opciones y la autonomía para decidir cómo realizar el trabajo, quién la hará y cuándo.

El *coaching* para la autonomía

Aun cuando cierta meta sea un imperativo absoluto, todavía es posible el *coaching* para la autonomía. Hace poco tiempo estuve discutiendo sobre la posibilidad de entrenar a la fuerza policial de un condado en el uso de las armas de fuego. Me preguntaron qué se podría hacer para que los agentes aceptaran normas de seguridad inflexibles y absolutas acerca de las armas de fuego. Les sugerí que, en lugar de presentarles estas normas al principio, deberían tener una discusión —usando el *coaching*—, a partir de la cual podrían crear su propio conjunto de normas de seguridad consensuadas. Era muy probable que fueran similares a las normas institucionales. Y donde hubiera alguna diferencia, las razones de la misma se podrían dilucidar entre los propios entrenados, con una intervención mínima del *coach*. De esta manera los agentes tendrían un más alto grado de autonomía, apreciación y comprensión de las normas de seguridad institucionales.

¿La meta de quién?

Nunca se debería subestimar el valor de la elección y la responsabilidad, ya que son factores decisivos para la automotivación. Por ejemplo, si un equipo de ventas da con una meta que es más baja que la deseada por el jefe, éste debería considerar muy cuidadosamente las consecuencias antes de rechazarla e imponer su propia meta. Puede ser mejor tragarse el orgullo y aceptar la meta propuesta. Insistir en esto puede tener el efecto de disminuir el desempeño del equipo, aun cuando su objetivo sea más alto que el de ellos. Más allá de lo que el equipo piense de su propuesta, la falta de opción sin duda no lo motivará. Desde luego, el jefe tiene otra alternativa si

está seguro de su argumento, y es comenzar con el objetivo del equipo pero ayudarlo a superar sus barreras y aspirar a una meta más alta. De este modo, el equipo conservará la responsabilidad por el objetivo finalmente logrado.

Cualidades de una buena meta

Además de respaldar una meta final (que no está bajo su control) con una meta de desempeño (que sí lo está), los objetivos deben ser no sólo SMART,* es decir, inteligentes:

- Específicos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Concertados (*Agreed*)
- Realistas (*Realistic*)
- Planeados por etapas (*Time phased*)

sino también PURE, o sea, puros:

- Positivamente enunciados (*Positively stated*)
- Comprendidos (*Understood*)
- Pertinentes (*Relevant*)
- Éticos (*Ethical*)

y CLEAR, es decir, claros:

- Desafiantes (*Challenging*)
- Legales (*Legal*)
- Inofensivos para el ambiente (*Environmentally sound*)
- Apropriados (*Appropriate*)
- Registrados (*Recorded*)

El propósito de una meta, que tiene la mayoría de estas cualidades, es evidente de por sí y no necesita una elaboración adicional, pero se pueden hacer un par de observaciones adicionales.

Si una meta no es REALISTA, no existe ninguna esperanza, pero si no es DESAFIANTE, no hay motivación. De modo que aquí hay una condición que todas las metas deben cumplir.

Es muy importante enunciar las metas de un modo POSITIVO. ¿Qué pasa si una meta se enuncia de una manera negativa, por ejemplo «No debemos quedarnos en el último puesto de la clasificación regional de ventas»? ¿Dónde se concentra la atención? ¿En el último puesto de la liga, por supuesto! Si le digo: «No piense en un fracaso», ¿qué se le ocurre? O si le digo a un niño: «No inclines el vaso, derramarás el agua», ¿cometo un error? Me agrada un ejemplo tomado del críquet: supongamos que ha caído una meta y algún bromista le dice al bateador siguiente: «No pierdas la primera pelota». El bateador recorre todo el largo camino hasta la línea de base pensando en que la puede perder, y la pierde. Sin embargo, las metas negativas se pueden

convertir fácilmente en el objetivo opuesto, positivo. Por ejemplo: «Trataremos de llegar por lo menos a un cuarto puesto en la liga» o «Voy a bloquear la primera pelota a pesar de lo desafiante que pueda ser».

Las metas se deben CONCERTAR entre todas las partes involucradas: el jefe que piensa que debería establecerlas, el gerente de ventas y el equipo que tiene que hacer la tarea. Sin un acuerdo, se pierde la autonomía y la responsabilidad, vitales para el equipo de ventas, y su desempeño sufre las consecuencias.

Solemos conseguir aquello en lo cual nos concentramos. Si tenemos miedo al fracaso, nos concentramos en él, y es lo que conseguimos

Quizá parezca redundante sugerir que las metas deberían ser LEGALES, ÉTICAS e INOFENSIVAS PARA EL AMBIENTE, pero cada individuo tiene su propio código personal acerca de estos asuntos y la única manera de asegurar el consenso de todos los empleados es satisfacer las normas más altas. Hoy los empleados más jóvenes tienen normas éticas más elevadas que sus gerentes de más edad, cuya excusa a menudo es «Siempre lo hemos hecho así». Además, el nuevo énfasis puesto en el hecho de ser responsable ante la empresa y la sociedad, y las consecuencias de quedar expuesto por un fraude o la denuncia de un defensor de los consumidores, seguramente superarán cualquier ganancia a corto plazo que pueda haber tentado al individuo inescrupuloso. En su libro *Sporting Excellence*, David Hemery cita esta declaración de Sir Michael Edwardes:

El coaching aspira a eliminar los obstáculos externos e internos para el logro de una meta

No conseguiremos que las personas MÁS CAPACES trabajen con nosotros, a menos que tengamos los más altos niveles de integridad empresarial. Uno puede ahorrarse 1.000 libras haciendo un trabajo mediocre, pero la pérdida al desalentar la motivación de la gente honrada es de 20.000 libras.

Quizá se necesite algún esfuerzo para asegurar que todas las metas sean claramente COMPRENDIDAS, ya que muy a menudo ciertos prejuicios o suposiciones inexactas pueden distorsionar la percepción de algunas personas, incluso de las metas que han contribuido a crear.

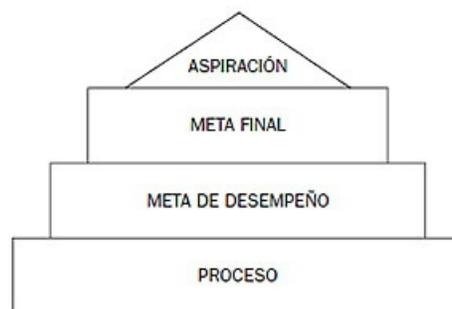
La meta olímpica

El ejemplo más asombroso que conozco de la determinación de una meta con éxito proviene de los Juegos Olímpicos. Un estudiante universitario norteamericano llamado John Nabor vio cómo Mark Spitz ganaba las siete medallas de oro en natación en las Olimpíadas de Munich en 1972. Entonces decidió que él ganaría la medalla de oro en los cien metros espalda en 1976. Si bien había ganado el Campeonato nacional juvenil en esa época, todavía le faltaban cinco segundos a fin de alcanzar la velocidad requerida para ganar en los Juegos Olímpicos —un tiempo considerable para conseguir a esa edad y en una distancia tan corta.

Decidió hacer posible lo imposible, fijándose como meta de desempeño un nuevo récord mundial, y luego dividió su déficit de cinco segundos por la cantidad de horas que podía dedicar al entrenamiento durante cuatro años. Calculó que en cada hora de entrenamiento tenía que mejorar una fracción de segundo —«la quinta parte de un pestañeo»— y pensó que esto era posible si trabajaba con inteligencia y empeño.

Aquellos que se proponen ganar, ganan mucho. Aquellos que tienen miedo de perder, pierden mucho

Hacia 1976, había progresado tanto que fue designado capitán del equipo norteamericano de natación para los Juegos de Montreal y ganó la medalla de oro en los cien y doscientos metros espalda. La primera prueba con un récord mundial y la segunda con un récord olímpico. ¡Una meta muy bien establecida! John Nabor estuvo motivado por una meta FINAL claramente definida, que él complementó con una meta de DESEMPEÑO que estaba dentro de su control. Además, fue capaz de apuntalar esto con un PROCESO sistemático, que le permitió ocupar el pedestal que merecía.



CÓMO SE DESARROLLA UNA SESIÓN DE *COACHING*

En estos cuatro capítulos dedicados a cada segmento de la secuencia de *coaching*, ilustraré los temas tratados con una sesión ficticia de *coaching*, donde se entabla un diálogo entre el *coach* Mike y Joe Butter, un gerente superior de cuentas en una agencia de publicidad londinense. El ascenso inicial meteórico de Joe a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se ha retardado en los últimos dos años, en coincidencia con el comienzo de la mediana edad y los excesos en la comida y la bebida, que afectaron a su estado físico. Hace poco intentó adelgazar y empezó a hacer ejercicio, pero lo desalentó el aburrimiento, el fracaso, las excusas, el sentimiento de culpa y la falta de compromiso. Joe comparte sus inquietudes con un colega que se ha ofrecido a «entrenarlo».

MIKE: ¿Muy bien, Joe, qué esperas lograr al final de esta media hora?

JOE: Algún tipo de plan para sentirme físicamente mejor.

MIKE: ¿Para el resto de tu vida, o qué?

JOE: No, eso sería esperar demasiado; además, podría cambiar una vez que me ponga en marcha. Sería mejor un programa realista para tres meses.

MIKE: Consideremos el largo plazo por un momento. ¿Cuál es la finalidad de conseguir un buen estado físico?

JOE: Ahora me siento despreciable, y mi trabajo se resiente. Quiero volver a sentirme bien.

MIKE: De acuerdo. ¿Cuántos kilos quieres bajar y en cuánto tiempo?

JOE: Me gustaría perder siete kilos, más o menos, y dentro de unos pocos meses estar en condiciones, no sólo de subir las escaleras corriendo sino de entrenarme sin perder el aliento, porque me encanta correr.

MIKE: ¿Exactamente a qué peso quieres llegar y en qué fecha?

JOE: Quiero pesar noventa y cinco kilos al final del verano; tengo que perder aproximadamente siete kilos.

MIKE: ¿Qué día con exactitud?

JOE: El 20 de septiembre.

MIKE: Hoy es 19 de febrero, de modo que tienes siete meses para conseguirlo.

JOE: Creo que podré perder un kilo por mes, o quizás al empezar vaya más rápido.

MIKE: ¿Cuántos kilos esperas perder para el 1 de junio?

JOE: Cinco kilos para entonces.

MIKE: Puedes lograr eso si dejas de comer, pero no notarás un cambio muy grande. ¿Cómo podemos medir el buen estado físico?

JOE: Desde comienzos de septiembre en adelante, correré treinta y dos kilómetros por semana.

MIKE: ¿A alguna velocidad en particular?

JOE: No, me contentaré con hacerlo y sabré si lo estoy haciendo de una manera satisfactoria.

MIKE: No me importa a qué velocidad lo hagas, Joe, pero fíjate una meta para ella. ¿Cuál podría ser?

JOE: De acuerdo, seis minutos por kilómetro.

Joe Butter tiene ahora una meta para la sesión, una meta a largo plazo y un objetivo a medio plazo. Sus metas son específicas, mensurables y probablemente incluyen todas las cualidades que hemos recomendado. En este caso, no hay imperativos empresariales; por lo tanto, Joe tiene una responsabilidad completa por sus propias metas. Ahora ha llegado el momento de considerar la REALIDAD.

¿QUÉ ES LA REALIDAD?

Una vez definidas las diferentes metas, necesitamos tener una idea clara y precisa de la situación actual. Hay quienes aducen que las metas no se pueden establecer antes de conocer y comprender el presente, y que deberíamos empezar con la REALIDAD. Pero no estoy de acuerdo con este argumento porque para dar un valor y dirección a cualquier discusión necesitamos de un propósito. Antes de considerar la situación con cierto detalle, tenemos que establecer las metas, aunque sólo sea de un modo general. Luego, cuando ya tenemos una idea clara de la realidad, podemos enfocar las metas con más precisión o incluso modificarlas, si la situación es algo diferente de lo que se pensó originalmente.

SER OBJETIVO

El criterio más importante para examinar la REALIDAD es la objetividad. No obstante, esa objetividad es vulnerable a las opiniones, expectativas, prejuicios, intereses y temores del observador, que suelen distorsionarla. La conciencia es capaz de percibir las cosas como realmente son; pero la conciencia de sí mismo reconoce aquellos factores internos que distorsionan la propia percepción de la realidad. La mayoría de las personas piensan que son objetivas; sin embargo, la objetividad absoluta no existe. A lo sumo tenemos algún grado de objetividad, pero cuanto más nos acerquemos a la objetividad absoluta, tanto mejor.

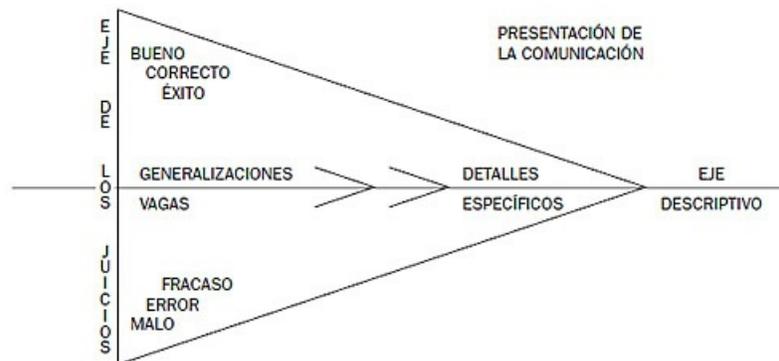
Imparcialidad

Por lo tanto, para encarar la realidad, el *coach* y su discípulo deben evitar las posibles distorsiones. Esto exige un alto grado de imparcialidad de parte del *coach*, y la habilidad para formular preguntas de tal manera que se generen algunas respuestas factuales del discípulo. «¿Cuáles fueron los factores que determinaron su decisión?», producirá una respuesta más precisa que «¿Por qué hizo eso?», que suele dar lugar a una justificación defensiva, o bien suscitar lo que el discípulo cree que el *coach* quiere oír.

Descripción, no evaluación

En la medida de lo posible, el *coach* debería usar una terminología descriptiva, en lugar de un lenguaje evaluador, y alentar a su discípulo a hacer lo mismo. Esto contribuye a mantener la imparcialidad y objetividad y reduce la autocrítica contraproducente, que distorsiona la

percepción. Quizás el siguiente diagrama ilustre mejor estas ideas.



La terminología usada en la conversación normal, y en muchas interacciones gerenciales, se orienta generalmente hacia el extremo izquierdo [del diagrama]. En el *coaching* tratamos de movernos hacia la derecha. Cuanto más específicas y descriptivas son nuestras palabras y frases, menos críticas suelen implicar, y más productivo es el *coaching*.

Hay que mantenerse lo más cerca posible del eje horizontal. Después de todo, no me sirve de mucho saber que mi exposición ha sido mala, pero si recibo una respuesta que me indica que ha sido breve y concisa, que está claramente estructurada e ilustrada y es inferior al nivel de conocimiento de la audiencia, estaré en una mejor posición para mejorar mi desempeño. Desde luego, algunas palabras como los colores y dimensiones son puramente descriptivas; otras adquieren un valor vertical solamente cuando estamos de acuerdo sobre algún ideal. Pero hay otras que contienen algún grado de valor en su uso más general (por ejemplo, las palabras «fuerte» o «débil»); y algunas son esencialmente evaluadoras, como «bueno» o «malo», «correcto» o «incorrecto». En consecuencia, debemos evitar decirle a un tirador que no dio en el blanco (sólo lo haría sentirse mal). Él necesita saber que su tiro se desvió unos tres centímetros sobre el centro y un centímetro y medio a la derecha, para corregir su puntería. La descripción añade valor; la crítica por lo general desmerece.

Las preguntas sobre la REALIDAD, cuando uno se las formula a sí mismo, proporcionan el medio más directo de autoevaluación. En el capítulo 17, trataremos este tema con más detalle y veremos cómo aplicarlo al autodesarrollo, pero la habilidad para formular preguntas efectivas acerca de la REALIDAD es muy importante, sea cual fuere su aplicación.

Niveles más profundos de la conciencia

Si un *coach* se limita a hacer preguntas y recibir respuestas desde un nivel normal de la conciencia, puede ayudar al entrenado a estructurar sus pensamientos, pero no está accediendo a los niveles más profundos de la conciencia. Cuando el discípulo tiene que detenerse para pensar antes de responder, está desarrollando su conciencia. Está penetrando más profundamente en ella para encontrar la información. Es como si estuviera indagando en su archivo personal interno para

encontrar la respuesta. Una vez hallada, el nuevo conocimiento llega a ser consciente, y esto capacita al discípulo. *Todos tenemos cierto grado de control sobre las cosas de las que somos conscientes, pero esas cosas nos controlan cuando no somos conscientes de ellas.*

Seguir al discípulo

Un buen *coach* suele seguir el interés o el encadenamiento de ideas del discípulo, mientras al mismo tiempo evalúa cómo se relacionan con el tema en su conjunto. Si el *coach* necesita plantear algo que a su juicio se ha omitido, debe hacerlo sólo cuando el discípulo haya terminado de exponer todos los aspectos del problema. Si éste parece haberse apartado demasiado del tema, una pregunta como «¿De qué manera se relaciona esto con el problema?», puede hacerlo retornar o revelar una razón válida. En ambos casos, este sistema permite que sea él quien siga controlando el proceso.

Al seguir la secuencia de ideas del discípulo, en lugar de imponer las propias, el *coach* puede ganarse su confianza, porque esto demuestra que respeta sus intereses y necesidades. Por ejemplo, en un contexto empresarial, una gerente superior (Alison) desea investigar y corregir un problema aparente en el departamento de un subordinado (Peter). Si ella plantea el problema al principio, es probable que Peter se sienta amenazado y se ponga a la defensiva. En ese caso, éste puede tergiversar la descripción de lo que ha ocurrido para que el problema parezca menos serio. Sin embargo, si ella le deja conducir la conversación, ¿podrá llegar a plantear el problema en cuestión? Quizá no inicialmente, pero si Alison espera su oportunidad o calla, Peter puede empezar a sentirse suficientemente a salvo para plantear el asunto él mismo. Es difícil que no esté al tanto del problema, aunque al principio no quiera admitirlo para sí mismo o para los otros. Cuando un subordinado empieza a ver a su gerente como un apoyo, más que como una amenaza, se sentirá más dispuesto a plantear sus problemas. Esto permite el diálogo y el diagnóstico honesto que conducen a una solución oportuna.

El coaching puede ser solicitado por un discípulo o un coach, o puede seguir un programa preestablecido

La cultura de la culpa, que todavía prevalece en la mayoría de las empresas, es contraproducente porque causa un «síndrome de falsa realidad», un deseo de expresar lo que el otro desea oír o de mantenerse al margen del problema. En consecuencia, todas las correcciones que se hagan estarán basadas en una falsa realidad. El gerente perspicaz comienza con una investigación más general y sigue la conversación del subordinado. También podría ayudarlo con otra dificultad menor, estableciendo así una relación basada en el apoyo, en lugar de la amenaza. Es mucho más probable que esta actitud conduzca a la verdadera causa del problema, más allá de los síntomas evidentes. *Si queremos eliminar definitivamente los problemas, tenemos que abordarlos en el nivel que está por debajo del cual se presentan.*

Usar los sentidos

En la mayoría de los escenarios empresariales de *coaching*, la REALIDAD tiene que ver con los hechos y las cifras, con los incidentes ocurridos, las acciones realizadas, los obstáculos superados, los recursos y el personal disponible, etc.: todo esto lo crea y lo resuelve la mente. Sin embargo, si el discípulo/subordinado está aprendiendo una nueva habilidad física, como manejar una herramienta de su industria, desde una locomotora hasta una raqueta de tenis, el *coaching* también se debe concentrar en los sentidos: el tacto, el oído y la vista.

La conciencia del cuerpo permite la autocorrección automática. Si bien al principio esto parece difícil de creer, cerremos los ojos y por un momento concentremos nuestra atención internamente en nuestros músculos faciales. Quizás usted sienta su ceño fruncido o su mandíbula tensa. Casi simultáneamente con este conocimiento es posible que experimente un alivio, después del cual la frente o la mandíbula se relajarán. El mismo principio se aplica a un movimiento físico complejo. Si la atención se concentra internamente en las partes en movimiento, percibiremos que las tensiones que reducen la eficiencia cederán de forma automática produciendo un mejor desempeño. Ésta es la base del nuevo enfoque de *coaching* para la técnica y la destreza en el deporte.

La conciencia interna aumenta la eficiencia corporal, que a su vez resulta en una mejor técnica. Ésta es una técnica que opera desde dentro, no desde fuera del individuo; es una técnica propia e integrada al cuerpo, no un ejercicio impuesto por otra persona y al cual su cuerpo se debe adaptar. ¿Cuál es más probable que conduzca a un desempeño óptimo?

Identificar las emociones

Los sentidos son un aspecto de la conciencia de sí mismo. Las emociones son otro, que tiene una importancia crucial en los problemas interpersonales, tanto en el trabajo como en otras áreas.

Para explorar las emociones, se pueden usar preguntas como éstas:

- ¿Qué siente cuando su jefe le llama inesperadamente para que vaya a su despacho?
- ¿Qué emociones experimentó después de la última serie de tareas redundantes?
- ¿Hay algo que le inspira temor?
- ¿En qué parte de su cuerpo siente la tensión?
- ¿De qué maneras inhibe su potencial?
- ¿Cuál es el sentimiento predominante que experimenta cuando sabe que ha hecho un buen trabajo?
- En una escala de uno a diez, ¿podría calificar su nivel de confianza en su capacidad para hacer una buena exposición esta tarde?

Evaluar las actitudes

La conciencia de sí mismo también se debe aplicar a nuestros pensamientos y actitudes del momento, y a aquellos pensamientos a los que normalmente tenemos menos acceso consciente. Cada uno de nosotros trae consigo, a veces desde la infancia, antiguas creencias y opiniones, que influyen en nuestras percepciones y relaciones con los otros. Si no reconocemos su existencia y compensamos sus efectos, se puede distorsionar nuestro sentido de la REALIDAD.

Hacer esfuerzos o intentar cambiar produce tensión corporal y una falta de coordinación, que a menudo conduce al fracaso

La interconexión del cuerpo y la mente. La mayoría de los pensamientos llevan consigo una emoción; todas las emociones se reflejan en el cuerpo; y las sensaciones corporales a menudo suscitan pensamientos. Por lo tanto, es posible abordar las preocupaciones, bloqueos e inhibiciones a través de la mente, el cuerpo o las emociones, y su esclarecimiento en un plano tiende a liberar los otros, aunque no siempre. Por ejemplo, el estrés persistente se puede reducir si se identifican las tensiones corporales, si se toma conciencia de los sentimientos que inducen a trabajar demasiado, o se descubren ciertas actitudes mentales como el perfeccionismo. En algunos casos, puede ser necesario trabajar sobre los tres planos por separado.

En este sentido, coincido con Timothy Gallwey, quien afirma que en el juego interior, el participante mejora su desempeño al tratar de eliminar o reducir los obstáculos internos a su desempeño exterior.

Limitar la profundidad

Ahora son oportunas unas palabras de advertencia. Un *coach* puede llegar a descubrir que ha indagado en los impulsos y motivos ocultos del discípulo con una mayor profundidad de la prevista. Ésa es la naturaleza del *coaching*: indagar las causas, no meramente el síntoma. El *coaching* puede requerir algo más que limar las asperezas en la relación interpersonal con el jefe de oficina, pero sus resultados también son más gratificantes. Sin embargo, si usted no está adecuadamente preparado para el *coaching* o es tímido, ¡absténgase! Si sospecha que un problema de relación entre los empleados tiene orígenes internos profundos, entonces es preferible consultar a un profesional con las habilidades necesarias. Una diferencia entre el *coaching* y el asesoramiento psicológico es que el primero es principalmente proactivo y el segundo por lo general es reactivo. Otra diferencia es que el *coaching* aborda directamente los problemas relacionados con el ámbito laboral, pero si el problema es progresivo o tiene causas profundas se necesitan habilidades psicológicas.

PREGUNTAS SOBRE LA REALIDAD

Las preguntas concernientes a la realidad deben seguir ciertas pautas, como las que vimos antes en la instrucción del tenis. Aquí se repiten en términos ligeramente diferentes:

- El requerimiento de una respuesta es esencial para *obligar al discípulo a pensar*, examinar, mirar, sentir y comprometerse.
- Es necesario hacer preguntas con un *alto nivel de precisión*, para obtener una respuesta detallada de alta calidad.
- Las respuestas sobre la realidad deberían ser *descriptivas no evaluadoras*, para asegurar honestidad y precisión.
- Las respuestas deben ser de suficiente calidad y frecuencia para proporcionar al *coach* un *flujo constante de información*.

En esta fase del *coaching*, dedicada a la REALIDAD, las preguntas deberían comenzar casi siempre con los términos QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, QUIÉN y CUÁNTO. Los interrogativos CÓMO y POR QUÉ sólo se deberían usar ocasionalmente o cuando otra expresión no baste. Estas dos palabras invitan al análisis y la opinión, así como a la actitud defensiva, y el *coach* necesita hechos. Los hechos son importantes en la fase de la REALIDAD, y como ocurre en la investigación policial, el análisis previo a los hechos puede conducir a la formación de teorías y prejuicios. El *coach* tiene que estar especialmente alerta, escuchar y observar para descubrir todos los indicios que lo orientarán en la dirección que debe seguir su interrogatorio. Lo que se busca aquí es elevar la conciencia del discípulo. A menudo, el *coach* no necesita conocer toda la historia de una situación para resolver un problema, sino estar seguro de que el discípulo la comprende con claridad. Por lo tanto, esto requiere menos tiempo que si el *coach* necesitara conocer todos los hechos para dar la mejor respuesta.

Hay una pregunta pertinente sobre la REALIDAD que generalmente aporta un valor: «¿Qué acciones ha realizado en este sentido hasta ahora?», seguida de otra: «¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?». Esto sirve para destacar el valor de la acción y la diferencia entre actuar y pensar en los problemas. A menudo las personas reflexionan mucho sobre los problemas, pero cuando se les pregunta qué han hecho al respecto comprenden que, en realidad, no han actuado en absoluto.

La resolución oportuna

Es muy frecuente que la investigación minuciosa de la REALIDAD produzca una respuesta antes de haber entrado en la tercera y cuarta fases del *coaching*. Los cursos obvios de acción, que surgen en las etapas de la REALIDAD o de la META, a menudo suscitan un «¡Bravo!», una exclamación de reconocimiento y un impulso adicional para completar la tarea. Esto tiene tanta importancia que los *coaches* deberían estar dispuestos a dedicar suficiente tiempo a las etapas de la META y la REALIDAD, y resistirse a la tentación de abordar prematuramente las OPCIONES. De modo que, para no cometer ese error, volvamos a la sesión de *coaching* que Mike le está dando a Joe.

MIKE: Ya definimos tus metas, Joe; ahora veamos cómo es la situación actual. ¿Cuánto pesas?

JOE: Pesaba ciento dos kilos, con ropa.

MIKE: ¿Cuándo te pesaste por última vez?

JOE: La semana pasada.

MIKE: Aquí en el baño, hay una báscula. ¿Querías pesarte ahora?

JOE: No hace falta... ahora peso ciento seis kilos y medio.

MIKE: ¿Comes demasiado?

JOE: Sí. Soy un poco adicto al chocolate y me gusta la comida succulenta.

MIKE: ¿Has estado comiendo mucho últimamente?

JOE: Más de lo habitual. Parece que lo hago cuando estoy preocupado.

MIKE: ¿Qué te preocupa ahora?

JOE: Mi salud, la edad, y ahora me siento un poco inseguro acerca de mi trabajo.

MIKE: ¿Qué es lo que más te afecta?

JOE: Mi salud, supongo, porque estoy convencido de que si pudiera controlar esto, mi estado de ánimo y mi trabajo mejorarían.

MIKE: Muy bien. Dejemos eso por ahora, pero en otra sesión podríamos considerar específicamente tu estado de ánimo o tu trabajo. ¿Qué es lo que más comes?

JOE: Patatas fritas y dulces.

MIKE: ¿En todas las comidas?

JOE: Casi todos los días, las dos cosas, al menos una vez.

MIKE: ¿En tu casa o cuando estás fuera? ¿En la comida o en la cena?

JOE: Cuando estoy en casa y cuando voy a cenar afuera, al menos dos veces por semana.

MIKE: ¿Con amigos o con tu mujer?

JOE: Sobre todo, cuando estamos los dos solos.

MIKE: ¿Tu esposa también suele comer mucho?

JOE: En realidad no, pero ella sabe que lo disfruto y me acompaña.

MIKE: De modo que te gustan los dulces y las patatas fritas, comes más cuando estás preocupado, y esto ocurre generalmente en las cenas y con la familia. ¿Qué me dices de la bebida?

JOE: A veces tomo una cerveza en la comida, y durante la cena generalmente bebo un vaso de vino.

MIKE: ¿Exactamente cuántas cervezas has bebido en la última semana?

JOE: Déjame pensar... unas doce.

MIKE: ¿Y la semana anterior?

JOE: Más o menos lo mismo, para ser franco.

MIKE: ¿Podemos hablar ahora del ejercicio?

JOE: Sí, por lo menos he empezado a correr.

MIKE: ¿Con qué frecuencia lo haces y durante cuánto tiempo?

JOE: Corro unos 15 minutos, quizá dos veces por semana.

MIKE: ¿Cuándo corriste en esta semana?

JOE: No lo hice, me sentía muy mal.

MIKE: ¿Y la semana anterior?

JOE: El sábado por la mañana fue la única vez. Voy a hacerlo de nuevo, pero todavía me duelen las pantorrillas.

MIKE: ¿El malestar físico te quita las ganas?

JOE: Sí, los tobillos, las pantorrillas, los muslos, las dificultades respiratorias... Lo detesto.

MIKE: ¿Haces otros ejercicios como caminar, ir en bicicleta, incluso subir escaleras en lugar de tomar el ascensor?

JOE: No, pero a veces voy a la sauna.

MIKE: ¿Piensas que eso te ayuda?

JOE: Me hace sentir menos culpable y no es tan agotador.

Ahora Joe es más sincero consigo mismo acerca de la REALIDAD de su indulgencia excesiva en la comida y la bebida, y reconoce que hace un ejercicio mínimo. Ha dejado de hacerse ilusiones y de engañarse a sí mismo y acepta la REALIDAD. Pero lo más importante es que sabe exactamente cuál debe ser su punto de partida.

En este momento, Mike vuelve a examinar su meta de los noventa y cinco kilos, que quizás sea poco realista si se tiene en cuenta que Joe pesa ciento seis kilos y medio. Sin embargo, Joe está tan disgustado con la REALIDAD de su peso que no desea modificar su objetivo de los noventa y cinco kilos, aun cuando esto requiera una reducción de más de un kilo y medio por mes. Finalmente, Mike la considera realista.

Por fortuna, Mike se ofrece a entrenar a Joe en su ejercicio de correr, para tratar de reducir las molestias que sufre, de modo que esto nos dará la oportunidad de ver un ejemplo de las habilidades para el *coaching* físico. Inician una breve carrera juntos, después de haberse puesto de acuerdo sobre la velocidad y sobre la meta de encontrar un ritmo, un estilo cómodo y una actividad mental favorables.

MIKE: Ahora, busquemos una velocidad inicial en la cual te sientas relativamente cómodo... ¿Qué notas en tu cuerpo?

JOE: Todavía siento rígidas las pantorrillas.

MIKE: Concentra toda tu atención en tus pantorrillas y dime exactamente qué sientes en ellas.

JOE: Una tensión en la parte de atrás.

MIKE: ¿Cuándo la sientes? ¿Todo el tiempo en ambas pantorrillas, o qué?

JOE: No, sólo cuando me esfuerzo, y es más intensa en la derecha que en la izquierda.

MIKE: En una escala de uno a diez, ¿cómo calificarías tu grado de tensión?

JOE: En realidad, ahora la siento menos, pero diría que un cinco en la pantorrilla derecha y un tres en la izquierda.

MIKE: ¿Cómo está ahora?

JOE: Ha descendido a tres.

MIKE: Sigue controlándola y dime cuando haya llegado a dos.

JOE: Ahora les puedo asignar un dos a ambas piernas, o incluso menos. Las siento más aliviadas, pero noto que me duelen los brazos cuando los balanceo.

MIKE: Bien. Presta atención al dolor en tus brazos y dime algo más al respecto.

JOE: Oh, desde que empecé a concentrar mi atención en ellos los siento más relajados, y me doy cuenta de que los llevo en una posición más baja.

MIKE: ¿Es más cómodo, entonces?

JOE: Sí, indudablemente.

MIKE: En realidad, también parece más fluido.

JOE: Sí, siento que me estoy moviendo muy bien. A esta altura estaría respirando con dificultad, pero veo que lo estoy haciendo con el ritmo adecuado.

MIKE: Sigue respirando así durante un rato. No intentes hacerlo de otra manera, pero presta atención a la inspiración y a la espiración a medida que se van sucediendo.

JOE: Se están volviendo aún más lentas. ¡Me convertiré en un corredor!

MIKE: ¿Qué es lo que más te gusta cuando corres?

JOE: Tú lo has mencionado, y yo estoy empezando a sentirlo: fluir.

MIKE: Muy bien, ahora dime cómo calificarías tu fluir, en una escala de uno a diez.

JOE: Era más o menos un cuatro, pero ahora es un seis.

MIKE: ¿En qué parte de tu cuerpo pensaste, para hacer esa estimación?

JOE: En mis hombros, aunque parezca extraño.

MIKE: ¿Ahora cómo lo calificarías?

JOE: ¡Con un ocho! ¡Me siento maravillosamente!

MIKE: Sí, y volveremos a los tres minutos básicos antes de lo que creías posible.

JOE: Es asombroso. Siento que podría correr otros quince minutos, sin fatigarme.

MIKE: Lo harás dentro de poco tiempo. Has hecho un buen trabajo. Ya ves cómo concentrando la atención internamente se relajan las zonas problemáticas y se elimina el tedio. Esto convierte un trabajo rutinario en un placer.

JOE: Ni siquiera me dijiste cómo correr con más eficiencia. Pero parece que he encontrado esa fluidez por mí mismo. Esto me hace sentir bien, y también abre posibilidades en otras áreas.

El proceso de *coaching* —repetido en diferentes formas— para aprender a desarrollar una habilidad física en tiempo real, se completa al final de esta fase. Durante esta fase de la REALIDAD, el mejoramiento del desempeño se obtiene a través de la aplicación de la CONCIENCIA durante esta fase de la REALIDAD, como en el caso de Joe. Sin embargo, para el mejoramiento general de la salud y el bienestar de Joe, y para el progreso en la mayoría de los problemas empresariales, que requieren planificación, investigación y revisión, hay que pasar por dos fases más.

¿QUÉ OPCIONES TENEMOS?

*Quando esté seguro de no tener más ideas,
sólo dé con una más.*

El propósito de la etapa de las OPCIONES no es encontrar la respuesta «correcta», sino crear y hacer una lista de tantos cursos de acción como sea posible. En esta fase, es más importante la cantidad de opciones que la calidad y factibilidad de cada una. El proceso de estimulación del cerebro para identificar las opciones es tan importante como la lista de los cursos de acción, porque eso hace fluir la creatividad. A partir de esta base amplia de posibilidades creativas, se seleccionarán las etapas específicas del curso de acción. Si durante el proceso de recolección de datos se expresan preferencias, críticas o burlas, o se ponen obstáculos a la necesidad de un propósito, no se tendrán en cuenta las contribuciones potencialmente valiosas y se limitarán las opciones.

MAXIMIZAR LAS ALTERNATIVAS

El *coach* hará cuanto pueda para obtener estas opciones del individuo o del equipo que está preparando/dirigiendo. Con ese fin, necesita crear un ambiente, en el cual los participantes se sientan bastante seguros para poder expresar sus pensamientos e ideas sin inhibición o temor al juicio del *coach* o de los otros. El *coach* debe tomar nota de todas las contribuciones, aun cuando parezcan absurdas, en el caso de que contengan el germen de una idea que pueda resultar valiosa a la luz de sugerencias posteriores.

Suposiciones negativas

Uno de los factores que más impiden dar con soluciones creativas a los problemas empresariales o de otro tipo son nuestras suposiciones implícitas, de las cuales no somos muy conscientes. Por ejemplo:

- No se puede hacer.
- No se puede hacer así.
- Ellos jamás estarán de acuerdo con eso.
- Costará demasiado.
- No disponemos de tiempo.

- La competencia tiene que haber pensado en eso.

Hay muchas más. Obsérvese que no todas contienen una negación o rechazo. Un buen *coach* invitará a sus discípulos a preguntarse: «¿Y si...?». Por ejemplo:

- ¿Y si tuviera un presupuesto suficiente?
- ¿Y si tuviera más empleados?
- ¿Y si conociera la respuesta? ¿Cuál sería?
- ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría entonces?

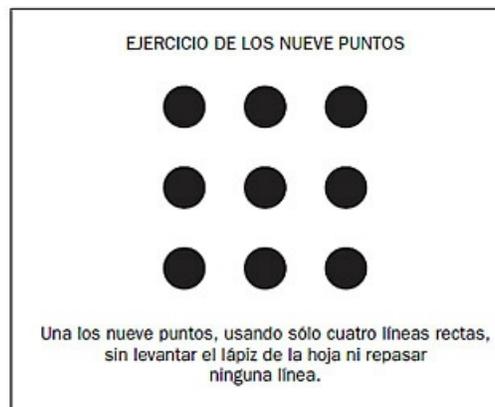
Mediante este proceso, que deja momentáneamente a un lado la censura de la mente racional, se libera el pensamiento creativo y quizá se descubra que el obstáculo es menos insuperable de lo que parecía. Tal vez, otro miembro del equipo podría conocer un modo de evitar ese obstáculo particular. De esta manera, las contribuciones combinadas de varias personas hacen posible lo imposible.

Ejercicio de los nueve puntos

En nuestros cursos de formación de *coaches* usamos el conocido ejercicio de los nueve puntos para ilustrar gráficamente las suposiciones que nos limitan y que todos solemos hacer. A continuación, reproducimos el ejercicio para aquellos lectores que no lo conocen, o que lo han hecho pero no recuerdan la respuesta.

Quizás el lector recuerde o tenga en cuenta que la suposición que hay que eliminar es la de que «no se puede salir del rectángulo». Sin embargo, esto no debería envanecerle. ¿Puede hacerlo de nuevo con las mismas reglas pero usando tres líneas o menos? ¿Cuáles son las suposiciones que lo limitan ahora?

Desde luego, nadie le ha dicho que tiene que trazar su línea pasando obligatoriamente por el centro de los puntos, pero sospecho que el lector lo dio por sentado. ¿Y qué pasaría si le pidieran trazar dos líneas, o incluso sólo una?



Tampoco le han dicho que no se puede arrancar la hoja y enrollarla en forma de cono, cortarla en tres tiras, o plegarla como un acordeón. Lo que se hace ahora es descartar otra suposición, la que considera que sólo tenemos una variable: la posición de las líneas. Pero ¿quién dijo que no se podían mover los puntos? El hecho de reconocer todas las variables disponibles amplía nuestro pensamiento y nuestra lista de opciones. Y descartar estas suposiciones que nos limitan nos libera para resolver los viejos problemas de nuevas maneras. La clave consiste en identificar la suposición falsa; entonces es mucho más fácil encontrar la solución. (Las soluciones al ejercicio de los nueve puntos están en la página 188.)

Las opciones en el deporte

Costes y beneficios. Una vez que se ha hecho una lista amplia de opciones, la fase de la VOLUNTAD consiste simplemente en escoger la mejor. Sin embargo, en los asuntos más complejos, como son los empresariales, puede ser necesario volver a examinar la lista teniendo en cuenta los costes y beneficios de cada uno de los cursos de acción. Esto también se debería hacer en la sesión de *coaching*, donde puede surgir una combinación óptima de dos o más ideas. Por lo general, en esta fase del proceso, le pido al discípulo que evalúe cada opción de la lista sobre una escala de uno a diez.

La contribución del coach. ¿Qué hace el *coach* si tiene un conocimiento particular, una habilidad o experiencia sobre el tema en cuestión, y el discípulo no ha dado con una solución obvia (para el *coach*)? ¿En qué etapa el *coach* debería ofrecer su experiencia? Evidentemente, cuando reconoce que el discípulo ha agotado todas sus posibilidades. Pero ¿cómo puede hacer su contribución sin afectar a la sensación de autonomía total del discípulo? Al decir, muy simplemente: «Tengo otro par de opciones posibles. ¿Le gustaría conocerlas?», muy pocos discípulos dirían que no, pero quizá le pidan al *coach* que aguarde, mientras ellos completan una secuencia particular de ideas. De todos modos, se les debería asignar la misma importancia a las sugerencias ofrecidas por el *coach* que a las otras OPCIONES.

Las alternativas posibles. En la lista de OPCIONES, hay que evitar la jerarquía inconsciente (donde lo más importante es lo primero), que se suele seguir en una columna vertical. Las alternativas se deben anotar al azar, de la misma manera que un experto en palabras cruzadas resuelve un anagrama.

Veamos ahora de qué manera Mike, que tiene un interés propio en el desarrollo de las aptitudes físicas, resuelve el problema de las OPCIONES con Joe, quien evidentemente espera alguna prescripción del experto sobre su estado físico deficiente.

MIKE: ¿Cuáles son entonces las diferentes cosas que puedes hacer, Joe, para adelgazar y tener un mejor estado físico.

JOE: Podría correr más a menudo, más rápido o una mayor distancia.

MIKE: ¿Qué más?

JOE: Podría comer y beber menos.

MIKE: ¿Qué más?

JOE: Podría evitar las comidas con grasa.

MIKE: ¿Qué otras formas de ejercicio podrías hacer?

JOE: Oh, bien, supongo que podría ir al gimnasio.

MIKE: ¿Algo más?

JOE: Podría nadar o incluso practicar *squash*, que es algo en lo que he pensado a veces. O bien golf.

MIKE: ¿Qué más podrías hacer que no requiera ninguna inversión, ningún equipo, ni club al que tengas que asociarte, algo que puedas hacer dentro de tu vida normal?

JOE: No se me ocurre nada. No podría hacer ciclismo porque no tengo bicicleta, ¡y no me voy a comprar una para eso!

MIKE: ¿Y si la tuvieras?

JOE: Podría ir al trabajo en bicicleta, y al *pub*. En realidad, puedo ir caminando al trabajo y subir las escaleras en lugar de tomar el ascensor hasta el cuarto piso.

MIKE: Claro que podrías. ¿Eso es todo?

JOE: Es suficiente, ¿no te parece?

MIKE: ¿Te gustaría considerar una opción más?

JOE: Desde luego, si es que la tienes.

MIKE: ¿Qué te parece levantar pesas y hacer un régimen de ejercicio en casa?

JOE: Sí, eso también es posible.

A continuación, Joe y Mike examinan la lista y consideran las ventajas y desventajas de estas opciones. El golf exige demasiado tiempo. El *squash* es una forma de ejercicio más rápida y vigorosa, pero requiere un tiempo de aprendizaje, antes de obtener algún beneficio de ella. La piscina de natación más próxima está a ocho kilómetros de distancia, pero es un deporte sin riesgos. Mike y Joe examinan juntos los detalles prácticos de ciertas dietas y la posibilidad de dejar de beber en el ambiente laboral.

Prepararse para el trabajo

Para que el lector no piense que este ejemplo de *coaching* se aparta un poco del contexto empresarial, podría considerar la siguiente declaración de Sir Michael Edwardes en su entrevista con David Hemery para el libro *Sporting Excellence*:

Siempre dudo mucho cuando tengo que incorporar en un equipo a una persona con sobrepeso y en mal estado físico; esto sugiere una falta de disciplina. Yo tengo sesenta años y practico *squash* tres veces por semana y tenis una vez. No tengo sobrepeso. Mi energía es mayor que a los cincuenta. Estoy seguro de que mi estado físico es mejor que el de mi oponente y pienso que esto es esencial. No quiero a nadie en mi equipo que no esté en buen estado físico.

Joe ahora tiene conciencia de todas las OPCIONES y una idea muy clara de sus diferentes ventajas y desventajas. Ha llegado el momento de la decisión.

Momento de decisión y momento de precisión.

El propósito de esta fase final de la secuencia de *coaching* es convertir una discusión en una decisión. Consiste en la «construcción» de un plan de acción para responder a un requerimiento claramente especificado, sobre la base de un examen minucioso y usando la más amplia gama de opciones para los materiales de construcción.

El siguiente conjunto de preguntas referidas a la VOLUNTAD se puede aplicar a la mayoría de las situaciones de *coaching*. Desde luego, el *coach* podrá añadir subconjuntos de preguntas para aclarar cada uno de estos puntos, pero los interrogantes básicos constituyen la columna vertebral de esta fase.

Los empleados suelen responder a las exigencias de un gerente autócrata con resignación silenciosa, resentimiento o resistencia, aun cuando lo expresen de una manera diplomática. Por otro lado, un *coach* puede usar un grado sorprendente de firmeza en esta fase de su interrogatorio sin provocar reacciones negativas, puesto que no está imponiendo su propia voluntad, sino estimulando la voluntad del entrenado. El discípulo siempre conserva su autonomía y libertad de opción, aun cuando su decisión sea no emprender ninguna acción, y por lo tanto no se siente acosado por preguntas difíciles. Incluso le puede parecer divertido el reconocimiento de su propia ambivalencia. Si se siente presionado, es porque el *coach* está mostrando inconscientemente la acción que se *debería* realizar.

Ahora consideraremos el valor, el objetivo y la mejor manera de formular cada una de estas preguntas.

¿Qué va a hacer usted? Esta pregunta es muy diferente de «¿Qué podría hacer usted?» o «¿Qué es lo que piensa hacer?» o incluso «¿Cuál de estas opciones prefiere?». Ninguna de estas preguntas supone una decisión firme. Una vez que el *coach* ha hecho esta pregunta con una voz clara y firme, indicando que ha llegado el momento de decidir, puede seguir con otra pregunta de este tipo: «¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar?». En la mayoría de los procesos de *coaching*, el plan de acción combina varias opciones o partes de ellas.

Hasta ahora, las opciones sólo han sido vagamente definidas. En este momento, el *coach* debe interrogar para aclarar los detalles de las alternativas escogidas. Las preguntas más importantes son las siguientes:

¿Cuándo va a hacerlo? Ésta es la más difícil de todas las preguntas. Todos tenemos grandes ideas acerca de lo que nos gustaría hacer o de lo que vamos a hacer, pero sólo se consideran en un nivel de realidad cuando las proyectamos en el tiempo. Y a veces proyectar para el año próximo es insuficiente. Para que algo suceda, se debe planear con una meta temporal muy específica.

Si se requiere una sola acción, la respuesta podría ser «A las diez de la mañana del próximo martes 12». A menudo se necesitarán una fecha y una hora de inicio y una fecha de finalización. Si la acción que se va a seguir es repetitiva, entonces será necesario especificar los intervalos: «Nos reuniremos a las 9 de la mañana, el primer miércoles de cada mes». Le corresponde al *coach* ayudar al entrenado a establecer las fechas y los plazos exactos. Es posible que éste trate de liberarse pero un buen *coach* no le permitirá salirse con la suya.

¿Esta acción le lleva a su meta? Ahora que tenemos una acción y un plazo para cumplirla, antes de seguir avanzando, es importante comprobar que esa acción está conduciendo en la dirección de la meta de la sesión y de la meta a largo plazo. Sin este control, el discípulo podría descubrir que se ha alejado demasiado del objetivo. En este caso, es importante no apresurarse a cambiar de acción, sino verificar si en realidad no es necesario modificar la meta, a la luz de lo que ha surgido después de su definición.

¿Qué obstáculos podría encontrar en el camino? Es importante estar alerta para prevenir cualquier circunstancia que pueda impedirle completar la acción. Las condiciones externas desconcertantes o caóticas podrían ser destructivas, pero también lo son las internas, como la cobardía del discípulo. Algunas personas tienen miedo de asumir un compromiso y sólo esperan que surja un obstáculo para tener una excusa y abandonar el esfuerzo. Esto se puede evitar mediante el proceso de *coaching*.

¿Quién necesita ser informado? En las empresas es muy frecuente cambiar de planes, y las personas que deberían ser informadas de inmediato sólo se enteran más tarde e indirectamente (algo que es muy perjudicial para las relaciones laborales). El *coach* necesita estar seguro de que se tendrá en cuenta a todas las personas que corresponde y de que existe un plan para mantenerlas informadas.

¿Qué apoyo necesita? Esto quizá se relaciona con la pregunta anterior, pero el apoyo se puede recibir de muchas formas diferentes. Podría significar la incorporación de personal, habilidades o recursos externos, o podría ser tan simple como informar acerca de sus intenciones a un colega y pedirle que le recuerde el propósito o lo mantenga en el derrotero. El simple hecho de compartir sus planes de acción con otra persona a menudo tiene el efecto de asegurarse de que la emprenderá.

¿Cómo y cuándo obtendrá ese apoyo? No es lógico esperar un apoyo y no dar los pasos necesarios para obtenerlo. En este sentido, el *coach* debe insistir hasta que las acciones del discípulo sean claras y estén determinadas.

¿Qué otras consideraciones puede hacer? Ésta es una pregunta «cajón de sastre», necesaria para que el discípulo no pueda quejarse de que el *coach* omitió algo. Es el discípulo quien tiene la responsabilidad de asegurarse de que no haya quedado nada pendiente.

Califique en una escala de uno a diez, su grado de certidumbre en cuanto a su intención de llevar a cabo las acciones acordadas. Aquí no se trata de calificar los resultados de la acción emprendida, sino de calificar la intención del discípulo de llevar a cabo su parte de la tarea. De todos modos, el desarrollo completo de la tarea puede depender del acuerdo o las acciones de los otros, y esto no se puede calificar.

¿Qué le impide calificarse con un diez? Si usted se ha asignado menos de ocho, ¿cómo puede reducir la dimensión de la tarea o darse más tiempo, para adjudicarse una calificación más alta? Si su calificación sigue por debajo de ocho, suprima esa parte de la acción ya que es

improbable que la lleve a cabo.

Ciclo completo

Esto no significa entorpecer el desarrollo de la tarea, como podría parecer; de acuerdo con nuestra experiencia, aquellos que se califican con menos de ocho pocas veces la llevan a término. Sin embargo, cuando el discípulo se ve obligado a admitir el fracaso, es muy posible que de pronto encuentre la motivación necesaria.

Casi todos conocemos bien los datos que reaparecen en nuestras listas de tareas, ya sea en el trabajo o en las pequeñas ocupaciones del hogar. Nuestras listas llegan a estar tan arrugadas y garabateadas que finalmente volvemos a escribirlas, y esos mismos datos se siguen copiando. Con el tiempo empezamos a sentir culpa —justificadamente—, pero no sucede nada. ¿Cómo es que nunca completo esto?, nos lamentamos. Nuestra lista de tareas inconclusas es una prueba de nuestro fracaso. Es cierto, ¿pero por qué sentirse mal por eso? Si hay algo que usted no va a hacer, táchelo de la lista. Y si quiere tener éxito, ¡no anote en su lista nada que no esté dispuesto a hacer!

Recuerde que el *coaching* está dirigido a desarrollar y mantener la confianza del discípulo en sí mismo. Por lo tanto, debemos preparar a las personas para el éxito, por su propio bien así como por el de su compañía.

EL CICLO DEL *COACHING* SE CIERRA

A esta altura, el ciclo del *coaching* se ha completado, pero le corresponde al *coach* entregar a su discípulo un informe escrito, claro y preciso, de las etapas de la acción acordadas, y de las respuestas del discípulo a todas las preguntas sobre la VOLUNTAD. Este último debe leerlo y confirmar que es un informe válido, reconocer que constituye su plan, que lo comprende plenamente y que intenta llevarlo a cabo. Es entonces cuando, como *coach*, suelo ofrecer un apoyo adicional y darle al discípulo la tranquilidad de que estaré disponible cuando me necesite. A veces, me ofrezco para reiniciar el contacto yo mismo sólo para ver cómo están yendo las cosas, después de un intervalo adecuado. Todo esto sirve para confirmar al discípulo que me intereso por él. Quiero que salga de la sesión sintiéndose bien consigo mismo y con la seguridad de poder hacer un buen trabajo. Si tiene esa confianza, lo logrará.

Veamos ahora de qué manera Mike conduce con Joe esta fase final e importante de la VOLUNTAD:

MIKE: Bien, Joe, aquí tenemos una lista; permíteme que te la recuerde:

- Correr más a menudo, más rápido o una mayor distancia.
- Comer y beber menos, y más sanamente.
- Ir a un gimnasio.
- Nadar.
- Practicar *squash*.
- Jugar al golf.

- Montar en bicicleta.
- Hacer largos paseos.
- Subir escaleras.
- Levantar pesas y/o hacer ejercicios en casa.

¿Cuál de estas cosas vas a hacer?

JOE: Decididamente, voy a seguir corriendo un mínimo de veinte minutos, tres veces por semana.

MIKE: ¿Cuándo empezarás?

JOE: La semana que viene: el martes empezaré a correr.

MIKE: ¿Qué días, y a qué hora vas a correr?

JOE: Por lo general, los martes y jueves, a la vuelta del trabajo, y los domingos por la mañana. Los domingos correré media hora.

MIKE: ¿Harás algo más?

JOE: Sí. Voy a suprimir completamente las patatas fritas y el chocolate.

MIKE: ¿Y la bebida?

JOE: ¡Esperaba que no me preguntaras eso directamente! Pero estoy dispuesto a no tomar más vino y sólo un cuarto de litro de cerveza por día.

MIKE: ¿Hasta qué punto eso es realista? ¿Puedes limitarte a un cuarto de litro si estás con los amigos?

JOE: Probablemente no.

MIKE: ¿Te puedo sugerir algo?

JOE: ¿Qué?

MIKE: Un litro y tres cuartos por semana. Y, si te excedes un día, simplemente te abstienes uno o dos, para compensar.

JOE: Eso me parece bien; mucho más fácil de seguir pero con el mismo resultado.

MIKE: ¿Cuándo empezarás?

JOE: El domingo.

MIKE: ¿Se te ocurre algún otro ejercicio?

JOE: Tomaré un par de lecciones de *squash* para ver si me gusta y empiezo.

MIKE: ¿Cuándo?

JOE: ¡Sabía que me ibas a preguntar eso! Llamaré al profesor hoy mismo y tendré mi primera lección la semana próxima.

MIKE: ¿Y la segunda lección?

JOE: La semana siguiente.

MIKE: ¿Alguna otra cosa?

JOE: Bien, seguramente no voy a empezar a ir en bicicleta al trabajo en noviembre. Por ahora lo dejo en suspenso para volver a considerarlo el 1 de abril.

MIKE: Te lo recordaré (toma nota en la agenda) y no estoy bromeando.

JOE: Quizá podría hacer un poco de ejercicio en casa, mientras tanto.

MIKE: ¿Qué ejercicio? ¿Con qué frecuencia?

JOE: Eres el experto, dímelo tú.

MIKE: Volveremos a hablar de esto. ¿Es todo?

JOE: Esto debería ser más que suficiente para alcanzar mi meta.

MIKE: Estoy de acuerdo, ¿pero es realista?

JOE: Creo que sí.

MIKE: Ahora bien, ¿qué obstáculos puedes prever?

JOE: Las comidas y bebidas en Navidad, y el mal tiempo para correr. Eso es todo. Ah, y mi pereza natural.

MIKE: ¿Cómo los superarás?

JOE: Permiéndome un plato de patatas fritas y un par de cervezas adicionales esa semana. Después de Navidad tengo una semana de vacaciones y correré dos veces más.

MIKE: ¿Y si entonces hay heladas o nieve?

JOE: En lugar de correr iré a nadar o jugaré al *squash*. Sé lo que me vas a preguntar. Cuarenta minutos de *squash* o veinte largos en la piscina.

MIKE: ¿Y qué harás con esa pereza tuya, que todos tenemos?

JOE: Necesito que me estimulen, de vez en cuando.

MIKE: Justamente iba a preguntarte eso. ¿Qué apoyo necesitas y de quién?

JOE: El de mi mujer con respecto a la comida y para que me aliente a correr. Esta noche hablaré con ella acerca de todo esto.

MIKE: ¿Qué otro apoyo?

JOE: El tuyo; una llamada telefónica cada dos semanas me ayudaría, y también me gustaría que me enseñaras un par de ejercicios para hacer en casa. No quiero salir a comprar pesas y todo eso.

MIKE: Por supuesto. Mira, unas flexiones como éstas no requieren que nadie te sostenga los pies y también son excelentes para los músculos del abdomen. Empieza con diez y después aumenta la serie. Te agachas así y «haces la plancha», con el cuerpo horizontal apoyado solamente en las manos. Siempre una serie de repeticiones es mejor que forzarse. Unos diez minutos por día sería lo ideal.

JOE: De acuerdo. Lo haré cada mañana, al levantarme, y si alguna vez no puedo hacerlo temprano, me ejercitaré por la noche. Si tampoco esto fuera posible, lo haré en dos sesiones al día siguiente.

MIKE: ¿Cuándo vas a empezar?

JOE: ¿Qué te parece mañana por la mañana?

MIKE: Has estado sorprendentemente dispuesto a establecer un programa muy ambicioso, teniendo en cuenta tu historia pasada. ¿Cómo calificarías ahora las probabilidades de mantenerte firme durante los próximos tres meses, en una escala de uno a diez?

JOE: Eso no es fácil... Supongo que con un siete.

MIKE:

¿Qué parte del programa se podría suprimir o reducir para que pudieras tener una calificación más alta?

JOE: Pienso que es un tanto excesivo, y tengo dudas acerca del *squash*, porque no puedo practicarlo solo, en mi tiempo libre. Si lo elimino, podría asignarme un nueve.

MIKE: Un último comentario: ¿este régimen te lleva a tu meta?

JOE: Hemos modificado su énfasis, pero creo que va más allá de mi meta y estoy muy seguro de que tendré éxito.

No todas las sesiones de *coaching* son tan directas como ésta, y los discípulos pueden presentar más resistencia y complicaciones, pero ésta es una sesión típica y sirve para ilustrar la mayoría de los principios del *coaching*.

Como se ha dicho antes, las sesiones de *coaching* suelen ser menos formales y estructuradas que ésta. En general, se llevan a cabo de una manera que ni siquiera los no iniciados podrían reconocer como entrenamiento. Sencillamente, pensarán que el *coach* es una persona considerada y servicial, que ayuda a otra y que, desde luego, sabe escuchar. Los principios fundamentales del *coaching* —estructurado o formal— de desarrollar la CONCIENCIA y crear RESPONSABILIDAD en el discípulo constituyen la clave de un buen aprendizaje.

¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO?

Cuando se busca la calidad del desempeño o la adquisición de experiencia, el coaching es indispensable.

Mi diccionario define *desempeño* como «La ejecución de las funciones que se requieren de uno», pero esto no difiere de hacer el mínimo esfuerzo necesario para salir del paso. En mi opinión, esto no es desempeño y no tiene nada que ver con el propósito de este libro.

El verdadero desempeño consiste en ir más allá de lo que se espera; significa establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que los otros esperan o requieren de nosotros. Desde luego, ésta es una expresión del propio potencial. Hasta cierto punto, coincide con la segunda acepción de mi diccionario: «Una hazaña, una proeza, una exhibición pública de habilidad». En eso consiste mi estilo de *coaching*.

Por definición, la expresión plena del propio potencial requiere asumir una responsabilidad total o autonomía. En caso contrario, no se trataría del potencial propio sino, en parte, del potencial de otra persona. Por consiguiente, el *coaching* es un estilo o herramienta gerencial imprescindible para optimizar el potencial y desempeño de las personas. Dar órdenes, exigir, instruir o persuadir con amenazas abiertas o encubiertas no puede producir un desempeño óptimo sostenible, aun cuando el gerente consiga que su equipo complete la tarea.

Tenemos un buen desempeño trabajando con el «piloto automático» y nuestra atención en otra parte, pero el desempeño más alto exige una mayor concentración y ninguna distracción.

La pregunta que se debe hacer un líder o gerente es qué calidad pretende de la tarea o qué nivel de desempeño está buscando. ¿Sabe siquiera cómo es realmente un buen desempeño? El *coaching* puede conducir a un desempeño superior a las expectativas del *coach*/gerente, y a las aspiraciones del discípulo/subordinado.

En el deporte, donde el éxito y el fracaso están tan claramente definidos y las reglas son tan simples, donde el tiempo es breve y el malestar mental o físico tan evidente, no resulta difícil suscitar la automotivación. Los periódicos sensacionalistas nos han hecho creer que la fama y la fortuna son el sueño de todos los deportistas. Quizá para algunos, pero la mayoría persigue metas menos tangibles como la identidad, la autoestima, la excelencia y una experiencia culminante —recompensas exclusivamente personales que sólo las valora quien las recibe.

En cambio, el éxito en el mundo empresarial es menos fascinante y tarda más en llegar. La calidad de vida en el ámbito laboral cobra mucha más importancia, en virtud de las horas y los años que se pasan allí. Son pocos los capitanes de la industria que logran algún grado de reconocimiento público y aquellos que lo consiguen es más probable que sean infamados que famosos. Por otro lado, la empresa ofrece oportunidades incontables de lograr metas personales, grandes y pequeñas, que se pueden escoger de forma individual para obtener un crecimiento personal óptimo. Desafortunadamente, pocas personas llegan a ver sus tareas rutinarias como desafíos, o su lugar de trabajo como una universidad que les permite el desarrollo de sí mismas. Por eso, no es raro que su desempeño sea deslucido.

JOHNSONVILLE SAUSAGE

Permítame contarle la historia de Johnsonville Sausage. Éste era el nombre de una empresa familiar fabricante de embutidos en Wisconsin, cuyo gerente en 1980 era Ralph Stayer. En el número de noviembre/diciembre de 1990 de la *Harvard Business Review*, Stayer escribió un artículo sobre su compañía con el título de «Cómo aprendí a dejar que lideraran mis trabajadores», del cual citaré algunos fragmentos.

En Johnsonville Sausage, el crecimiento, las ventas y los beneficios eran buenos; todo indicaba que la empresa tenía éxito, pero... «más que la competencia me preocupaba la brecha entre el potencial y el desempeño —escribió Stayer—. Nadie derrochaba deliberadamente el dinero ni el tiempo ni los materiales; pero los empleados no asumían ninguna responsabilidad por su trabajo. Se presentaban por la mañana, hacían sin entusiasmo lo que se les indicaba y luego se iban a sus casas».

La situación que describe Stayer es demasiado frecuente, pero él reconocía claramente el papel crucial de la responsabilidad en el desarrollo de todo el potencial de desempeño. Según él mismo admite, Stayer pasó entonces «del control autoritario a la abdicación autoritaria». Obligó a los miembros de su equipo gerencial a asumir la responsabilidad y esperó que ellos se anticiparan a sus deseos. Pero esto no surtió efecto. «A comienzos de la década de 1980 tomé conciencia de que la responsabilidad no es algo que se dé. Las personas tienen que esperarla, desearla e incluso exigirla [...]. Y para lograr eso [...] yo tenía que aprender a ser un mejor *coach*.»

Stayer cambió su enfoque. En lugar de delegar la tarea en la gerencia superior, los fabricantes comenzaron a probar los embutidos y se hicieron cargo del control de calidad, así como de introducir mejoras en el producto y en su presentación. A continuación, el personal de planta expuso el problema del bajo desempeño de los colegas:

Les ofrecimos ayudarlos a establecer normas de desempeño y prepararlos para tratar con los empleados de bajo desempeño, aunque insistimos en que —puesto que eran expertos en el tema— les correspondía a ellos hacerse cargo de la situación. Tuve que contenerme muchas veces, pero ellos asumieron la responsabilidad de resolver los problemas de desempeño y despidieron a los individuos que no cumplían con las normas de sus equipos.

No pasó mucho tiempo antes de que los trabajadores de Johnsonville fueran responsables de la mayoría de las funciones. Se reemplazaron los términos «empleado» y «subordinado» por la designación de «miembros de la organización», y los gerentes pasaron a llamarse «coordinadores» o *coaches*. Este cambio de lenguaje reflejaba el estilo de la organización renovada, en la cual los ascensos dependían de las aptitudes como maestro, *coach* y facilitador, más que de la capacidad para dirigir o resolver un problema en el sentido tradicional.

Stayer observó que los trabajadores:

Querían ver si yo ponía en práctica lo que predicaba. Desde el principio, hice cosas simples para demostrar mi sinceridad. Puse un cartel en mi escritorio con el lema «La pregunta es la respuesta», y cuando los empleados venían a preguntarme algo, yo mismo me preguntaba si había algo a lo que debía responder, e invariablemente no lo había. Siempre me pedían que tomara decisiones por ellos. En lugar de dar respuestas, invertía los papeles y les hacía yo mismo las preguntas, tratando de que ellos volvieran a asumir sus propios problemas.

Con el tiempo, se delegó en los «miembros» la atribución de tomar decisiones estratégicas, y lo hicieron con éxito, de modo que Stayer empezó a verse como un consultor de su propia compañía.

Cuando inicié este proceso de cambio, hace diez años, esperaba el momento en que todo hubiera terminado y pudiera volver a mi verdadera tarea. Pero he aprendido que el cambio es la verdadera tarea de todo líder empresarial eficaz, porque el cambio concierne al presente y al futuro, no al pasado. El cambio nunca termina. Otra lección que he aprendido es que la causa del entusiasmo en Johnsonville Sausage no es el cambio en sí mismo, sino el proceso usado para producirlo. El aprendizaje y la responsabilidad son estimulantes, y las aspiraciones hacen latir nuestro corazón.

Obtener un mejor desempeño de cualquier grupo o individuo, incluso de uno mismo, significa cambiar continuamente el modo de pensar y dirigir su empresa. Un cambio de este tipo no es una única transacción sino un viaje, y el viaje tiene un punto de partida específico (la REALIDAD) y un destino claro (la META).

De modo que para realizar los cambios que conducirán a un excelente desempeño, sugiero concentrarse en las metas, las expectativas, los contextos, las acciones y el aprendizaje.

Desempeño

Evidentemente, Stayer practica lo que predica. El personal de la empresa respondió con un desempeño excepcional, y no hay duda alguna de que en Johnsonville Sausage también se aprende y se disfruta en un alto grado. Hace falta coraje para iniciar estos cambios radicales en cualquier organización, pero un líder empresarial que quiere lograr un desempeño real y quizá la supervivencia en el futuro incierto, hará bien en considerar los grandes cambios. Pero ¿por dónde comenzar?

Usar el *coaching* para mejorar el desempeño en uno mismo, en las otras personas y en los equipos es simple y directo, siempre y cuando se acepten plenamente sus principios fundamentales; y el cambio comienza con la adopción de un estilo de *coaching* gerencial. Sin embargo, incluso los gerentes que usan ampliamente el *coaching* pueden fracasar si se concentran sólo en el mejoramiento del desempeño.

Aprendizaje

Muchas compañías están empezando a reconocer que necesitan llegar a ser organizaciones de aprendizaje si pretenden estimular y motivar a sus empleados y satisfacer la necesidad de un cambio casi continuo. El desempeño, el aprendizaje y el placer están inextricablemente unidos. Estos tres factores mejoran con un alto grado de conciencia, que es un objetivo fundamental del *coaching*. Pero también es posible concentrarse principalmente en el desarrollo de uno de ellos, con resultados muy satisfactorios, aunque sólo sea por un tiempo. Cuando se descuida uno de estos tres factores, también repercute en los otros. Por ejemplo, no se puede sostener un desempeño óptimo cuando no hay ningún aprendizaje o ningún placer.

Placer

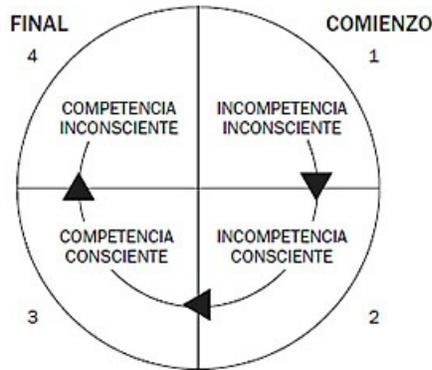
Algunos deportistas profesionales han tenido períodos en los cuales dejaron de disfrutar en su deporte. Del mismo modo, el placer de tomar el sol en una playa puede declinar después de dos o tres días y empezamos a buscar desafíos a nuestro desempeño en el *paddle* o aprendemos nuevas habilidades como el buceo. Las escuelas que no ofrecen los desafíos de las artes o los deportes y que desaprueban el placer son incapaces de mantener los altos niveles de aprendizaje que buscan con tanto empeño y exclusividad. Teniendo en cuenta el propósito del *coaching*, la definición misma de *desempeño* debería incluir el aprendizaje y el placer.

No tenemos que saber cómo hacer algo para ser capaces de hacerlo. Aprendimos a caminar, a correr, a jugar a la pelota y a ir en bicicleta sin que nos dieran instrucciones.

Hasta ahora, una gran parte de este libro ha estado dedicada al aprendizaje. La adquisición de habilidades físicas en el deporte ha proporcionado una cantidad de ejemplos que ilustran el proceso de *coaching*. Sin embargo, el uso extendido de los métodos de entrenamiento propios del deporte en el trabajo y en la escuela es un indicio de la escasa comprensión general que se tiene acerca de cómo aprendemos realmente. Parte del problema es que los instructores, maestros y gerentes están interesados sobre todo en la ganancia a corto plazo, en aprobar el examen o en conseguir que se lleve a cabo la tarea, más que en el aprendizaje o la calidad del desempeño. Esto va a tener que cambiar, porque los resultados simplemente no son lo bastante buenos para satisfacer nuestras necesidades o responder a la competencia. Tenemos que encontrar un método mejor.

Cuando los participantes en nuestros cursos se familiarizan con los principios del *coaching*, les asombra su sentido común y su lógica irrefutable (una vez que pueden escapar de la tiranía de las viejas pautas de pensamiento, que jamás han puesto en duda o cuestionado). A muchos les parece una manera útil de abordar el aprendizaje, que está ampliamente aceptada en los círculos de entrenamiento empresarial. Este enfoque propone cuatro etapas de aprendizaje.

- *Incompetencia inconsciente*. Equivale a bajo desempeño, sin diferenciación ni comprensión alguna.
- *Incompetencia consciente*. Equivale a bajo rendimiento, con el reconocimiento de los defectos y de las áreas deficientes.
- *Competencia consciente*. Equivale a un desempeño mejorado, con un esfuerzo consciente un poco artificial.
- *Competencia inconsciente*. Equivale a un desempeño superior automático, integrado y natural.



Durante el ciclo de aprendizaje, por lo general, pasamos por cada una de estas fases. Cuando una parte del aprendizaje se llega a integrar plenamente, y hacemos esfuerzos para continuar mejorando, nos embarcamos en el ciclo siguiente.

¿Siempre tenemos que seguir estas cuatro etapas, o hay excepciones o aceleraciones? Cuando un niño aprende a caminar y hablar, a arrojar y coger un objeto, a correr e ir en bicicleta, pasa directamente de la *incompetencia inconsciente* a la *competencia inconsciente*. Más tarde, cuando un adolescente aprende a conducir un coche, las cuatro etapas son claramente identificables, con la contribución del profesor de la autoescuela, aplicada en las etapas de la *incompetencia consciente* y de la *competencia consciente*. Después del examen de conducción, el aprendizaje continúa en la *competencia consciente* y evoluciona dentro de la *competencia inconsciente* a medida que el acto de conducir llega a ser más integrado. Pronto somos capaces de conducir de una manera automática mientras nos concentramos en nuestros pensamientos, en una conversación o en el sonido de un *compact disc*. Y esta habilidad continúa mejorando lentamente con la experiencia.

El aprendizaje también se puede acelerar si reiniciamos conscientemente el ciclo. Esto se puede hacer de dos maneras; ya sea empleando a un profesor que nos dé lecciones avanzadas de conducción para atravesar las etapas 2 y 3, o mediante un proceso de autoaprendizaje. La primera alternativa supone que somos incapaces de determinar qué es lo que estamos haciendo mal y deberíamos corregir en el futuro. En este caso, delegamos en otra persona la responsabilidad de mejorar nuestra habilidad.

Con el segundo método, retenemos esa responsabilidad, apagamos la radio y dejamos de pensar en otras cosas para poder concentrarnos en nuestro modo de conducir. Si esto se hace de una manera consciente, no juzgadora y honesta, mejorarán aquellas áreas que necesitamos perfeccionar. Quizá se trata de un cambio de velocidad brusco, una estimación equivocada de la velocidad y la distancia, o una tensión en los brazos y hombros que causa un cansancio prematuro. Ahora estamos en la fase de la *incompetencia consciente*, y es probable que pasemos a la próxima etapa si hacemos un esfuerzo consciente de accionar el embrague más suavemente, observar el cuentarrevoluciones o el velocímetro y dejar siempre una distancia entre nuestro vehículo y el de delante. Con el tiempo y mediante la repetición consciente, las mejoras llegan a ser un hábito y comienza la *competencia inconsciente*.

Sin embargo, hay una variante muy importante en este tema del autoaprendizaje que es mucho más eficaz. En lugar de hacer el esfuerzo de cambiar ciertos aspectos defectuosos de la conducción, que han sido identificados en la *incompetencia consciente*, podemos obtener mejores resultados —con menos esfuerzo— si hacemos lo que viene a continuación.

No intentar

Identificamos la calidad que querríamos obtener, digamos la suavidad al accionar el embrague y, en lugar de intentar cambiar suavemente de velocidad, nos concentramos en nuestra manera de accionar el embrague. A fin de cuantificar los progresos con más precisión podríamos crear una escala de la suavidad de uno a diez, donde el diez representa un cambio imperceptible. Después de cada cambio de velocidad conduciremos de una manera cada vez más armónica. Al no incrementar el esfuerzo, los puntos comenzarán a subir, y en un plazo asombrosamente breve es probable que oscilen entre nueve y diez.

Ahora entra en acción la *competencia inconsciente*: ya no es necesario observar la escala y los cambios suaves de velocidad se mantienen, aunque las condiciones de la carretera lleguen a ser extremas o estemos conduciendo un vehículo poco conocido. Si se comete algún error, uno o dos kilómetros de vigilancia de la *competencia consciente* restablecerán la suavidad. Este mejoramiento del desempeño a través del aprendizaje sin esfuerzo es sorprendentemente más rápido y da un resultado de más alta calidad.

En cuanto al proceso, éste es un salto directo de la *incompetencia consciente* a la *competencia inconsciente* sin pasar por la fase de la *competencia consciente*. El profesor de la autoescuela nos mantendrá oscilando entre una y otra, con un gran consumo de tiempo, energía y dinero. Si bien proporciona información y conocimiento, a través de sus críticas e instrucciones, éstos no son asumidos como propios por el alumno. Cuanto más crítico y dictatorial es el profesor, menos autonomía tiene el alumno. Hay una gran diferencia entre intentar hacer algo bien todo el tiempo y vigilar continuamente lo que estamos haciendo de una manera no juzgadora. Este ciclo de contribución-información (*input-feedback*) facilita un aprendizaje de calidad y una mejora del desempeño (puesto que consiste en permitir, en lugar de obligar). En cambio, la primera alternativa produce tensiones; es la menos eficaz pero la más usada en la práctica común.

EL PLACER

Si dedicara un capítulo entero al placer en un libro principalmente destinado a los lectores empresariales, podría causar sorpresa a más de uno. Las diferentes personas experimentan el placer de muchas maneras. Además, éste es un tema que merece su propio capítulo, pero me contendré e intentaré resumirlo en un par de párrafos esenciales.

Experimentamos el placer básicamente a través de nuestros sentidos. Debido a la confortable seguridad física de nuestro mundo moderno, a menudo estamos menos expuestos a sensaciones extremas en los acontecimientos normales de la vida hogareña o laboral, de modo que inventamos deportes y diversiones cada vez más originales para activar nuestros sentimientos. Buscamos

estímulos cada vez más excitantes, inmediatos y vigorosos, pero podemos disfrutar de las respuestas con la misma intensidad si las percibimos con más sutileza. A medida que somos más conscientes de nuestros sentidos, las sensaciones cotidianas ordinarias llegan a ser literalmente sensoriales. Los acontecimientos diarios familiares pueden proporcionar un placer intenso si los experimentamos más plenamente con todos nuestros sentidos.

La atención concentrada o la concentración relajada describen el mismo estado receptivo pasivo

Este alto nivel de conciencia se puede crear de muchas maneras: a través de la abstracción o la devoción, de la meditación o de la medicación, mediante el ejercicio o el éxtasis, pero también por medio del simple autoaprendizaje libre de riesgo. Preguntarnos lo que sentimos, tocamos, oímos, vemos, probamos e incluso pensamos —concentrándonos en dar con las respuestas— estimula nuestra conciencia y nuestro placer. Esto nos da más y mejor *feedback* o *input* relevante de alta calidad.

Otra forma de placer se obtiene cuando experimentamos una expresión más plena de nuestro potencial. Cada vez que emprendemos algo que nunca antes habíamos tenido el coraje de hacer, en una actividad o un esfuerzo, nuestros sentidos alcanzan niveles más altos de percepción, acentuados por el flujo de adrenalina. El *coaching* actúa en forma directa sobre los sentidos, particularmente en lo que concierne a las actividades físicas. En consecuencia, por su misma naturaleza, el *coaching* intensifica el placer. En la práctica, la distinción entre desempeño, aprendizaje y placer se torna difusa, y en el límite de esta fusión reside lo que a menudo se describe como la experiencia culminante. No es mi intención promover las experiencias culminantes en el trabajo, pero en esto hay un aspecto serio: la necesidad de comprender de qué manera opera el *coaching*, y la conciencia en particular.

La autoestima, la confianza en sí mismo y el desempeño son inseparables. Así deben ser el desempeño, el aprendizaje y el placer (si se pretende un desempeño sostenido).

La estrategia del palo y la zanahoria es un motivador persuasivo. Pero si uno trata a las personas como borricos, ellas actuarán como tales.

El secreto de la motivación es el santo grial que todo líder empresarial desea profundamente encontrar. El palo y la zanahoria, los motivadores simbólicos externos, están llegando a ser cada vez menos útiles. Pocos gerentes dudan de la eficacia de la automotivación, pero obligar a alguien a automotivarse es una contradicción. La automotivación reside dentro de la mente de cada individuo, fuera del alcance de los gerentes, aun del más persuasivo. Sabemos que la mente es la clave, pero ¿dónde está la clave de la mente? La motivación también parece ser más fácil de conseguir en el deporte que en la empresa, si bien muchos deportistas y sus *coaches* también buscan más elementos motivadores. ¿Qué podemos aprender del deporte?

La mayoría de los deportes comprometen el cuerpo y la mente en una habilidad que exige equilibrio, coordinación, fluidez, esfuerzo y resistencia en diferentes combinaciones. Cuanto más cerca estamos de usar nuestro cuerpo hasta el máximo de su potencial, más placer experimentamos por las sensaciones producidas. Por consiguiente, el deporte es inherentemente disfrutable hasta el punto de ser un poco adictivo; en cambio, no ocurre lo mismo con el esfuerzo mental o físico, al menos para la mayoría de la gente. Es evidente que en este sentido el deporte tiene una ventaja motivacional. También existen otros factores.

Las gratificaciones externas del deporte son más inmediatas, más fascinantes y, en los niveles superiores, más pródigas en fortuna y en fama. Sin embargo, lo más importante es que el desempeño en los deportes —en todos los niveles— está exclusivamente en manos de los deportistas (responsabilidad total). A esto se suma que la decisión de considerar al deporte, cualquier deporte, como algo fundamental o primordial a menudo está inspirada por un deseo de identidad y de autoestima. Este factor constituye una gran medida de la automotivación, y es otro de los ingredientes ganadores.

En vista de que en el trabajo hay un placer inherente limitado, al menos para aquellos que no tienen la ventaja de trabajar por su cuenta, los empleadores tienen que depender de los motivadores externos. Todos necesitamos dinero. Es indudable que ese dinero motiva pero, si llega bajo la forma de aumentos mínimos, arduamente negociados y concedidos de mala gana, su contribución es mínima.

El palo y la zanahoria

Desde que comenzó el trabajo remunerado, las personas han recurrido a una combinación de premios y amenazas para conseguir que otras hicieran lo que ellas querían. Si nos remontamos en la historia hasta la época de la esclavitud, todo se reducía al palo, no había ninguna zanahoria. A través de los años, se introdujeron estímulos con la esperanza de que las personas tendrían un mejor desempeño, y durante un tiempo lo tuvieron. Pero ahora intentamos lavar las zanahorias, cocinarlas y ofrecer las más grandes, y tratamos de ablandar los palos o incluso ocultarlos, pretendiendo que jamás tuvimos uno, hasta que lo necesitamos una vez más. Y de nuevo mejora el desempeño —aunque sólo sea un poco.

Hoy tenemos limitaciones económicas sobre los aumentos de sueldo y hay cada vez menos oportunidades de ascenso. Necesitamos desesperadamente un mejor desempeño y nos quedamos sin zanahorias. Por otro lado, el palo se considera cada vez más como algo políticamente incorrecto. De modo que el sistema de motivación está por desaparecer, aunque no en un futuro muy próximo; además, nunca fue muy eficaz de todos modos. En general, las personas no usan todo su potencial en el trabajo, como lo demuestran en una emergencia real.

La analogía del palo y la zanahoria se origina en la motivación del borrico. En mi opinión, el desempeño del borrico no es muy inspirador. Espero no estar cometiendo una injusticia con estos cuadrúpedos si digo que, en realidad, hacen tan poco como pueden para salir adelante. Si tratamos a los seres humanos como borricos, ellos actuarán como tales. Si se persigue un buen desempeño de las personas, ellas deben tener una motivación propia.

La investigación ha mostrado incesantemente que tanto la seguridad laboral como la calidad de vida en el lugar de trabajo tienen una prioridad más alta para una gran cantidad de personas. Cuando falta alguno o ambos de estos motivadores, el dinero —el motivador externo más obvio— adquiere una mayor importancia porque «es lo único que podemos conseguir aquí, y lucharemos por cada céntimo que les podamos sacar». Por lo tanto, si el dinero se da y se recibe como una medida de la autoestima, hay una explicación muy lógica de su mayor importancia.

LA MOTIVACIÓN Y MASLOW

En la década de 1950, un psicólogo norteamericano, Abraham Maslow, rompió con la norma de ahondar en la patología para intentar comprender la naturaleza humana. Estudió a las personas maduras, realizadas y con éxito, y concluyó que todos podíamos ser así. En realidad, Maslow afirmaba que ésta era la condición humana natural. Según él, todo lo que teníamos que hacer era superar nuestros obstáculos internos al desarrollo y la madurez. Maslow fue el pionero de la ola de pensamiento psicológico más optimista, que todavía está en vías de desplazar al conductismo como modelo preferido de los seres humanos. El optimismo psicológico es fundamental si estamos dispuestos a adoptar el *coaching* como el estilo gerencial del futuro.



Maslow es muy conocido en los círculos empresariales por su jerarquía de las necesidades humanas. Este modelo sugiere que la necesidad más básica es la de comida y agua, y que lo demás nos importa poco (¡con la excepción, quizá, del teléfono móvil!) hasta que esa necesidad se satisface. Una vez que nos hemos asegurado una provisión de comida y agua, empezamos a interesarnos en cosas como el refugio, la vestimenta y la seguridad. De nuevo, cuando tenemos estas necesidades satisfechas, al menos en parte, comenzamos a concentrarnos en nuestras necesidades sociales, que Maslow describe como la necesidad de pertenecer a un grupo. Estas necesidades son satisfechas en parte por nuestra familia, pero más tarde también por los clubes y las asociaciones.

A continuación, tratamos de satisfacer nuestro deseo de estima de los otros, a través de la demostración y la competencia con ellos por el poder, la victoria o el reconocimiento. Esta necesidad extrovertida finalmente es desplazada por otra más sutil: la necesidad de autoestima. Aquí exigimos niveles más altos de nosotros mismos, que medimos de acuerdo con nuestros propios criterios, en lugar de por cómo nos ven los otros.

El estado más elevado de Maslow es la persona que se realiza mediante el esfuerzo propio, cuando las necesidades de estima han sido satisfechas y el individuo ya no está motivado por la necesidad de afirmarse a sí mismo y a los demás. Maslow llamó a esto «autorrealización», a diferencia del término «autorrealizado», que implicaría que el individuo ya ha llegado adonde quería; Maslow considera el proceso como un viaje interminable. La necesidad asociada con los individuos que buscan la realización personal es la de tener un propósito y un sentido en sus vidas. Pretenden que su trabajo, sus actividades y su existencia tengan algún valor, que sean una contribución a los otros.

La motivación en el trabajo

¿Cómo se relaciona todo esto con la motivación? Las personas tratarán de ocuparse en aquellas actividades que les ayuden a satisfacer sus necesidades. Quizá sólo en parte sean conscientes de este proceso, porque el trabajo se ha desarrollado naturalmente de maneras que ayudan a satisfacer esas necesidades. Sin embargo, cuanto más se adapten los sistemas de motivación a los *niveles* de necesidades de aquellos que se intenta motivar, más felices van a ser todos.

El trabajo satisface las necesidades primarias de las personas al darles unos ingresos con los cuales pueden alimentar y vestir a sus familias y pagar sus costes de vivienda. La vivienda comunitaria y la cafetería de los trabajadores también contribuyen a satisfacer esas necesidades. El trabajo reúne a las personas en una comunidad laboral. Además, ofrece la posibilidad de ascensos, prestigio, categorías de sueldo e incluso un automóvil de la empresa con el cual suscitar la estima de los otros. El motivador normal usado en el trabajo —la remuneración en las diferentes monedas— sirve en parte para satisfacer las necesidades de supervivencia, las necesidades de pertenencia e incluso la más baja de las dos necesidades de estima. Hasta la fecha ha sido muy útil.

Pero si echamos un vistazo a la historia, ésta revelará que hace unas pocas décadas había mucho más énfasis que hoy en la vivienda comunitaria, el trabajo social y los clubes deportivos, y mucho menos en el ascenso y el prestigio. En otras palabras, hoy la sociedad en su conjunto está tratando de satisfacer necesidades ligeramente más altas en la jerarquía. Los sistemas de remuneración están empezando a reflejar los cambios a ese nivel.

La siguiente necesidad hacia la cual está empezando a orientarse un gran segmento de la sociedad moderna es la autoestima. La empresa y los métodos gerenciales tradicionales no son muy eficaces para responder a esa necesidad. En realidad, no lo son porque la misma naturaleza de la autoestima opera en contra de ellos.

De vez en cuando, las depresiones económicas, las reducciones de personal, la inseguridad laboral, los aumentos mínimos de sueldo y los precios de la vivienda conducen a una gran cantidad de trabajadores a desplazarse hacia abajo en la jerarquía. Cuando esto ocurre, el espectro de las necesidades dominantes se amplía. Peor aún, muchas compañías ya no pueden ofrecer fácilmente aquellas cosas que suscitan la estima de los otros, como el ascenso y los automóviles de la empresa. Entonces, ¿cómo motivarán a su personal? Deben continuar satisfaciendo las necesidades básicas, mientras hacen los cambios fundamentales necesarios que les permitirán dar cuenta de las nuevas necesidades más altas de los empleados.

El *coaching* es esencial

La autoestima no se satisface con el prestigio y el privilegio, que son valores simbólicos, más que sustanciales. Se desarrolla cuando alguien se considera capaz de tomar decisiones. Un ascenso sin una capacitación y una autonomía genuinas y sin la oportunidad de expresar el potencial es contraproducente. Mientras que la instrucción niega la opción, desautoriza, limita el potencial e impide la motivación, el *coaching* hace lo contrario.

Los valores empresariales y el futuro

Algunos empleados, especialmente los más jóvenes, están mostrando signos de poseer la necesidad de realizarse mediante el esfuerzo propio. Necesitan que su trabajo sea de valor y que tenga un sentido y un propósito. Llenar los bolsillos de los accionistas ya no se considera significativo. Ahora las compañías se ven obligadas a considerar más cuidadosamente su ética y sus valores, y las necesidades de todos sus participantes: empleados, clientes, comunidad y medio.

En los cursos que dictamos, los gerentes y empleados plantean este problema cada vez con más frecuencia. Las compañías están buscando un cambio de estilo gerencial, pero los empleados lo exigen. Si se pretende que estos jóvenes, y, en los términos de Maslow, los empleados más maduros, no lleguen a ser desleales, los cambios tienen que ocurrir muy pronto. Pero esto inevitablemente requiere tiempo y no queda mucho por delante. En realidad, el problema es tan importante y el tiempo tan escaso que en esta edición he añadido los tres capítulos siguientes para abordarlo con más detalle. Además, está destinado a convertirse en un tema clave para los *coaches* y requiere un nivel de comprensión más profundo.

Elección de la conducta gerencial

De los cuatro criterios que nos inducen a elegir nuestra conducta gerencial, el desarrollo de nuestra plantilla es el de más baja prioridad. La lista está encabezada por las presiones del tiempo, seguidas en una importancia decreciente por el temor, la calidad de la tarea o del producto y finalmente —en un cuarto lugar— el desarrollo del personal. La falta de tiempo y el temor excesivo suelen imponer un estilo de mando y control, mientras la calidad del trabajo y la necesidad de desarrollo exigen el *coaching*.

La autoestima es el elemento vital del desempeño en el trabajo

No es de extrañar que el *coaching* sea desplazado por otras medidas a corto plazo y por la urgencia de producir un rendimiento para el accionista. Sin embargo, hay señales de alarma, y éstas son las expectativas cambiantes de los empleados más jóvenes. En las entrevistas laborales, quieren saber si tienen oportunidades de entrenamiento y desarrollo, y qué estilo gerencial pueden esperar. Ellos no buscan —y tampoco desean— un empleo de por vida, y están dispuestos a renunciar si no se satisfacen sus necesidades. Necesitan cosas que contribuyen a su confianza en sí mismos, como un estilo de *coaching* gerencial.

Esto se puede comprobar si se observa hasta dónde han llegado los empleados jóvenes brillantes en la jerarquía de las necesidades de Maslow: el nivel de la autoestima. La mayor parte de nuestra sociedad occidental postindustrial todavía se encuentra en la fase del reconocimiento y el estatus, y esto incluye a muchos directivos. Pero esto plantea dos problemas. Uno es que los jefes suponen que su personal se encuentra en la misma fase o por debajo de ellos en la jerarquía de las necesidades, y por lo tanto no reconocen la importancia de la autoestima para sus

trabajadores. El otro es que el personal ha perdido respeto por los jefes que parecen psicológicamente menos evolucionados. La necesidad de estatus y su estilo de mando y control han llegado a ser un motivo de burla o de bromas.

La confianza en uno mismo es un criterio muy útil frente al cual evaluar el impacto de nuestra conducta sobre los otros. Es más fácil —aunque más doloroso— analizar nuestras interacciones con los otros y ver cómo mejoran o deterioran la confianza que tienen en sí mismos. Todas las críticas, las instrucciones y limitaciones en la decisión, toda manifestación de jerarquía y toda actitud de reserva disminuyen sensiblemente la confianza de las personas en sí mismas. En cambio, el *coaching*, la apertura, el respeto, el elogio auténtico, la libertad de opción y, desde luego, el éxito la aumentan.

LA BÚSQUEDA DE UN PROPÓSITO

Al final del capítulo anterior mencioné cómo los individuos que se realizan mediante el esfuerzo propio buscan un sentido y propósito en la vida, y a menudo lo encuentran ayudando de alguna manera a los otros. Cada vez más personas parecen estar tan interesadas en la situación de los otros como en la propia. Estos nuevos intereses altruistas también pueden hacerles cuestionar la ética y los valores empresariales y el origen de los beneficios. Por lo tanto, no sorprende que la inversión global en las denominadas instituciones «éticas» esté creciendo rápidamente, y que la discriminación racial y sexual, antes endémica en muchos lugares de trabajo, ahora sea condenada de un modo general.

El impulso para estos cambios proviene de las personas comunes que desean expresar cómo son tratadas en el trabajo y por las empresas. Sin embargo, el ambiente «caldeado» también nos está enviando, a todos nosotros y a la empresa en particular, algunos mensajes serios acerca de nuestros valores y nuestra conducta en el contexto global. Además, las consecuencias potenciales de la modificación genética de los cultivos y la cría intensiva de animales están obligando a hacer una revisión de los métodos agrícolas que va más allá del alcance de los «amantes de la naturaleza». ¿Cuál será la próxima cabeza de puente?

En cuanto a los programas de *coaching*, no puedo dejar de advertir que la cuestión del sentido y el propósito se va a plantear cada vez más a menudo. Me asombra con cuánta frecuencia los participantes eligen como tema de las sesiones de *coaching* su deseo de escapar de lo que ellos consideran un mundo empresarial sin sentido y trabajar en forma independiente. Impulsados por su necesidad de seguridad pueden decidir quedarse durante un tiempo, pero si están insatisfechos, ¿cómo será su desempeño realmente?

En estas condiciones, el *coaching* es una herramienta de incalculable valor para ayudar a los empleados a aclarar sus ideas, puesto que, mientras sigan confundidos y frustrados, es poco probable que tengan un desempeño óptimo. Algunos pueden renunciar a la organización, pero la mayoría tratará de encontrarle un sentido a su trabajo actual y, debido a eso, tendrán un mejor desempeño, estarán más a gusto y más satisfechos.

A continuación, doy un ejemplo del tipo de preguntas que uso en estas situaciones, teniendo siempre en cuenta que, en la práctica, la pregunta siguiente invariablemente estará determinada por la respuesta recibida antes. Se supone que en este caso el discípulo ya ha indicado que desea trabajar para mejorar la calidad de su vida laboral.

Siempre trato de iniciar el diálogo de una manera positiva y con la meta del alumno —su ideal.

Meta

- ¿Qué le gustaría haber logrado al final de esta sesión de *coaching*?
- Imaginemos cuál sería su situación de trabajo ideal dentro de un año. Describa con cierto detalle cómo es una jornada laboral típica para usted (esto puede ser dentro o fuera de su empleo actual, sin juicio alguno de mi parte).
- ¿Cuáles son los elementos de ese escenario que usted más ansía en este momento?
- ¿Qué importancia tiene cada uno de estos elementos para usted? (Puede usar una escala de uno a diez.)
- ¿Cuál sería entonces su meta en el trabajo?
- ¿Para cuándo desearía alcanzar esa meta?
- En el fondo, ¿qué pretende realmente de su vida laboral?
- Si eso le parece algo distante de su situación presente, proponga un par de hitos a lo largo del camino.
- Desde su posición actual, ¿cuál sería el primer paso que podría dar?

Realidad

- ¿En qué medida cree que esta situación está bajo su control? (A menudo es muy difícil para los discípulos comprender que su situación en última instancia depende de su elección. Con frecuencia, se sienten víctimas y, por ende, impotentes.)
- Al margen de las frustraciones diarias, ¿qué aspecto de su trabajo le causa más insatisfacción?
- ¿Cuál es la inquietud que hay detrás de la insatisfacción?
- ¿Qué tipo de cosas podrían mitigar esa inquietud?
- ¿Qué más le preocupa? Dígame algo más al respecto.
- ¿Qué tipo de personas y qué tipo de actividades le desagradan en el trabajo?
- En la oficina, ¿con qué frecuencia se siente positivo y cuándo es negativo? Veamos en qué situaciones se siente positivo.
- ¿Con qué tipo de personas y actividades disfruta más en el trabajo?
- ¿Cómo son esas personas y actividades que le agradan?
- ¿Qué cualidades representan? ¿Dónde más encuentra esas cualidades?
- ¿Qué actividades son significativas para usted, dentro y fuera del trabajo?
- Si tuviera que establecer un propósito para su vida, ¿cuál sería?
- Si ahora tuviera la oportunidad de escribir su necrología, ¿qué le gustaría decir acerca de su vida?

Opciones

- ¿Qué opciones tiene para cambiar las cosas? (Si la respuesta del discípulo es «Podría cambiar de empleo», siga adelante pero tenga en cuenta que cambiar las formas no cambia el contenido. Es la conciencia lo que debe cambiar.)
- ¿Cuáles serían los beneficios de hacer eso? ¿Qué perdería?

- ¿Cómo puede estar seguro de que no surgirán los mismos problemas en un nuevo empleo?
- ¿Qué clase de empleo? ¿Cómo lo encontraría? ¿Qué seguridad le podría ofrecer?
- Entonces, cambiar de empleo y trabajar por su cuenta son dos opciones. Ahora veamos cómo podría introducir en su trabajo actual algunas de esas cualidades que usted busca.
- ¿De qué otra manera? ¿Dónde? ¿Y dónde más?
- ¿Qué tendría que cambiar? ¿Qué podría hacer usted para cambiar eso?
- Si usted fuera capaz de cambiar todas esas cosas, ¿en qué medida estarían satisfechas sus necesidades?

Ésta no es de ningún modo una serie exhaustiva de preguntas, pero espero que le proporcione una idea de lo que sucede casi siempre en las sesiones de esta naturaleza. A fin de evitar el efecto inquisitorial, he tratado deliberadamente de no expresar todas las frases como preguntas.

Con el tiempo, tendremos un conjunto de preguntas sobre la VOLUNTAD para inducir al discípulo a la acción, ya sea dentro del empleo actual o en otra parte, pero sin la influencia o el prejuicio del *coach* en uno u otro sentido. Siempre hay que tener en cuenta que la confianza del discípulo en sí mismo es de suma importancia: él debe tomar sus propias decisiones sobre cómo actuar.

LA BÚSQUEDA DE UN SENTIDO

La búsqueda de un sentido es la motivación fundamental en la vida del hombre y no una racionalización secundaria de sus impulsos instintivos.

VIKTOR FRANKL, *El hombre en busca de sentido*, 1959

Maslow hizo otra contribución, además de su jerarquía de las necesidades: fue uno de los fundadores de la psicología humanística, conocida a veces como la tercera fuerza de la psicología, que surgió después del psicoanálisis y del conductismo. En vez de estudiar las enfermedades mentales y la patología como habían hecho otros antes, Maslow estudió a las personas saludables en plena actividad para adquirir un conocimiento más profundo de la naturaleza humana.

La meta de la psicología humanística era la realización de todo el potencial humano a través de la conciencia de sí mismo, que daba prioridad a las emociones y fue considerada por algunos como una panacea para todos los males. Esta idea penetró de una manera limitada en el mundo empresarial durante la década de 1970 e influyó en la tendencia hacia el desarrollo personal. Pero solamente cuando David Goleman publicó su libro, en 1995, sobre la inteligencia emocional se tornó no sólo aceptable sino deseable para el éxito empresarial. Todo el mundo empezó a desear esta cualidad.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional cabría definirla como inteligencia interpersonal o, aún más simplemente, como habilidades sociales. Dichas habilidades se pueden dividir en cinco dominios: el conocimiento de las propias emociones (conciencia de sí mismo), el control de las propias emociones, la motivación propia o interna, el reconocimiento de las emociones en los otros y el manejo de las relaciones. Esto parece muy directo y todos combinamos estas habilidades hasta cierto punto. Sólo que las personas emocionalmente inteligentes las incorporan más plenamente que otras.

Apenas habíamos asimilado la idea de inteligencia emotiva, cuando aparecieron varios libros que destacaban los méritos de la inteligencia espiritual. En este sentido, *espiritual* no es un concepto religioso sino, como lo define la autora Elisabeth Denton: «El deseo básico de encontrar un sentido y un propósito fundamental en la propia existencia, además de tener una vida integrada».

Todo esto confirma la noción de que muchas personas en el mundo empresarial actual están afrontando una verdadera crisis de sentido. En su libro *Inteligencia Espiritual*, Danah Zohar cita a un empresario de 36 años que describe su crisis personal:

Estoy dirigiendo una gran compañía exitosa en Suecia. Gozo de buena salud; tengo una familia maravillosa, una posición en la comunidad. Supongo que tengo «poder». Pero aun así no estoy seguro de lo que estoy haciendo con mi vida. No estoy seguro de estar bien encaminado haciendo la tarea que hago.

El empresario explicó que estaba muy preocupado por la situación del mundo, especialmente por las condiciones del medio ambiente global y la desintegración de la comunidad. Pensaba que la gente estaba evitando afrontar la escala real de los problemas. Las grandes empresas como la suya eran especialmente responsables de no abordar estos problemas. «Quiero hacer algo al respecto. Necesito, si usted quiere, usar mi vida para servir a los otros, pero no sé cómo. Sólo sé que quiero ser parte de la solución. No el problema.»

Desarrollo del sentido y del propósito

La idea de que el sentido y el propósito son importantes no es nueva. En realidad, es tan vieja como la religión más antigua. Quizás ahora ha llegado a ser totalmente reconocida en el mundo empresarial —pero debe surgir desde dentro porque, como bien saben los *coaches*, imponerla desde afuera pocas veces surte efecto.

Los *coaches* empresariales van a necesitar más habilidades y formación para ser capaces de abordar estos problemas profundos con eficacia y facilidad. Hace algunos años mi mujer y yo nos sentimos atraídos por la profundidad y los alcances de la psicosisíntesis, que desde entonces ha inspirado mi trabajo de *coaching*. Ahora ella dirige una institución benéfica educativa de psicosisíntesis.

La psicosisíntesis fue concebida en 1911 por el doctor Roberto Assagioli, quien había estudiado con Freud y fue el primer psicoanalista freudiano en Italia. Como Carl Jung, su amigo y compañero estudiante, se rebeló contra la limitada visión patológica y animalista que tenía Freud del hombre. Ambos sugerían que poseíamos una naturaleza más elevada, y Assagioli afirmaba que gran parte de la disfunción psicológica en el mundo provenía de la frustración o incluso de la desesperanza acerca de la falta de sentido y propósito en nuestras vidas.

Assagioli se adelantó a su época y la psicosisíntesis permaneció en una relativa oscuridad hasta la década de 1960, cuando llegó a ser un componente esencial de la cuarta fuerza emergente, conocida como psicología transpersonal. No niega a la tercera fuerza (la psicología humanística), sino que la adopta y se basa en ella. Añade un sentido más profundo de la voluntad, la experiencia del sentido, el propósito, la dirección y la responsabilidad personal, y sitúa a los otros antes que el yo —todo basado en la hipótesis de que las personas tienen una identidad más profunda o un principio de organización más elevado.

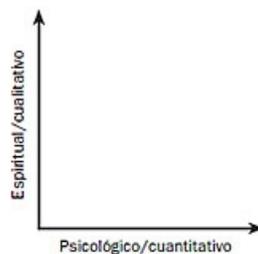
La psicosisíntesis ofrece una serie de programas y modelos, cuyos hilos entretejen una trama muy útil para realizar el *coaching* a fondo. Además proporciona un modelo simple de desarrollo humano que, como todos los modelos, no es la verdad sino meramente una representación, que

permite que tenga lugar una conversación dentro de nuestras mentes y con los otros. Esto sugiere que en los próximos años los *coaches* podrían tener una gran tarea en sus manos.

Un *coach* entrenado en la psicósintesis puede invitar al discípulo a replantear su vida como un «viaje de desarrollo», para ver el potencial creativo dentro de cada problema y considerar los obstáculos como escalones. Todos tenemos un propósito en la vida y necesitamos superar algunos obstáculos y desafíos para cumplir con ese propósito. Las preguntas del *coach* estarán dirigidas a obtener del discípulo el reconocimiento de su potencial positivo en el problema y de las acciones que elija emprender.

El viaje espiritual

Podemos trazar la experiencia de nuestra propia vida o la de otros sobre un modelo gráfico bidimensional, en el cual el eje horizontal representa el éxito material y la integración psicológica, y el eje vertical representa el desarrollo espiritual, de las aspiraciones o de los valores.

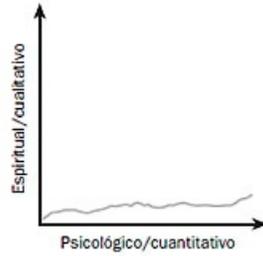


Consideremos ahora un ejemplo de cada uno, extraídos de un texto de psicósintesis:

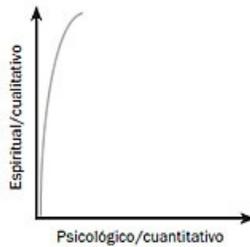
Un empresario suele estar concentrado en el logro y el éxito personal en un mundo material y puede haber llegado a ser una persona bien integrada, un buen padre y un miembro respetado de la sociedad, sin haberse hecho nunca una pregunta significativa acerca de su vida. Ésta es la tendencia de los pueblos occidentales, que han experimentado un gran progreso e innovación material.

Pueden desdeñar el tipo más místico que conduce a una vida contemplativa y ascética pero que no parece estar bien preparado para afrontar las realidades y elementos esenciales de la vida cotidiana. Estas personas llevan una vida monástica de estudio y de asistencia generosa a los otros. Su hogar, sus finanzas e incluso su personalidad pueden ser un poco desordenadas. Sin embargo, ven las ambiciones de los hombres de empresa como absurdas, inspiradas por el ego y a menudo destructivas para ellos mismos y para los otros. Ésta es la tendencia oriental; aunque debido al reciente crecimiento económico del Este, estas distinciones geográficas no son tan claras.

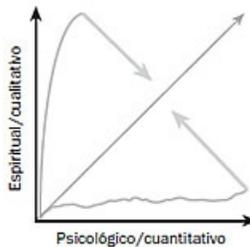
Es indudable que los occidentales han concentrado sus energías en desplazarse a lo largo del eje horizontal y lo han hecho con entusiasmo y buen resultado.



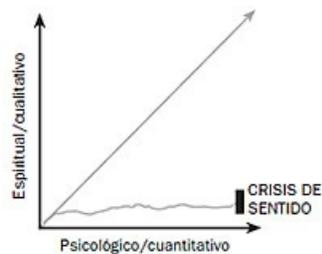
Hoy la influencia occidental y los imperativos económicos son una fuerza global importante, pero en algunos sectores, tanto en Oriente como en Occidente, hay personas que se concentran en desplazarse a través del eje vertical.



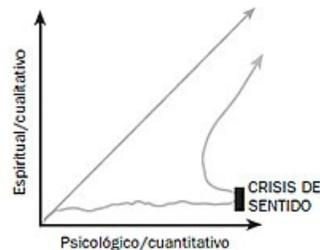
Cuanto más avanzamos en el camino de la exclusión del otro, más nos apartamos de la senda ideal o equilibrada entre las dos tendencias y más aumenta la tensión.



Si las presiones sociales, los imperativos empresariales o la determinación ciega nos hacen ignorar esta tensión que intenta hacernos retroceder en el camino del progreso cuantitativo, es probable que al final nos encontremos con un muro. Este muro se conoce como la crisis de sentido.



Cuando nos topamos con el muro de la crisis, solemos caer en un estado de conmoción y de confusión temporaria y durante un tiempo tenemos un retroceso en nuestro desempeño, pero al mismo tiempo nos sentimos impulsados hacia arriba, hacia el ideal, para descubrir finalmente un punto de equilibrio.



Conocimiento

El eje horizontal también se puede equiparar con el conocimiento. La crisis de sentido ocurre cuando nuestra acumulación de conocimiento excede el efecto moderador de nuestros valores. En la crisis experimentamos una pérdida del falso sentido de seguridad proporcionado por la ilusión de poder y la certidumbre que nos da el conocimiento.

La sabiduría va más allá del conocimiento y es más profunda. A menudo es paradójica, permite una mayor prudencia y ofrece un tipo diferente de seguridad, que más tarde es capaz de experimentar una persona que sale de la crisis. Se podría decir que la línea de 45° trazada en los diagramas representa a la sabiduría, y se extiende entre los extremos de lo que podríamos describir cínicamente como el conocimiento utilizado de un modo indiscriminado, por una parte, y el fanatismo espiritual irracional, por otra.

A menudo se dice que el conocimiento es la moneda corriente del presente y del futuro. Durante siglos, la humanidad practicó una economía basada en la tierra; más tarde, con la Revolución industrial, se pasó a la economía basada en el capital. Los aristócratas terratenientes cedieron paso a los comerciantes *nouveaux riches*. En la nueva economía basada en el conocimiento, puede parecer que los tecnófilos se han impuesto, pero su poder ha demostrado ser efímero. ¿Acaso éste es un signo de que la brecha entre nuestro conocimiento y nuestra sabiduría es demasiado grande para ser sostenible? ¿Podríamos estar vislumbrando el inicio de una nueva fase, la de la economía basada en la sabiduría? ¿Podemos suponer que los políticos y los líderes empresariales del futuro serán verdaderamente sabios, o estaríamos buscando la sabiduría dentro de nosotros mismos, para encontrar nuestro propio liderazgo interno?

De la prescripción a la opción

En los diagramas de psicosisíntesis, he omitido mencionar un elemento importante, un signo revelador que se encuentra más allá de la flecha de 45°. Dicho elemento representa nuestro «yo» o espíritu más elevado, que ejerce una suave presión para hacernos retomar la buena senda, y es fácilmente desplazado por nuestros deseos y ambiciones más prosaicos. En el pasado, una noción

como ésta podría haber sido fácilmente refutada por las mentes científicas racionales como una especulación fantástica. Sin embargo, los progresos recientes en la neurobiología han revelado lo que se ha dado en llamar el «sitio de Dios» en los lóbulos temporales del cerebro que, según Danah Zohar, podría ser «un componente crucial de nuestra más amplia inteligencia espiritual».

Las empresas reconocen abiertamente que muchos sistemas en el mundo están cambiando de la prescripción (*push*) a la opción (*pull*). Un ejemplo es el hecho de elegir la información que deseamos obtener de Internet, reemplazando la aceptación ciega de lo que «ellos» quieren prescribirnos; otro es reemplazar el estilo gerencial de la instrucción por el *coaching*.

El «*coaching* a fondo» es un recurso de incalculable valor para ayudar a las personas a despojarse de sus escudos defensivos y sus barreras autoimpuestas, de modo que puedan seguir más directamente su propia orientación interna. Escuchar y obedecer la «voz interior todavía incipiente» puede ser una buena manera de prevenir una crisis, y el *coaching* sin duda puede contribuir a eso.

El *coaching* a través de la crisis de sentido

Por razones de espacio, aquí no puedo considerar con detalle las técnicas y obstáculos potenciales de las personas que se entrenan a través de una «crisis de sentido» importante. Ésta puede ser una experiencia profunda y un momento inquietante para los individuos que han recorrido un largo camino a lo largo del plano horizontal. Además, los *coaches* independientes, que desean experimentar en este campo, deberían tener un poco de entrenamiento en la psicósintesis o una psicología similar. Ésta es un área que probablemente va más allá de la disponibilidad de tiempo, experiencia o capacidad de lo que bien podríamos definir como un gerente/*coach* normal.

Desde luego, una crisis no es una condición previa para el desarrollo psicoespiritual. Algunas personas llegan más lejos en su viaje sin una crisis ni un *coach*. Otras progresan con consecuencias menos dramáticas a través de una serie de pequeñas crisis y las tendencias son menos pronunciadas. Para entrenar a una persona semejante, lo adecuado debería ser un *coaching*-entrenamiento de alta calidad. En casi todas las circunstancias, si un *coach* se aferra firmemente a los principios no prescriptivos y sigue el programa del discípulo entrenado, el margen de error es mínimo. Solamente puede surgir un problema cuando un *coach*, no habituado a los arranques extremos o a las repentinas oscilaciones de emoción y pánico, interviene para intentar ayudar a la persona a controlar sus sentimientos. El discípulo necesita expresarlos y, de ser necesario, volver a experimentar las emociones residuales reprimidas; todo ello a su propio ritmo, si bien con un control y orientación del proceso.

Es muy inusual que alguien que atraviesa una crisis de sentido se pueda entrenar en una sola sesión; tal vez necesite una serie de sesiones durante un período de varios meses. Además, después de que su compañía ha invertido dinero y tiempo en su «*coaching* a fondo», quizás el individuo decida al final renunciar a su puesto y buscar una alternativa laboral más en consonancia con su propósito recién identificado y aclarado.

Para algunas compañías, podría ser más simple mantenerse al margen de las complejidades del sentido y el propósito. Sin embargo, creo que, a largo plazo, aquellas empresas que ayudan a su personal en un momento de crisis muchas veces se ganan su lealtad y su reconocimiento.

Si bien el tema de este libro es el *coaching*, sería una omisión no reconocer las condiciones sociales y empresariales más amplias que lo convierten en una habilidad tan valiosa. ¿Cómo vamos a dirigir en el futuro? ¿Volveremos al sistema de mando y control cuando el péndulo vuelva a oscilar? ¿Acaso existe un péndulo? Quizás estemos haciendo un viaje inexorablemente evolutivo, en el cual la dirección, si no la oportunidad, es en cierta medida predecible.

George Orwell, Stanley Kubrick e incluso Alvin Toffler nos dirían que la predicción es una empresa arriesgada, pero cuando los signos son suficientemente claros no está de más tener en cuenta las posibilidades. En vista de que el cambio de la cultura gerencial de las grandes empresas multinacionales requiere muchos años, es vital que sus líderes prevean el futuro.

Una manera de hacer esto es determinar si un proceso individual de desarrollo psicológico nos puede decir algo acerca de la dirección en la cual están avanzando las compañías. De hecho, el principio en que se basa el libro revolucionario de Arie de Geus, *The Living Company*, es que las corporaciones son y actúan como seres vivos.

¿Acaso las empresas pueden experimentar el mismo tipo de crisis de sentido que hoy atraviesan tantos individuos? Creo que sí; y, en efecto, está ocurriendo. ¿Y esa crisis podría estar aún más extendida? ¿La comunidad empresarial global podría estar próxima a una crisis colectiva de sentido? Al respecto, existen algunos signos reveladores. Los indicadores económicos ya no dan señales claras de lo que está ocurriendo. Tanto la ética empresarial como el medio ambiente están planteando desafíos sin precedentes a las compañías. En los últimos tiempos, los manifestantes antiglobalización y anticapitalismo han recibido con demostraciones de protesta todas las reuniones de líderes globales. Los ricos acumulan más fortuna y los pobres tienen cada vez menos recursos.

En cuanto al último problema, el Reino Unido ha enseñado el camino al dar por perdida la deuda del Tercer Mundo, una idea que era impensable cuando la sugirió Fidel Castro hace una década. Bill Gates, el vendedor por excelencia, ahora ha reconocido que los ordenadores no mantienen con vida a las personas y está dando el ejemplo al financiar generosamente un programa de inmunización global.

Globalización

Una edición especial de *Newsweek*, dedicada a los problemas que dominarían el mundo en 2001, identificó a la globalización como la influencia principal. Existen dos problemas relacionados: en primer lugar, que las empresas privadas tendrán que asumir una mayor proporción de la carga

pública para intentar resolver los problemas sociales, y en segundo lugar, que el mercado no es la respuesta a todo. Claude Smadja, del World Economic Forum, escribió:

Las compañías privadas deben promover un sentido más amplio y eficaz de la responsabilidad social empresarial. Y nosotros debemos escuchar las opiniones responsables de una nueva «sociedad civil» [...]. El aumento de las ONG también refleja la creciente decepción del público con todas las instituciones — gobiernos, corporaciones, organizaciones internacionales, medios de difusión.

Michael Hirsh de *Newsweek* comentó que ahora la discusión sobre la privatización del sector público se ha convertido en un debate sobre la «estatificación» del sector privado. Manny Armadi, director ejecutivo de Cause & Effect Marketing en el Reino Unido, lo expresó de esta manera:

Las cargas del Estado son ahora tan considerables que el gobierno por sí mismo no puede cumplir con sus obligaciones sociales. Por otra parte, el poder absoluto y la influencia de las empresas en la economía es enorme.

Cuando le preguntaron si él pensaba que la gente estaba capacitada para hacer responsables de su conducta a los líderes de esas empresas, respondió: «Completamente».

La globalización y la comunicación instantánea y frecuente a través del mundo están borrando las distinciones de tiempo y espacio entre «nosotros» y «ellos». Al mismo tiempo, nuestro conocimiento en desarrollo constante pero lento, según algunos, está ampliando nuestra área de interés para incluir dentro del concepto «nosotros» a naciones y culturas que hace una década indudablemente se habrían considerado como «ellos». De esta manera, tanto las fuerzas externas como nuestro desarrollo interno están conspirando para derribar las barreras y persuadirnos de aceptar el destino común que todos los pueblos comparten (y del cual son responsables).

Responsabilidad social de las empresas

Entonces, si el público está exigiendo una mayor responsabilidad social de las empresas, y los líderes empresariales inspirados están abordando el problema, ¿por qué se ha avanzado tan poco en este sentido? ¿Cuál es la dificultad? Deborah Holmes, de Ernst & Young, confirmó algo que he observado en muchos de mis cursos de *coaching*:

Los principales líderes pueden tener ideas muy brillantes en su cabeza, y los empleados estar ansiosos de prácticas esclarecedoras. Pero luego los gerentes actúan de la manera que siempre lo han hecho, sin comprender que su responsabilidad va más allá de un buen informe de pérdidas y ganancias.

Evidentemente, estos problemas existían mucho antes de que se produjera el ataque devastador al World Trade Center de Nueva York, el 11 de septiembre de 2001. Sin embargo, ese ataque obligó a muchos individuos, empresas y naciones a hacer una reflexión más profunda sobre la responsabilidad personal y colectiva, y puede haber acelerado los cambios ya previstos por los observadores económicos.

El 20 de septiembre de 2001, *Financial Times* publicó un artículo (escrito antes del ataque) con esta reveladora introducción: «Un retorno a los valores esenciales. La codicia no es buena en la nueva era empresarial. Los trabajadores son más que la suma de sus partes. La espiritualidad en la empresa. Stephen Overell se une a la búsqueda de la ventaja competitiva fundamental y descubre que las compañías están intentando ofrecer un sentido y un propósito a su personal».

El artículo cita a Jim McNish, director de desarrollo ejecutivo en el grupo minorista Kingfisher, quien dice: «Los seres humanos necesitan amar a sus organizaciones —no quieren trabajar para un grupo de bastardos—. Las personas buscan un sentido en su trabajo y se irán a otro sitio si no lo encuentran». Ken Costa, vicepresidente del grupo bancario UBS Warburg hace una observación similar: «Se puede ver la frustración. Eso queda demostrado en la incertidumbre y la falta de compromiso y conduce a la gente a abandonar su organización. Muchos terminan trabajando en el sector del voluntariado [...] en la última selección de graduados que hicimos, una cantidad sorprendente de personas preguntó: “¿Cuáles son sus políticas acerca de la responsabilidad social?”. Algo que nunca antes había ocurrido».

Muchas personas creen que es inevitable un cambio importante en la actitud y el papel de la empresa, y, en realidad, ese cambio ya está ocurriendo, provocado en gran medida por la demanda del público. La gente está expresando que ya no tolerará estar al servicio de la economía; en cambio, exige que la economía esté al servicio de las personas. ¿Esto llegará a través de una serie de correcciones, mientras las empresas aprenden a aceptar su responsabilidad, su verdadero sentido y propósito, o continuarán su búsqueda incesante de riqueza a cualquier precio hasta toparse con las barricadas levantadas por la gente con necesidades y aspiraciones más elevadas?

Los cambios en la ética y en los valores de la sociedad y las corporaciones influirán sobre una amplia gama de aspectos empresariales relacionados con el personal y los productos:

- La manera de tratar al personal y el estilo gerencial.
- El tratamiento del medio ambiente, a través del procesado de residuos y el reciclado.
- La manera de tratar a los proveedores, particularmente a los de las naciones en vías de desarrollo.
- Una remuneración justa para todos, con un control de los excesos en los niveles ejecutivos.
- Los problemas acerca de la venta agresiva y la publicidad engañosa.
- La apertura y honestidad interna y externa.
- Las consideraciones sobre la salud y bienestar del personal, incluyendo el estrés, las necesidades de protección, etcétera.
- La igualdad de los sexos, las actitudes raciales positivas y la erradicación del acoso sexual.
- Se espera que los directivos sean modelos de conducta y den el ejemplo.
- Los productos que ofrecen un valor genuino.
- Los productos que son socialmente beneficiosos, o al menos inocuos.
- Los productos cuyo objetivo son las personas antes que los beneficios.
- Las consideraciones sobre el uso de sustancias químicas ambientalmente peligrosas o nocivas.
- De qué manera la compañía se relaciona con la comunidad en general.

Una empresa que descuida alguna de estas áreas corre el riesgo de ser censurada; además, debe tener en cuenta que incluso lo que hoy es aceptable mañana puede no serlo. Sin embargo, una compañía con visión no sólo avanza al mismo paso que las tendencias del público sino que trata de anticiparse a ellas, especialmente porque sabe que tiene una responsabilidad con la sociedad.

EL COACHING PARA EL CAMBIO DE CULTURA

Una cultura de aprendizaje y *coaching* puede ofrecer la mejor oportunidad de atravesar la inquietante ola de cambio que las empresas afrontan. Las compañías pueden adoptar una cultura más orientada a las personas, en la cual el *coaching* con los pares, subordinados e incluso superiores es un lugar común. De esta manera, se reconocen las necesidades de los empleados y mediante el *coaching* se les ayuda a encontrar su dirección por sí mismos, mientras al mismo tiempo el gerente/*coach* descubre cuáles son sus deseos y esperanzas. Si los gerentes escuchan a sus empleados y actúan conforme a eso, éstos estarán más satisfechos, tendrán un mejor desempeño y disminuirá el cambio de personal. Pero si su interés es sólo aparente, y los frustran con falsas expectativas, no harán más que empeorar las cosas.

Además de este cambio de estilo gerencial, las compañías tendrán que ser fieles a los valores y éticas, que proclaman tan ostentosamente en el enunciado de sus misiones. Si no lo hacen, pueden ser censuradas por su personal y sus clientes, ante quienes tendrán que rendir cuentas. Las compañías suministran productos y servicios que constituyen una contribución genuina a la sociedad. Pero aquellas cuyos productos sean cuestionables o directamente nocivos es más probable que tengan que afrontar la deserción del personal que busca un sentido y propósito en el trabajo.

En este sentido, pocas compañías son totalmente censurables. La mayoría se encuentra en una posición intermedia. Las más prudentes pueden compensar cualquier falta percibida de diferentes maneras; por ejemplo, mediante su contribución a la comunidad local o comprometiendo al personal en proyectos sociales.

¿Por qué el *coaching* es tan importante en este sentido? Porque ninguna autoridad externa puede prescribir un futuro basado en el valor. El desempeño siempre será mejor cuando los empleados, los accionistas, los directivos e incluso los clientes compartan los mismos valores, pero antes de que eso ocurra es necesario alentar al personal a averiguar cuáles son sus propios valores.

Una vez que reconocemos la necesidad de cambiar la cultura de nuestra empresa para incorporar la práctica del *coaching*, ¿cuál debería ser el punto de partida? ¿El personal o la compañía? La respuesta debe ser ambos. Imponer la democracia y exigir la cooperación son contradicciones inaceptables.

He aquí algunas pautas de orientación:

- Si reformamos la estructura de nuestra compañía de una manera demasiado radical o demasiado rápida, quizá sea un esfuerzo excesivo para nuestro personal.
- Si imponemos una reestructuración a nuestros empleados, quizá la objeten, aunque sea en su propio beneficio.

- Antes debemos contribuir al desarrollo personal de los empleados y, a través de la práctica del *coaching*, experimentar con algunas de las actitudes y conductas que se esperan de la nueva organización.
- Desde el principio, los directivos y la gerencia superior deben dar el ejemplo y servir como modelo de las actitudes y conductas ideales.
- No se puede obligar al personal a cambiar, pero hay que darle la oportunidad de elegir cómo cambiar.
- Sin una visión colectiva, el cambio no surtirá efecto, pero sin una visión de la gerencia superior ni siquiera se puede iniciar.

Nuevo criterio de *coaching*

Cuando se entrena a los miembros del consejo de administración de una compañía a través de un cambio cultural, primero debemos ayudarlos a definir qué pretenden del cambio y qué involucra, y asegurarnos de que estén totalmente comprometidos con el proceso. Quizás esto requiera una inversión de tiempo que los miembros del consejo a menudo no están dispuestos a hacer debido a las presiones a corto plazo. Sin embargo, un cambio duradero y eficaz es sólo una ilusión sin el compromiso del consejo, o al menos de uno de los miembros clave que actúa como un adalid. El compromiso con el cambio es vital para evitar la decepción del personal si los grandes planes no llegan a concretarse.

Por eso, el criterio que adoptamos en Performance Consultants es instituir un programa de mantenimiento y apoyo desde el primer día de entrenamiento, para introducir a los gerentes en esta nueva modalidad de *coaching* y ayudarlos con los cambios de estilo gerencial que se esperan de ellos. Cada miembro de la plantilla en cualquier función directiva debe seguir un curso de habilidades básicas de *coaching*, a fin de establecer rápidamente un nuevo lenguaje común. El resto del personal también necesitará al menos una explicación y algún conocimiento de los principios del *coaching* para familiarizarse con los cambios de conducta de parte de los gerentes.

Otros componentes del cambio cultural incluyen actualizaciones regulares, supervisión, evaluaciones, participación de los colegas y apoyo de muchos tipos. Todas estas actividades estarán a cargo del personal interno de la compañía. Preferimos entrenar a los «*coaches* superiores» dentro de la organización para que hagan esto en lugar de hacerlo nosotros, porque de este modo la responsabilidad recae en quienes deben asumirla: los gerentes de la compañía.

*El peor feedback es personal y evaluativo.
El más eficaz es subjetivo y descriptivo.*

Hasta ahora hemos considerado el *coaching* como una herramienta para abordar los problemas existentes de planificación, análisis y desarrollo de habilidades, entre otras cosas, y hemos analizado el contexto más amplio del sentido y propósito en el trabajo. En este capítulo voy a mostrar cómo usar el *coaching* para suministrar *feedback*, y cómo desarrollar y hacer la evaluación propia y del equipo.

FEEDBACK

Podemos identificar cinco niveles de *feedback* [información sobre los resultados de una acción] que son de uso frecuente. Estos niveles se ilustran a continuación, empezando por a), el menos útil, y finalizando en e), el más productivo y el único de los cinco que promueve un mayor aprendizaje y una mejora del desempeño. Los otros cuatro producen en el mejor de los casos una mejora mínima a corto plazo, y en el peor causan una declinación del desempeño y la autoestima. Los cuatro primeros se usan ampliamente en los círculos empresariales y a primera vista parecen razonables; es decir, hasta que se examinan con detenimiento.

- a) La exclamación del gerente: «¡Usted es un inútil!». Es una *crítica personalizada* que destruye la autoestima y la confianza y está destinada a empeorar el futuro desempeño. No contiene nada útil.
- b) El comentario del gerente: «Este informe no sirve para nada». Es un *comentario evaluativo* dirigido al informe, no a la persona, pero también afecta a la autoestima del autor, aunque menos seriamente, y tampoco proporciona ninguna información que el autor pueda usar para corregirlo.
- c) La declaración del gerente: «El contenido de su informe era claro y conciso, pero su desarrollo y presentación no eran los apropiados para sus lectores destinatarios». Esto evita la crítica y proporciona al autor *alguna información* sobre cómo proceder, aunque sin suficientes detalles, pero *no genera ninguna autonomía*.
- d) La observación del gerente: «¿Qué piensa del informe?». *El autor ahora tiene autonomía*, pero es probable que dé una respuesta neutral como «Es correcto», o que emita un *juicio de valor* del trabajo como «Estupendo» o «Pésimo», en lugar de una descripción más útil.

e) Los comentarios del gerente: «¿Cuál es el propósito esencial de su informe?», «¿En qué medida piensa que este borrador logra eso?», «¿Cuáles piensa que son los otros puntos que se deberían destacar?», «¿A quién ve como el lector destinatario?», etc.

En respuesta a una serie de preguntas como éstas, *el autor/discípulo da una descripción detallada y no evaluadora* del informe y de su idea e intención.

Entonces, ¿por qué el tipo de *feedback* ilustrado en el punto e) acelera considerablemente el aprendizaje y mejora el desempeño? Solamente e) responde a todos los mejores criterios del *coaching*. En este caso, el discípulo/subordinado se ve obligado a pensar y comprometerse para responder a las preguntas del gerente. Tiene que reunir y formular sus pensamientos antes de poder expresar sus respuestas. Esto se consigue con la intervención de la CONCIENCIA, que le ayuda a aprender cómo evaluar su propio trabajo y a confiar más en sí mismo. De esta manera se hace «responsable» de su desempeño y de evaluarlo. Ésta es su RESPONSABILIDAD. Cuando estos dos factores se combinan de una manera óptima se produce el aprendizaje. A la inversa, si el gerente sólo le expresa al subordinado su propia opinión, el compromiso real de éste es mínimo, no existe ninguna autonomía y ningún medio de que el gerente estime lo que se ha asimilado.

El uso de un lenguaje descriptivo en lugar de evaluador, ya sea por el autor, como hemos visto en e), o por el gerente, como en c), evita poner al autor a la defensiva. Esta actitud se debe evitar a toda costa porque suele encubrir la verdad/realidad con excusas y justificaciones imprecisas, que no contribuyen a la mejora del desempeño. Sin embargo, en la intervención c), así como en los comentarios a) y b), el gerente se reserva la responsabilidad de la evaluación y la corrección, de modo que el aprendizaje se reduce al mínimo. Si bien las intervenciones a), b), c) y d) no se pueden considerar ideales, son las más usadas en las empresas.

Proceso y resultado

Las respuestas de nosotros mismos y de los otros son vitales para el aprendizaje y la mejora del desempeño. Esa respuesta debe abarcar tanto los resultados de la acción como el proceso en sí mismo. Por ejemplo, el lugar donde cae la pelota de golf es el resultado y el *swing* es el proceso. En el deporte, el resultado se puede determinar con facilidad, pero en las empresas a veces es más difícil de estimar. Incluso en el deporte, a menudo juzgamos el resultado de una acción, y provocamos una respuesta defensiva. Pero lo que necesitamos es lo opuesto, una descripción precisa y detallada del resultado. «La pelota salió fuera» es más útil que «Fallaste en el saque»; pero es mejor aún: «Rebotó a 15 centímetros de la línea de base». Podemos aprender tanto de aquellas acciones que producen resultados erróneos como de las que dan buenos resultados. Esta respuesta la puede dar el *coach* o el discípulo, y es mejor si la da este último, por las razones antes expuestas.

La pelota de golf da una respuesta perfecta. Acaba exactamente donde el golfista la pone

Ahora consideremos un proceso de *feedback*. Un entrenador de tenis puede observar el golpe directo de un alumno y comentar lo que observa en tono crítico, o preferiblemente descriptivo. La información que ofrece se basa en la disparidad entre lo que observa y un ideal basado generalmente en su conocimiento del procedimiento correcto, o en su propio método. El golpe directo observable sólo es el síntoma o la manifestación externa de una serie compleja de factores físicos y psicológicos convergentes, que componen la causa. Todos los cambios requeridos por el *coach* en ese golpe directo se aplicarán inicialmente en el nivel sintomático. Pero el cambio real y duradero debe llegar al nivel causal, mejor aún se debe iniciar allí. El *coach* es incapaz de observar el nivel causal, que está dentro del alumno. Lo que éste necesita es su propia información interna de alta calidad; y el alumno puede acceder a este nivel al tomar conciencia de sí mismo, fisiológica y psicológicamente. Las preguntas que lo inducen a hacer esto sólo serán eficaces si siguen los principios del *feedback*, que son idénticos a los usados para que alguien mire la pelota.

Feedforward

El *feedback* se relaciona con el pasado, con el pasado inmediato; por ejemplo, cuando se entrena para el deporte en tiempo real o a más largo plazo, como se hace generalmente en la empresa. Sin embargo, la anticipación de la pregunta nos obliga a ser conscientes en el presente, y es esa conciencia inmediata la que produce la eficiencia fisiológica. Por ejemplo, le puedo decir a un alumno: «En el próximo saque le voy a preguntar qué parte del movimiento le parece más incómoda». En este caso, el alumno prestará atención a su cuerpo mientras está haciendo el movimiento y, como resultado, es posible que no aparezca ineficiencia en la primera ocasión. Aquí estoy equiparando la comodidad con la eficiencia biomecánica, y lo más obvio es quizá que cualquier ineficiencia biomecánica se experimente como una incomodidad en esa área.

Esto se aproxima más al *feedforward*, o «proyección», en un lenguaje más común. Los principios del *feedback* siguen siendo válidos si usted me está entrenando y yo me veo obligado a describirle —y describirme— con detalle lo que voy a hacer. Pero no lo son cuando usted me dice qué debo hacer, o incluso cuando me pregunta si sé lo que voy a hacer. La calidad de las preguntas efectivas determinará la calidad de la *feedforward* o la proyección.

«¿Quién se hará cargo de esto?» «¿Está seguro de que puede completarlo a tiempo?» «¿Hay elementos de los cuales no está seguro?» «¿Cuáles podrían ser los obstáculos para lograr esto?» «¿Cuándo podrá terminarlo?» Todas estas preguntas generan responsabilidad y autonomía, pero también hacen tomar conciencia de otros factores.

Renunciar a los viejos hábitos y cambiar

¿Por qué insistimos en emplear los métodos de *feedback* menos efectivos? Porque los consideramos desde nuestro punto de vista, y no desde la perspectiva del discípulo; porque decimos lo que queremos, sin tener en cuenta el efecto de lo que decimos. Esto varía de un gerente a otro, ya sea a causa del hábito, de los modelos de inspiración deficientes, de la arrogancia

jerárquica o simplemente de la incapacidad para ver bajo la superficie. Lo más importante si queremos conseguir lo mejor de la gente —de nosotros mismos, de nuestro personal o incluso de nuestros hijos— es reflexionar y concentrarnos en un nivel fundamental. Nuestro principal objetivo debe ser comprender lo que necesitan los subordinados/discípulos para hacer bien la tarea, y preguntar, decir o hacer lo que se requiere para ayudarlos a satisfacer esa necesidad. Si esperamos de ellos un buen desempeño, tenemos que dejar de lado nuestro deseo de ejercer el control o desplegar nuestro conocimiento superior, o simplemente renunciar a los viejos hábitos y cambiar. No es fácil desprenderse de las pautas de conducta prevalecientes, pero debemos hacerlo.

Volvamos a nuestro ejemplo más simple: el de observar la pelota de tenis. Para un tenista es muy importante observar la pelota. Sin embargo, a veces decirle que lo haga no es suficiente. Por otro lado —y aquí hay una paradoja—, saber la cantidad de veces que gira la pelota es irrelevante, pero, si usted le pide que intente contarlas, el discípulo observará la pelota. Contar los giros de la pelota es solamente una de muchas preguntas alternativas, cuya elección depende del efecto buscado.

Consideremos otro ejemplo. Un tenista está alternando entre dar golpes fuera de la pista y dentro de la red. El jugador sólo puede ver sus esfuerzos en términos de bueno y malo, de éxito y fracaso. Se juzga severamente, y de este modo declinan la autoestima, la confianza y el desempeño, como la calidad de su *feedback* (una situación que empeora con cada pelota perdida). El tenista trata de corregirse con gran esfuerzo, lo cual resulta en una lucha, estrés y una tendencia a sobrecompensar, que conduce a más fracasos.

La mayoría de los entrenadores de tenis intentan resolver esto mediante una «corrección» técnica, pero no abordan la causa del problema. Tratan el síntoma, no la enfermedad. La causa más frecuente de los golpes fallidos es el *feedback* deficiente, ya sea para determinar de dónde proviene la pelota o hacia dónde está yendo. Si suponemos que éste es el caso, un *coach* diestro podría preguntar: «¿A qué altura pasó esa pelota sobre la red?». O podría pedirle al alumno que observe a cuántos centímetros sobre la red pasa la pelota en cada oportunidad. Al no intentar forzar la corrección (el objetivo es ahora la exactitud de la observación, la información precisa del resultado de la acción) se produce una autocorrección automática e inconsciente sin esfuerzo alguno. De este modo, el discípulo retiene la responsabilidad total de la corrección. Desde luego, la altura exacta en la cual la pelota pasa sobre la red es irrelevante, pero la concentración del jugador en ese cálculo y la constatación de los resultados de sus acciones son de suma importancia.

Este feedback relevante de alta calidad es esencial para la mejora continua —en el deporte, el trabajo y todos los aspectos de la vida—, siempre y cuando sea producido por iniciativa propia, y no proporcionado por los expertos.

El elogio

El elogio es otra forma de *feedback*. En el ámbito laboral, se suele ofrecer con moderación —y se busca con ansia— mientras las críticas abundan. En este contexto, el aumento del *feedback* positivo y la disminución del *feedback* negativo parecen deseables.

Cuando algo no es suficiente parece mezquino poner en duda su valor, pero hay un riesgo. El elogio gratuito o insincero es vano e inútil y, en realidad, hace más daño que favor, ya que la impostura y la manipulación son más fácilmente reconocidas de lo que piensan sus autores. Degradan al individuo y socavan la confianza y las relaciones. Incluso el elogio auténtico puede causar dificultades. La persona elogiada puede ceder su capacidad y disposición de autoevaluarse al individuo que la elogia, aumentando con eso su dependencia de las opiniones de los otros. En este sentido, necesitamos hacer lo contrario: desarrollar la autonomía y confianza del personal en sí mismo.

El elogio debe ser simultáneamente generoso, genuino y sensato.

Fuerzas y debilidades

En el mundo empresarial se habla mucho de la necesidad de identificar los puntos fuertes y débiles del personal, de los procesos y de los productos. Podemos hacer una lista con las fuerzas y debilidades de cada uno de estos factores y también de nosotros mismos. Además, podemos catalogar otras cosas, como las cualidades requeridas de un empleado en perspectiva, las aptitudes que nos gustaría promover en un equipo de trabajo o desarrollar en nosotros mismos. Podemos enumerar las funciones de nuestra organización, de un departamento o de un individuo. Y hacer lo mismo con las habilidades técnicas, las aptitudes interpersonales o la destreza manual necesarias. Dividir las cosas en los elementos que las constituyen, como en estos casos, es una etapa del desarrollo de la conciencia.

Se puede utilizar esta lista para ascender un escalón más en este desarrollo si calificamos las fuerzas, debilidades, cualidades y funciones o habilidades de acuerdo con nuestra conocida escala de uno a diez, ya sea en términos de lo que nos gustaría que fueran o de lo que pensamos que son.

Evaluaciones

Los sistemas de evaluación son comunes, impopulares, restrictivos y se abusa de ellos, pero son necesarios. En una cultura orientada al aprendizaje —no a la culpa— pueden ser muy beneficiosos para todos los interesados. Sin embargo, cuando categorizan solamente el desempeño pasado y no el potencial futuro, o cuando juzgan en lugar de describir, no benefician a nadie. Las circunstancias, los objetivos y la historia de las compañías son tan variados que no me atrevería a sugerir un sistema de evaluación universal. Pero estos sistemas son útiles, si están en consonancia con los principios del *feedback* antes mencionados, y con los principios de la autoevaluación.

AUTOEVALUACIÓN

En el ámbito empresarial se atribuye mucha importancia al hecho de evaluar a los otros (pares, subordinados o incluso jefes) pero, en mi opinión, la autoevaluación es la forma de evaluación más productiva. Las calificaciones que nos asignan los otros por nuestras habilidades y cualidades

constituyen en todo caso un *feedback*, un material valioso sobre cuya base podemos actuar si lo deseamos, más que un juicio o una verdad (que puede tener un efecto desalentador sobre nosotros). Por otra parte, un vídeo también muestra la realidad de lo sucedido en una ocasión, pero se debería usar para informar a las personas, no para criticarlas. La autoevaluación evita los efectos negativos de la crítica y mantiene la responsabilidad donde debe estar para que haya una acción efectiva y un autoperfeccionamiento. A continuación, daré un ejemplo.

Cualidades

Podría hacer una lista —sin un orden de importancia relativa— de las cualidades y habilidades que más necesito para hacer bien mi tarea. En la primera columna, anotaré las calificaciones que me asigno, y en la segunda, las que espero razonablemente alcanzar.

Al hacer esto seguramente he aumentado la conciencia de mí mismo, pero también he logrado algo más en lo que concierne al proceso de *coaching*. La primera columna representa la REALIDAD y la segunda una META realista, específica, mensurable y establecida de un modo desafiante y positivo. Todo lo que necesito hacer es elegir con qué cualidad trabajar y establecer un plazo de tiempo, y con ello habré completado las dos primeras etapas de un simple proceso de autoentrenamiento (*self-coaching*).

	Cómo soy ahora	Meta
Comunicativo	8	9
Capaz de comprender a los otros	6	9
Paciente	7	9
Diestro en informática	4	7
Hábil en administración	6	8
Entusiasta	8	8
Atento y observador	8	9
Competente en contabilidad	5	7

Además, necesito tomarme algún tiempo para catalogar todas las OPCIONES que tengo, a fin de desarrollar mi habilidad o cualidad elegida. Si he seleccionado una cualidad, podría necesitar enumerar las conductas positivas asociadas con las personas que tienen esa cualidad en abundancia. La razón de esto es que las etapas de la acción adoptarán por lo general la forma de nuevas conductas, más que la de nuevas cualidades, cuyo desarrollo requiere más tiempo. El éxito de estas nuevas conductas será lo que me permitirá asignarme una calificación más alta sobre la cualidad elegida.

Finalmente, me haré las preguntas pertinentes sobre la VOLUNTAD y estableceré un plan de acción.

Evaluación del equipo

Es posible utilizar distintas variantes de este ejercicio con otros individuos y con los equipos. Es muy importante que los miembros de un equipo enumeren las cualidades deseables del grupo y luego califiquen a su equipo de acuerdo con cada una de ellas. La disparidad entre las calificaciones de los diversos miembros ofrece la oportunidad de discutir los diferentes criterios mediante los cuales se juzga a las personas, y las diferentes experiencias que tienen los integrantes de un mismo equipo.

Por ejemplo, podríamos pedirle a los cinco miembros de un equipo que mencionen las cuatro cualidades más importantes del grupo. Su lista podría ser como la siguiente:

Joe	Mike	Susan	Valerie	David
Humor	Confianza	Apoyo	Cooperación	Tolerancia
Paciencia	Coraje	Flexibilidad	Confianza	Cohesión
Apoyo	Cooperación	Entusiasmo	Compatibilidad	Confianza
Amistad	Adaptabilidad	Generosidad	Apoyo	Compromiso

Con todas estas cualidades se ha formado una lista combinada, donde «cohesión» y «cooperación» se consideraron una misma cualidad, así como «adaptabilidad» y «flexibilidad». A continuación se le pidió a cada miembro que calificara al equipo en cada una de las cualidades. Tenían que hacerlo en forma individual, cada uno sobre su propia hoja de papel, antes de trasladar las cifras al diagrama, para que las calificaciones de unos no influyeran en los otros. El resultado fue el siguiente:

	Joe	Mike	Susan	Valerie	David	PROMEDIO
Apoyo	7	8	4	6	6	6,2
Cooperación	8	7	8	6	9	7,6
Confianza	7	5	5	7	5	5,8
Adaptabilidad	9	7	8	9	6	7,9
Paciencia	7	8	4	6	8	6,6
Amistad	9	9	7	5	4	6,8
Compromiso	8	8	9	8	8	8,2
Coraje	5	6	7	7	8	6,6
Humor	8	6	3	4	5	5,2
Entusiasmo	7	7	8	6	7	7,0
Compatibilidad	6	6	6	7	6	6,2
Generosidad	8	7	6	8	6	7,0
Tolerancia	7	6	6	6	5	6,0

En este caso, no se les pidió que añadieran a estas calificaciones una cifra muy personal: su opinión de la propia contribución a cada una de las cualidades. Tampoco se les pidió que calificaran los aportes de los otros a los resultados del equipo. Las evaluaciones de este tipo pueden dar lugar a grandes discusiones, disputas, pasiones y remordimientos, pero si fuera a trabajar con un equipo del cual dependiera mi vida, ¡estaría dispuesto a hacer eso y mucho más!

Las cifras de nuestro diagrama indican que es necesario trabajar sobre la confianza, que el tipo de humor de Joe no es muy apreciado, particularmente por las mujeres, que Susan a veces se siente intimidada y que David se cree aislado. Aquí hay un amplio margen para el *coaching* individual, efectuado por un colega o por un *coach* externo; para una discusión grupal de las OPCIONES; y para un acuerdo del equipo sobre las etapas de la acción que tienen la VOLUNTAD de seguir a fin de elevar el nivel de algunas de estas cualidades.

Reasumir las debilidades

Emplear el *coaching* para desarrollar las cualidades en los equipos o individuos es una manera de asumir positivamente las debilidades, y es algo mucho más creativo y eficaz que intentar exorcizarlas. Ésta es una confirmación más de la conveniencia de establecer la META antes que la REALIDAD, en la secuencia del *coaching*. A partir de este modelo básico se puede crear una infinita variedad de ejercicios de *coaching*, y ejemplos que se adecuen a todo tipo de situaciones. Eso lo decide el lector.

El coaching ofrece la posibilidad de un control personal, cuya ausencia es una de las principales causas de estrés en el ámbito laboral

EL DESARROLLO DE UN EQUIPO

Un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables.

KATZENBACH Y SMITH, *The Wisdom of Teams*

Hemos comenzado a considerar las maneras de entrenar un equipo para mejorar su desempeño, pero ahora necesitamos comprender algunos aspectos de la dinámica del desarrollo de equipos, a fin de obtener lo mejor de sus miembros. En este caso, he usado un modelo simple en tres etapas, donde cada etapa es fácil de entender y reconocer para la mayoría de los equipos. Existen modelos más complejos y refinados pero, según mi experiencia, tienen menos aplicación práctica.

Teniendo en cuenta todos los objetivos de este modelo, la cantidad de miembros del equipo puede fluctuar entre unos pocos y la población de un país. Los equipos de más de quince o veinte miembros es probable que constituyan subequipos, pero ya se trate de un equipo o de un subequipo, ciertas características siguen siendo las mismas.

LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

El modelo que empleo se combina bien con el ejercicio de las cualidades del equipo, ilustrado en el capítulo anterior. Por ejemplo, de acuerdo con las opiniones de esos miembros podemos decir con seguridad que un equipo eficaz de alto desempeño debería estar dotado de:

Apoyo	Cooperación
Confianza	Adaptabilidad
Paciencia	Amistad
Compromiso	Coraje
Humor	Entusiasmo
Compatibilidad	Generosidad

Un equipo que se pueda calificar con un diez en cada una de estas cualidades sería sin duda excepcional y de alto desempeño. Entonces, ¿cómo se puede desarrollar un grupo con estas características? Algunas personas dirían que con la química adecuada y mucha suerte. Quizás otras no estén tan convencidas de que sea un equipo tan maravilloso, porque creen que un poco de

fricción y competencia interna generan un buen desempeño. Quienes creen eso, nunca han visto nada mejor. No obstante, aun cuando sean escasos tanto en la empresa como en el deporte, estos equipos existen.

Suerte o discernimiento

En el pasado, los equipos de alto desempeño a menudo se formaban por azar, pero algunos se han desarrollado a fuerza de comprensión y esfuerzos de los miembros y su líder. Uno de estos grupos fue el equipo británico de hockey sobre hierba que ganó la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Seúl en 1988. Su *coach* y en gran medida el responsable del desarrollo del equipo fue David Whitaker, con quien ahora trabajo en estrecha relación en las empresas. Whitaker dijo del equipo: «Se convirtieron en una unidad armoniosa y dinámica, sin negar los talentos individuales especiales que aportaba cada jugador».

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO

El primer requisito para un líder de equipo es que comprenda plenamente las etapas a través de las cuales se desarrollará el grupo; de este modo podrá alentar y acelerar el proceso. Si llamamos fase de COOPERACIÓN al estado ideal del equipo, ¿cómo definiríamos las dos etapas que tiene que atravesar el grupo antes de llegar a eso, si llega?

Inclusión

La primera es la etapa de INCLUSIÓN, ya que es aquí cuando las personas determinan si son miembros del equipo, y si se sienten como tales. En esta fase son comunes la ansiedad y la introversión, pero en algunos individuos pueden aparecer encubiertas por conductas compensatorias opuestas. La necesidad de aceptación y el temor al rechazo son muy notorios. Quizás en su infancia hayan tenido la experiencia de que sus padres se mudaran de domicilio y tuvieran que ingresar en una escuela nueva rodeados de extraños. En ese caso, pueden recordar bien sus sentimientos: la sensación de separación y la necesidad desesperada de encontrar un amigo, un solo amigo, para ser como los otros, sentirse incluidos y apreciados. En esta etapa, es posible que los miembros del grupo no sean intelectualmente muy productivos, ya que estarán concentrados en sus preocupaciones y necesidades emocionales.

Si hay un líder grupal designado, los miembros acudirán a él en busca de aceptación y guía. Necesitan ponerse de acuerdo y tratarán de adaptarse. El estilo y el ejemplo que el líder establece en esta fase son importantes porque rápidamente se convierten en la norma aceptada del grupo. Por ejemplo, si el líder muestra apertura y franqueza y no oculta sus sentimientos, ni siquiera sus debilidades, los otros tratarán de imitarlo y quedará establecida una práctica de las buenas relaciones. Éste es un momento de experimentación, y un buen líder intentará abordar y satisfacer las necesidades individuales, de modo que el grupo en su conjunto pueda progresar. Por fortuna,

para la mayoría de las personas, esta fase dura poco, pero algunos individuos pueden requerir semanas o meses para sentirse parte del equipo. Aquellas personas que en la infancia han desarrollado una fuerte sensación de seguridad —y esto es frecuente entre los individuos que llegan a ocupar puestos de liderazgo— pueden ser tolerantes y apoyar a las que no fueron tan afortunadas.

Afirmación

Cuando la mayoría del grupo se siente incluida, comienza otra fase, la de la AFIRMACIÓN individual. En este momento, empieza a manifestarse el poder y se extienden las fronteras. Los animales lo hacen: los machos marcan su territorio y ningún oponente se atreve a penetrar en él. Ésta es la etapa en la cual se establece la ley del más fuerte. El término empresarial culto para definir esto es el establecimiento de los roles y funciones, pero a menudo las palabras son más sutiles que las acciones. La competencia dentro del equipo es intensa, lo cual incluso puede conducir a un desempeño individual excepcional, a veces a expensas de los otros. Es una fase en la cual las personas se ponen a prueba y descubren sus fuerzas, y el equipo puede compensar en productividad lo que le falta en cohesión.

Ésta es una etapa del desarrollo importante y valiosa, pero también puede resultar difícil para el líder. Hay desafíos al liderazgo. Los miembros del equipo pueden descubrir que están en desacuerdo con el líder. Necesitan ejercer su voluntad internamente, para poder aplicarla fuera. Un buen líder grupal ofrecerá responsabilidades y alentará a los miembros a asumirlas para satisfacer con eso sus necesidades de afirmación. Es muy importante que el líder permita los desafíos, pero lamentablemente muchos líderes se sienten amenazados por ellos, se atrincheran y afirman su propia autoridad para controlar el proceso. Esto requiere una acción equilibradora.

Las personas que conducen grupos de entrenamiento de cinco días a menudo experimentan esta fase como la «muerte del líder». Por lo general, se inicia en la tarde del segundo día, pero un buen líder logra «resucitar» al tercer día. Si esta fase coincide con la visita de un expositor externo, quizás éste reciba un trato muy duro por motivos aparentemente insignificantes. Todo esto es un aspecto necesario, incluso sano, de la dinámica grupal, pero a menudo la interacción permanece encubierta para salvar las apariencias, y los miembros necesitan más tiempo para evolucionar.

Como se ha dicho, un equipo que pasa por esta etapa puede ser muy productivo, lo que quizás impida el reconocimiento de un potencial aún mayor. En realidad, la mayoría de los equipos empresariales o deportivos pocas veces van más allá de esta fase, tal vez porque hasta allí ha llegado nuestra sociedad industrial en Occidente. Por lo tanto, para ir más allá de este límite hay que superar la norma, pero con el *coaching* no es tan difícil de lograr como se suele creer.

Cooperación

Al principio de este capítulo consideramos algunas de las características más positivas en la fase de COOPERACIÓN de un equipo. Con esto no quiero decir que en un equipo haya un dinamismo y creatividad constantes. De hecho, uno de los peligros en la etapa de la COOPERACIÓN es el énfasis excesivo en el equipo, que se vuelve demasiado cómodo y no permite ningún disenso. Los equipos más productivos son muy cooperativos pero conservan un cierto grado de tensión dinámica, que los mejores líderes de equipo tratan de preservar.

Esta tabla muestra, entre paréntesis, otra serie de denominaciones para la misma secuencia de desarrollo del equipo, y también algunas de sus principales características distintivas. Hay más.

Etapa de desarrollo del equipo	Características		Jerarquía de las necesidades de Maslow
COOPERACIÓN (ejecución) (establecimiento de las normas)	Interdependiente	Energía dirigida hacia fuera, a las metas comunes	Autorrealización
AFIRMACIÓN (ambiente caldeado)	Independiente	Energía concentrada en la competencia interna	Autoestima Estima del otro
INCLUSIÓN (formación)	Dependiente	Energía dirigida hacia el interior, dentro de los miembros del equipo	Pertenencia

Por ejemplo, si un equipo está en la etapa de la COOPERACIÓN y uno de sus miembros tiene un mal día, los otros le brindarán su apoyo. Si se encuentra en la fase de la AFIRMACIÓN, el resto puede celebrar en silencio la caída del competidor. Y si está en la etapa de INCLUSIÓN, serán pocos los que se den por enterados y se preocupen por él.

Por otro lado, si un equipo está en la fase de la COOPERACIÓN y uno de sus miembros logra un triunfo personal, el resto se unirá a la celebración. Sin embargo, si el equipo está atravesando la etapa de la AFIRMACIÓN, el resto puede sentir envidia. Y si se encuentra en la fase de la INCLUSIÓN, los otros podrían sentirse amenazados.

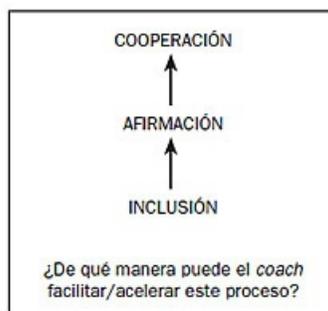
Jerarquía de las necesidades de Maslow. En el capítulo sobre la motivación, hemos considerado ampliamente el modelo de Maslow, y las tres necesidades superiores en el desarrollo individual coinciden con el modelo de desarrollo del equipo. Un equipo de individuos que se han realizado por esfuerzo propio —si se pueden encontrar— llega rápidamente a la etapa de la COOPERACIÓN y logra resultados sobresalientes. En cambio, un equipo de personas que buscan la autoestima puede tener un buen desempeño en forma individual, pero tendrá una tendencia a hacer las cosas a su manera. Los individuos que buscan la estima de los otros competirán intensamente entre sí: algunos mostrarán un desempeño brillante, y otros —los perdedores— fracasarán. Un equipo de personas que tienen una necesidad de pertenencia tratará de ser complaciente y exageradamente servicial, en las palabras más que en los hechos.

Desde luego, las divisiones entre estas tres etapas son difusas y se superponen. Además, las posiciones y el estado del equipo pueden fluctuar cuando cambian algunos de sus miembros.

Macrocósmos

No obstante, pocos lectores dejarán de reconocer estas etapas y sus características en su propia experiencia, en el trabajo o en el deporte. En el macrocosmos, tenemos algunos ejemplos desafiantes, como el de la sociedad industrial en Occidente, que supuestamente estaría atravesando los últimos días de la etapa de AFIRMACIÓN, con algunos primeros signos de COOPERACIÓN (la preocupación por el medio ambiente, el desarrollo de la integración europea). El colapso del imperio soviético fue el resultado inevitable del intento de imponer la COOPERACIÓN en una sociedad, sin permitir el desarrollo orgánico a través de las etapas previas. Y los intentos de modificar el mapa en Europa oriental y otros lugares del planeta son manifestaciones de un retorno circunstancial a la fase de la INCLUSIÓN. Para algunos, incluso la SUPERVIVENCIA y la SEGURIDAD están en primer plano.

Por lo tanto, si aceptamos la idea de que este desarrollo es común en términos generales a los equipos de todas las formas y tamaños, no sorprende que podamos resistirnos y retardar el desarrollo de un equipo, o que podamos alentarlo y acelerarlo.



Los equipos actuales

Se podría decir que al comienzo del siglo XXI es todavía más difícil obtener lo mejor de un equipo. Esto se debe, entre otras razones, al hecho de que:

- Las personas ya no pueden trabajar en grupos establecidos, sino que están formando continuamente nuevos equipos.
- Algunos equipos están desplegados a través de las fronteras geográficas; sus contactos son más infrecuentes y más problemáticos.
- Los equipos tienen menos tiempo que antes para reunirse, formarse y responder a un desafío empresarial.
- Los mismos desafíos empresariales son de mayor complejidad.
- No todos los grupos de personas que colaboran necesitan estar en un equipo para lograr sus objetivos.

Por consiguiente, el papel del *coaching* es de suma importancia para ayudar a las personas a trabajar bien juntas. Por ejemplo, puede ayudar a establecer cuándo es necesario formar un equipo. Tanto los grupos como los equipos son estructuras válidas para trabajar, y el *coaching* se aplica a ambos. En el próximo capítulo, veremos la mejor manera de usarlo con los equipos.

EL *COACHING* APLICADO A LOS EQUIPOS

Se ha dicho que un gerente solamente tiene dos funciones básicas: conseguir que se lleve a cabo la tarea y desarrollar a su personal. Como hemos visto antes, los gerentes están a menudo demasiado atareados haciendo lo primero, como para ocuparse de lo segundo. Sin embargo, ambas funciones se combinan cuando se usa el *coaching* como estilo gerencial. Lo mismo sucede en los equipos (cuando se aplica el *coaching* en la dirección de un equipo se consiguen ambas cosas al mismo tiempo). Aquí consideraremos las diferentes aplicaciones del *coaching* en la ejecución de la tarea y el desarrollo del equipo.

Ejecución de la tarea

Los mismos principios del *coaching* individual se usan para entrenar a un equipo en una tarea. Cuanto más consciente sea un equipo, tanto individual como colectivamente, mejor será su desempeño.

Imaginemos que un equipo empresarial está abordando una nueva tarea. El líder del equipo puede entrenar a sus miembros juntos, formulando una serie de preguntas. Si se trata de un grupo o equipo numeroso, podría hacer preguntas retóricas y sugerir que los miembros formen pares o «tríos», para discutir sus respuestas entre sí, y luego comunicar sus conclusiones a todo el grupo. En este proceso, el líder podría mezclar a las personas con diferentes funciones para estimular nuevas ideas. También podría participar él mismo en los pares o tríos.

Mediante este método, los miembros del equipo formularán sus diferentes METAS. Todos harán la contribución necesaria para tener una noción clara y definida de la REALIDAD. Los recursos e ideas de todo el equipo se emplean para discutir las OPCIONES y dar con un plan de acción concertado, con la VOLUNTAD combinada del grupo. Desde luego, el líder del grupo no sólo formulará las preguntas que requiere el *coaching*, sino que también hará su propia contribución. Este proceso requiere un poco más de tiempo que el empleado en dar instrucciones al equipo, pero el resultado de la tarea será incomparablemente mejor si se combinan todos los recursos y el equipo en pleno llega a ser consciente y responsable.

En algunas situaciones, el líder del equipo será el *coach* del grupo; por ejemplo, para analizar el desempeño anterior del equipo en una tarea. Puede hacer esto con todos los miembros del equipo que responderán a sus preguntas, pero también podría pedirles que escriban sus respuestas en lugar de decirlas. Esto le permite a cada miembro examinar en detalle su contribución individual a la tarea del equipo.

En este caso, las preguntas pertinentes podrían ser:

- ¿Cuál fue para usted la parte más difícil/prolongada/extenuante de la tarea?
- ¿Cuánto tiempo tuvo que invertir en ella?
- ¿Por qué fue tan difícil?
- ¿Qué cosas haría de manera diferente la próxima vez?
- ¿Quiénes deben ser informados de los cambios que usted hará?
- ¿Qué apoyo necesita? ¿De quién? ¿Cómo lo conseguirá?
- Si usted hiciera eso, ¿cómo podría afectar a los otros/al resultado/a la calidad/al tiempo?

A continuación, cada miembro del equipo puede compartir brevemente con los otros sus ideas y resolver todos los cambios conflictivos. Éste es un proceso muy detallado y minucioso que asegura claridad y comprensión. Apela a todos los recursos del equipo, promueve la autonomía y el compromiso, y desarrolla la autoestima y la automotivación.

Algunos gerentes pueden llegar a creer que todo esto es en el mejor de los casos innecesario, y en el peor, insensato. Otros seguirán creyendo que la participación, el compromiso, la autoestima, la responsabilidad compartida, la satisfacción y la calidad de vida en el ámbito laboral son lujos que no podemos permitirnos y que no contribuyen en nada al desempeño. En otras circunstancias, los argumentos dados aquí no les convencerían, pero con un potencial de mano de obra declinante y su incapacidad para desarrollar equipos no tienen más remedio que aceptarlos.

Dar ejemplo con el *coaching*

Es muy importante que el gerente establezca una relación «apropiada» con los miembros del equipo que está a su cargo, desde el momento en que los conoce. Su conducta servirá de modelo para ellos. Los miembros tratarán de emularlo, aunque al principio es probable que lo hagan principalmente como un medio de obtener su aprobación, mientras están en la etapa de INCLUSIÓN del desarrollo del equipo.

Si el líder desea alentar la franqueza y la apertura en el equipo, entonces necesitará ser franco él mismo, desde el principio. Si, en cambio, pretende que cada miembro del equipo confíe en él y en sus colegas, debe demostrar que es capaz de confiar en ellos y que es digno de su confianza. Si advierte la ventaja de un contacto social fuera del trabajo entre los miembros del equipo, entonces él mismo necesita participar, y quizás incluso iniciarlo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los individuos y los equipos todavía esperan un liderazgo autocrático, quizá se sientan sorprendidos, incluso desconcertados, por un líder que comienza con un gesto participativo. Algunos incluso podrían llegar a imaginar que es débil e inseguro. Por eso, es conveniente que el líder prevea esto desde el primer día, y que describa su estilo gerencial, invitando a los miembros a que le hagan preguntas al respecto.

El gerente o líder del grupo también tiene que ser claro acerca de su disposición a invertir tiempo y energía en el desarrollo de su equipo, a fin de lograr un desempeño de calidad y una relación a largo plazo, y no meramente un compromiso a corto plazo. La dedicación en el proceso grupal rinde sus frutos, pero si el gerente sólo aparenta estar de acuerdo con los principios del desarrollo de equipos, no conseguirá la adhesión de los miembros.

El *coaching* es la herramienta fundamental para dirigir y desarrollar equipos. Peter Lenney, un gerente general de Courtaulds Coatings, declaró en *Management Today* (diciembre de 1991): «Si usted no sabe entrenar, no puede ser gerente». Esto se ha convertido en algo semejante a un axioma de la empresa. Y yo coincido sinceramente. David Kenney, gerente de desarrollo gerencial en Boots the Chemist, dice que parte de su misión es «asegurar que el 100% de nuestros gerentes actúen como buenos *coaches*».

LA APLICACIÓN DEL *COACHING* A LOS EQUIPOS

El modelo de desarrollo del equipo descrito en el capítulo anterior constituye una excelente base para la aplicación del *coaching* a los equipos. Si el gerente o *coach* comprende que los equipos dan lo mejor de sí cuando llegan a la etapa de la COOPERACIÓN, utilizará el *coaching* con el equipo en su conjunto y con los miembros individuales, a fin de asegurar el progreso a través de las diversas etapas. Por ejemplo, si la META acordada es introducir al equipo en la fase de la COOPERACIÓN, y la REALIDAD es que ahora se encuentra en algún punto entre las etapas de INCLUSIÓN y AFIRMACIÓN, ¿qué OPCIONES tenemos y qué VOLUNTAD de seguir adelante?

Opciones para lograr la cooperación del equipo

La siguiente lista de OPCIONES se ha compilado sobre la base de las respuestas que han dado a esa pregunta los participantes en mis programas de desarrollo de equipos.

Discutir y acordar la definición de un conjunto de metas comunes para el equipo. Esto se debería hacer dentro del equipo, aun cuando la organización haya definido la meta del mismo. Siempre habrá lugar para modificaciones y para decidir el modo de actuar. Cada miembro del equipo debería ser invitado a contribuir y proponer las metas personales que podrían estar comprendidas dentro de la meta general del grupo.

Desarrollar un conjunto de reglas básicas o de principios operativos aceptables para todos los miembros, y a los cuales todos han contribuido. Todos deben estar de acuerdo en respetar estas reglas y principios, aun cuando no coincidan con algunos de ellos. Si los miembros quieren que se tengan en cuenta sus deseos, es esencial que aprendan a respetar los deseos de los otros. De todos modos, hay que someter estas reglas básicas a un control regular, para determinar si siguen teniendo la adhesión de todos o es necesario cambiarlas o actualizarlas. Si todas las partes han aceptado estas reglas con sinceridad y buenas intenciones, las violaciones eventuales no deberían dar lugar a recriminaciones, a menos que lleguen a ser frecuentes.

Muchas de las sugerencias que siguen se podrían considerar reglas básicas, pero aquí las menciono de forma separada.

Reservar un tiempo de forma regular, por lo general en conjunción con una reunión de trabajo programada, para el proceso grupal. En estas sesiones se examinarán las reglas básicas, se presentarán las quejas y se expresarán los puntos de vista personales, a fin de alentar la

confianza y la franqueza, y también para que los miembros se reconozcan como personas, no sólo como engranajes en una máquina productiva. En estas sesiones, la tarea no debería ser el tema dominante.

Examinar los puntos de vista de los miembros acerca de la conveniencia de desarrollar actividades sociales compartidas. Si se planea una reunión regular, se debería respetar la decisión de un individuo de no asistir debido a sus compromisos previos o a la necesidad de pasar más tiempo con su familia. Por otra parte, él debería estar preparado para experimentar algún sentimiento de rechazo como consecuencia de su decisión.

Establecer sistemas de apoyo para abordar —confidencialmente si fuera necesario— los problemas o las dificultades individuales a medida que surjan. Si, por razones geográficas o de otro tipo, no fuera posible mantener reuniones sobre el proceso con la debida frecuencia, se podría establecer un sistema de camaradería donde cada miembro del equipo tendría la posibilidad de acudir a otro compañero en caso de necesidad. De esta manera, se podrían resolver rápidamente algunos problemas personales, ahorrando un tiempo valioso de las reuniones dedicadas al proceso.

Desarrollar un interés común fuera del trabajo. Algunos equipos han descubierto que una actividad grupal, como un deporte o un interés común fuera del trabajo, que todos comparten, puede crear lazos más estrechos entre sus miembros. Me acuerdo de un equipo que adoptó a una niña en una nación en vías de desarrollo y, con una pequeña contribución mensual de cada miembro, le pagó los estudios. Todos creían que esa niña les había dado un nuevo sentido a sus vidas.

Aprender juntos una nueva habilidad. Ésta es una opción similar a la que acabamos de describir, pero más orientada a la tarea. Algunos equipos han decidido aprender una nueva habilidad como el *coaching* o un idioma, o asistir a un curso relacionado con el trabajo. Esto se podría hacer incluso en una competencia sana con otros equipos regionales, por ejemplo en la misma organización.

Practicar juntos el ejercicio de las cualidades. Las relaciones de equipo mejoran considerablemente cuando los miembros de éste practican entre sí el ejercicio de las cualidades explicado en el capítulo 17. Esto ayuda a comprender ciertas cualidades y contribuye a desarrollarlas. Además, genera confianza, entendimiento y franqueza entre los miembros con una rapidez asombrosa. El ejercicio se puede repetir regularmente, en formas similares o diferentes; por ejemplo, en cada una de las reuniones dedicadas al proceso.

Mantener discusiones grupales sobre el sentido y propósito individual y colectivo, tal como los perciben los miembros del grupo. Ésta es una tarea más amplia y profunda que explorar las metas. El sentido y el propósito es lo que impulsa a las personas, y su ausencia conduce al letargo, la depresión y los problemas de salud. Pocas veces somos conscientes de esto, pero cuando lo advertimos mejora nuestro estado de ánimo y la calidad de vida en el trabajo y en el hogar.

El equipo puede contemplar cada una de estas sugerencias u OPCIONES usando un criterio de *coaching*. Esto quiere decir que el líder puede introducirlas o facilitarlas, pero la decisión debería ser de los propios miembros del equipo. La decisión de adoptar una o más de estas sugerencias se debe tomar democráticamente, pero también tiene que ser específica, de acuerdo

con lo que se ha recomendado en el capítulo 10 sobre la VOLUNTAD. Hay que tener en cuenta que el objetivo del *coaching* para mejorar el desempeño del equipo no es imponer, sino desarrollar la CONCIENCIA y la RESPONSABILIDAD individual y colectiva.

¿CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS DEL *COACHING*?

Hemos considerado el contexto del *coaching*, su valor y su lógica irrefutable. En esto no hay ninguna mística. No es difícil de aprender. Pero no se puede enseñar en un libro, como tampoco se enseña en los libros a manejar un coche o a jugar al golf. Como todas las habilidades, requiere práctica. Y si esa práctica se emprende con compromiso, con CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD, no pasará mucho tiempo antes de convertirnos en expertos, sentirnos cómodos con su uso y obtener los beneficios de sus resultados.

Una nueva visión de las personas

En algunas personas, el *coaching* requiere y produce un cambio fundamental en su percepción de sí mismas y de los otros, ya se trate de colegas, subordinados o competidores. Pensar que todas las personas tienen la posibilidad de ser importantes en el campo que han elegido, como una bellota que se convierte en encina, es algo muy distinto a creer que las personas son como recipientes vacíos de escaso valor hasta que se los llena desde fuera. Este cambio puede requerir tiempo o producirse como una revelación, pero aun antes de que ocurra, y mientras la filosofía subyacente todavía parece extraña, es posible elevar efectivamente los niveles de desempeño, siguiendo los principios del buen entrenamiento (*coaching*) que se describen en este libro.

Sin embargo, nada es tan sencillo, y es posible que usted se encuentre con algunas barreras. Quizá la barrera más infranqueable son las personas difíciles, las que nos hacen plantear la pregunta: «¿Cómo entreno a esta persona difícil?». Esto ocurre a menudo, pero responde más al temor y a una idea previa que a una experiencia negativa real. Si el *coaching* se introduce con sensibilidad, a menudo es aceptado sin dificultad o, mejor aún, bienvenido. Esto no quiere decir que todos acepten abiertamente el *coaching*. Cualquier cambio de conducta por parte de un gerente despertará recelos en algunos y puede suscitar un alto nivel de resistencia.

Antes he sugerido que es más fácil aprender lo nuevo (los principios básicos del *coaching*) que renunciar a lo viejo (las instrucciones). Estamos condicionados por una larga historia de instrucciones y órdenes. La expectativa y, por lo tanto, el deseo de que nos digan algo, está muy arraigada en nosotros, aun cuando son indudables las ventajas de preguntar. No está de más explicar y recordar a nuestros subordinados/discípulos cuáles son las ventajas personales para ellos: aprender a pensar por sí mismos; ser más conscientes de todas las cosas que mejoran el desempeño, el aprendizaje y el placer; tener más opciones, un mayor sentido de la responsabilidad, más confianza en sí mismos, más posibilidades de ascensos; aprender a

autoentrenarse y a entrenar a los otros dentro y fuera del ámbito laboral. Las ventajas son innumerables pero todavía puede haber resistencia. ¿A qué se resisten? Al cambio en primer lugar, y a las preguntas en segundo término.

Cuando nuestros padres nos hacían preguntas, a menudo era porque habíamos hecho algo indebido. Por ejemplo, si nos preguntaban «¿Por qué has hecho eso?», no se nos ocurría ninguna respuesta creíble; estábamos en un aprieto, de todos modos. Si nuestros maestros nos hacían preguntas, era para poner a prueba nuestro conocimiento o para averiguar si habíamos prestado atención. En cada caso era importante dar la respuesta correcta, por eso las preguntas se consideraban como una amenaza.

Así pues, no sorprende que algunas personas también perciban como una amenaza las preguntas que se usan en el *coaching*. En ese caso, el *coach* debe tranquilizarlas, hacer que se sientan cómodas y no juzgar sus respuestas. También puede explicar y demostrar que el propósito de las preguntas en el *coaching* es desarrollar la conciencia, no poner a prueba a nadie. Pocas veces hay respuestas «correctas» a las preguntas del *coach*, sólo respuestas sinceras.

Si la resistencia persiste es porque los discípulos se niegan a tomar conciencia o a asumir más responsabilidad, quizá porque piensan que eso los obliga a salir de su zona de confort. Temen que las preguntas los obliguen a revelar los fantasmas que se ocultan en su psiquis. Los condicionamientos de la infancia pueden haberles enseñado a no mostrar nunca sus emociones ni su debilidad a ningún otro ser humano, para que nadie saque ventaja de ellos. Quizás una aproximación comprensiva y paciente sea la manera más eficaz de abordarlos, aunque esto provoque su paranoia.

Desde luego, hay personas que tienen dificultades con casi todas las cosas. Esto puede ser consecuencia de una profunda hostilidad hacia la compañía, el gerente, o hacia la gente en general, por alguna razón oculta. La situación más probable es un empleado renuente que sólo desea hacer lo suficiente para pasar desapercibido, y nada más: «Sólo me pagan por esto. No me haga preguntas personales. Usted es el gerente, le pagan por hacer eso».

Es difícil cambiar, pero los individuos con esta actitud no pueden disfrutar de su vida laboral. Probablemente, la única manera de hacerlos cambiar es adoptar con ellos un estilo afable y comprensivo, que los ayude a descubrir que su calidad de vida en el ámbito laboral puede mejorar si cooperan con el *coach*. Las preguntas se tienen que formular de forma muy gradual, de modo que la persona ni siquiera advierta que está siendo entrenada; en realidad, todavía no se está entrenando, sino que usted simplemente le está haciendo preguntas con más frecuencia que antes.

Las barreras que se describen a continuación las he extraído de las listas creadas por los participantes durante nuestros programas de *coaching*. Todas las preguntas se expresan aquí como si fueran reales y no construidas por el gerente o el *coach*. Desde luego, si son percibidas como reales lo son efectivamente hasta que se puedan reconocer como un *problema personal con cierta verosimilitud*.

He dividido las barreras en dos categorías, externas e internas, de la misma manera que suelen clasificarlas los participantes. Haré algunos comentarios sobre cada una y repetiré las mencionadas antes para mostrar de qué manera se categorizan en general.

BARRERAS EXTERNAS

La cultura de la empresa está en contra de este tipo de enfoque. Desde luego que lo está en cierta medida, o el *coaching* se habría introducido antes. La filosofía del *coaching* es parte de la nueva cultura de la compañía, que las personas más instruidas de su organización están tratando de crear. Otras prefieren la ilusión de la seguridad que ofrece el *statu quo*. Sin embargo, cada vez más organizaciones están llegando a la conclusión de que la supervivencia dependerá del cambio que hagan ahora, y que el *statu quo* puede ser en realidad la alternativa más arriesgada.

Las personas desconfían de cualquier enfoque nuevo. Es probable que algunas de ellas sean escépticas, especialmente si la comunicación dentro de su organización no ha sido óptima. Por eso es importante explicarles que usted lo hará de otra manera, y por qué.

No comprenderán lo que estoy haciendo y no confiarán en mí. Esta declaración expresa lo mismo que el punto anterior.

Saben que he estado en un curso y me dan algunas semanas para que vuelva a mi estado «normal». Expresa lo mismo que el punto anterior.

Pensarán que es sólo una nueva artimaña gerencial. Explique que no es una artimaña sino una necesidad de mejorar el desempeño y las relaciones del personal. Pronto descubrirán que no es ninguna trampa, a menos que usted mismo lo considere así.

Esto exige mucho tiempo, y pocas veces tendré un momento para entrenar. Todo depende de cuándo usted ponga en marcha el cronómetro y de cuándo lo detenga. En algunos momentos, suele ser más rápido decirle a las personas lo que tienen que hacer, pero si éstas lo olvidan y usted tiene que repetírselo una y otra vez, o si usted tiene que estar vigilándolas continuamente, ¿qué es lo que exige más tiempo?

En este sentido, es muy esclarecedora la opinión de un usuario del *coaching*, Cameron Burness, un gerente de planta de ICI Pharmaceuticals:

Todo lo que hago está esencialmente destinado al desempeño. Utilizo el *coaching* como un medio para desarrollar a mi personal hasta un nivel en que pueda delegarle el trabajo que en caso contrario tendría que hacer yo mismo. El tiempo que dedico al *coaching* es como una inversión, cuyo dividendo es el tiempo mucho mayor que ahorro al delegar.

Si se produce un incendio, no dudaré en gritar «¡Salgamos de aquí!», pero a no ser que esté buscando activamente oportunidades de DESARROLLAR a mi personal entrenándolo, quedaré atrapado en el ciclo de apagar incendios.

Los empleados esperan que les dé instrucciones. Si esto es lo que siempre han hecho en el pasado, entonces esperarán instrucciones; lo cual no es lo mismo que lo prefieran.

Prefieren recibir instrucciones; no quieren asumir una responsabilidad. Si sus padres, maestros o jefes jamás los han hecho responsables, al principio esto los asustará, como todo lo nuevo. En el fondo, casi todos anhelamos la responsabilidad, en parte porque nos proporciona una medida de la autoestima. Los individuos con una baja autoestima tienen dificultades para asumir responsabilidades. Éste es otro ciclo en el cual se puede quedar atrapado, pero el *coaching* es la mejor manera que conozco para ayudar a las personas a salir de él. Algunas preguntas pertinentes en este caso podrían ser:

- ¿Qué desea obtener del trabajo, además del dinero?
- ¿Qué significa para usted la responsabilidad?

- ¿Siente ahora una carga de responsabilidad?
- ¿La responsabilidad es siempre una carga para usted?
- En su opinión, ¿por qué algunas personas desean asumir responsabilidades?
- ¿De qué más es responsable en su vida?
- ¿Qué es lo que usted teme de la responsabilidad?
- ¿Qué podría hacer para superar ese temor?
- ¿Qué responsabilidad está dispuesto a asumir?
- ¿Está dispuesto a aceptar más responsabilidad durante toda una semana?

Sólo por el hecho de responder a estas preguntas las personas comienzan a asumir una responsabilidad (por lo menos, la responsabilidad de sus respuestas y opciones). Si usted, como su gerente, no las ayuda a asumir esa responsabilidad, ¿quién lo hará? Además, ¿estaría satisfecho con el desempeño mínimo que puede tener una persona irresponsable?

Pensarán que me he vuelto loco. ¡Quizá! ¿Y qué? ¡La locura es tan cautivante! Limítese a explicar.

Perderé mi autoridad. Un gerente que incorpora el *coaching* a su tarea se gana un respeto real, así como el respeto de sí mismo, algo mucho más importante que la ilusión de poder que mantiene a los autócratas hasta que declinan o caen.

Soy un experto y ellos respetan y esperan mi contribución especializada. Su pericia seguirá siendo de inestimable valor; solamente cambiará su modo de usarla. ¿Admitiría de mala gana que los otros aprendieran algo de usted? ¿Ofrece su conocimiento en pequeñas dosis, a fin de que nadie tenga lo suficiente para ser una amenaza? ¿O prefiere alentar a sus posibles sucesores?

Ya he adoptado un estilo de coaching; no necesito cambiar nada. Una de las maneras clásicas de evitar el cambio es pretender que usted ya lo ha realizado. Por lo general, estas personas tienen una versión distorsionada del *coaching*, sepultada en algún lugar, en el fondo de su caja de herramientas gerenciales. Para averiguar si la usan, hay que preguntar a sus subordinados. Tenga cuidado, ésta también puede ser una de sus propias barreras internas. ¿Acaso lo es? Para determinarlo, lea los siguientes enunciados.

BARRERAS INTERNAS

Esto no es nada nuevo, hace años que lo hago. Si ésta es su arrogante respuesta, ¡entonces es indudable que no lo hace!

Tengo miedo de no hacerlo bien. Sin una práctica previa es indudable que no lo conseguirá. El autoentrenamiento (*self-coaching*) es una alternativa menos peligrosa para empezar. Haga la prueba con el equipo de fútbol de cinco jugadores o con su hijo o hija. En la oficina, seguramente habrá algunos individuos y equipos con quienes será más fácil trabajar. Inténtelo con ellos, y dígalos lo que está haciendo.

Tendré dificultades; no sabré qué preguntas hacer. Esto no ocurrirá si usted sigue la regla de oro de escuchar y observar al discípulo, y seguir su interés, su guía o su dirección. El discípulo siempre le indicará lo que tiene que preguntar. Recuerde que usted es un elevador de la

conciencia, no un instructor. No complique las cosas; el proceso en su conjunto consiste simplemente en las variantes del siguiente tema:

¿Qué es lo que usted quiere?	META
¿Qué es lo que está ocurriendo?	REALIDAD
¿Qué podría hacer al respecto?	OPCIONES
¿Qué hará?	VOLUNTAD

No conseguiré los mismos resultados que con mi viejo estilo. Es cierto: muy pronto obtendrá resultados mejores.

La mayoría de los obstáculos externos percibidos tienen un componente interno importante

Lo que he hecho hasta ahora surtió efecto, ¿por qué cambiar? Porque la supervivencia de su organización y la suya propia pueden depender de un mejor desempeño y una mejor calidad de vida en el ámbito laboral.

No creo en estos nuevos enfoques tan sutiles. Es una lástima, ¿pero ha intentado usar al menos uno?

Lo único que motiva a las personas es el dinero. Muchas investigaciones recientes muestran que esto no es cierto, pero puede parecerlo hasta que usted descubre cómo ofrecerles algo más significativo (véase el capítulo 13).

Más barreras internas

A esta lista añada ahora su propia serie de barreras externas, pero anteponiendo a cada una la frase «Yo creo que...». No pretendo que sus barreras externas no tengan ninguna validez en el mundo exterior, pero debería reconocer que una gran parte de ellas son internas.

Todos preferimos creer que *ellos* son el problema; en tal caso nosotros estamos en lo cierto y no necesitamos cambiar. Pero esto también significa que nos aferramos a la situación porque no podemos cambiarlos. Si pudiéramos admitir que quizá proyectamos en *ellos* nuestra propia resistencia, seríamos capaces de cambiar las cosas, porque entonces estarían bajo nuestro control.

Éste es sólo otro ejemplo de la CONCIENCIA de sí mismo y de la aceptación de la RESPONSABILIDAD, que conduce a un desempeño gerencial superior.

Liberarse

Más allá de las ventajas que pueda aportar lo nuevo, liberarse de los viejos símbolos de nuestra sociedad siempre es difícil. Pero aprender y adoptar nuevas conductas exige desembarazarnos de las viejas. El método y las habilidades de *coaching* son simples y fáciles de aprender. Pero renunciar al anticuado hábito de mando y control para dar lugar al *coaching* es mucho más difícil.

A menudo, me parece más productivo dedicar mi tiempo y esfuerzo a ayudar a la gente a desprenderse de lo viejo que a enseñarle lo nuevo. Una vez que renuncian a lo viejo, incorporan rápidamente lo nuevo para llenar el vacío. Si se eliminan los obstáculos, surge el potencial.

Tan pronto como nos liberamos de la necesidad de control lo obtenemos

Después de todo, el *coaching* es una habilidad natural que quizá no tendría que enseñarse si hubiera una apertura. Los buenos padres, que jamás han aprendido a entrenar, usan el *coaching* muy eficazmente con sus hijos para enseñarles todo, desde atarse los cordones de los zapatos hasta hacer los deberes de matemáticas. Lo usan con sus hijos porque les interesa su aprendizaje y crecimiento. Si a los gerentes les importara un poco más su personal, también usarían naturalmente el *coaching*. Y si a los directores ejecutivos les importaran más sus gerentes que los resultados financieros, también ellos podrían entrenar —y obtendrían mejores resultados.

LOS MÚLTIPLES BENEFICIOS DEL *COACHING*

Entonces, ¿cuáles son los beneficios del *coaching*, si se comparan con el estilo de mando y control, y cuáles son los beneficios que obtiene una organización al adoptar lo que yo llamo «una cultura de *coaching*»?

Mejora del desempeño y de la productividad

La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no la conseguiríamos si el método no diera resultado. El *coaching* extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones. Entonces, ¿cómo se puede hacer?

Desarrollo del personal

Como hemos dicho, desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces por año. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende de usted.

Aprendizaje mejorado

El *coaching* es un aprendizaje por la vía rápida, no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.

Mejora de las relaciones

El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si me limito a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared. En una ocasión, le pregunté a un joven tenista, prometedor pero muy taciturno, por qué pensaba que era bueno su golpe directo. Sonrió y dijo disculpándose: «No lo sé. Nadie me había pedido antes mi opinión». Esto me lo dijo todo.

Una mejor calidad de vida para los individuos

Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del *coaching*.

Más tiempo para el gerente

Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.

Más ideas creativas

Tanto el *coaching* como el ambiente de *coaching* alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras.

Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos

Con mucha frecuencia, un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubrirá muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.

Una respuesta más rápida y más eficaz

En un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchísimas organizaciones donde no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible.

Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio

Lo que mejor define al *coaching* es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá. Durante nuestro breve lapso de vida, esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables.

Personal más motivado

Aquí insisto en que el método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo. El *coaching* ayuda a la gente a descubrir su automotivación.

El cambio de cultura

Los principios del *coaching* apuntalan el estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de *coaching* puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.

Una habilidad vital

El *coaching* es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes; por lo tanto, incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar dondequiera que vayan.

COACHING PARA GANAR

Volvamos por un momento al deporte, al menos a una competencia muy singular y peligrosa conocida por su tradición de liderazgo autocrático, que produjo notables desempeños en el pasado, pero que era diametralmente opuesta a la filosofía del *coaching*.

Todos los años, uno de los acontecimientos más destacados en Gran Bretaña solía ser la gran demostración militar que se llevaba a cabo cada verano en Londres: el Torneo Real, o la Carrera del cañón. Iniciada hace muchos años para conmemorar la heroica campaña en la Guerra de los Boers, cuando los propios hombres transportaban la artillería por las montañas, la competencia consistía en desmantelar parcialmente y arrastrar una antigua cureña a lo largo de un recorrido con obstáculos que a la mayoría de nosotros nos parecería imposible atravesar, aun sin aquella carga. En esta carrera competían tres divisiones de la armada británica.

Cada año, sólo se permitían nueve semanas para reunir y entrenar a los equipos de dieciséis hombres. En 1990, Joe Gough fue el primer entrenador del equipo de la Fleet Air Arm. Antes de comenzar su tarea, asistió a un curso de Performance Coaching, que dirigíamos mi colega David Hemery y yo, y luego visitó al equipo en Southampton, al principio de las prácticas. Como resultado del curso, Joe tuvo la audacia de modificar radicalmente su enfoque, y después del acontecimiento declaró: «Este año hemos cambiado todo, y si hubiera fracasado me habrían puesto en la picota, ¡pero ahora soy el hombre más popular en la Fleet Air Arm!».

Por primera vez en la historia del acontecimiento, un servicio obtuvo los cinco trofeos más importantes. El equipo «A» de la Fleet Air Arm fue el más rápido, logró el mejor tiempo adicional, la mayor cantidad de puntos y la menor cantidad de sanciones, y el equipo «B» también ganó su trofeo. Este resultado sobresaliente se logró con un 30% menos de carreras de ensayo que en los años anteriores y con menos lesiones.

He aquí algunas declaraciones de los miembros del equipo:

- «Ésta fue la primera vez que alguien nos pidió nuestra opinión y nos escuchó».
- «Joe nos preguntó si queríamos correr otra vez, y, si le decíamos que no, nos parecía que íbamos a estar en deuda con él. Por eso lo hicimos y ése fue un saldo positivo para el día siguiente.»
- «Joe era muy accesible. Nos trataba como a seres humanos.»
- «Una noche que estábamos destrozados, Joe nos dijo que nos prepararíamos para otra carrera. Eric, nuestro instructor de educación física, le comentó que tanto él como el resto del equipo pensaban que su decisión era errónea. Joe salió y nos dijo que lo dejaba sin efecto. Yo no podía creerlo. Es muy difícil que un gran hombre admita que está equivocado [...] y cuando él lo hizo, todos nosotros, en lugar de dar excusas, empezamos a aceptar nuestros errores en ciertos aspectos de nuestra instrucción. Hubo más franqueza en todo momento.»

Joe Gough resumió su nueva convicción de que el *coaching* producía realmente un mejor desempeño, frente al obtenido a través de las órdenes y el temor, cuando dijo: «Uno puede *obligar* a correr a un hombre, ¡pero no puede *obligarlo* a que corra rápido!».

Estoy convencido de que los beneficios del *coaching* superan con creces a los obstáculos ¿Y usted?

CONCLUSIÓN

El coaching es una manera más agradable de hacer mejores negocios.

Éste es un libro breve sobre *coaching*: si hubiera sido más extenso, tal vez usted no lo habría comprado, o no lo habría leído hasta aquí. Quizás haya incluido algunas cosas que usted no necesita, o tal vez haya omitido otras que podría haber deseado. También es posible que sea demasiado superficial en algunas partes o demasiado profundo en otras.

Pero mi intención era convencerlo de que el *coaching* es una habilidad que todas las personas que enseñan o dirigen deberían adquirir. En el mundo empresarial, así como en nuestras escuelas y en el deporte, habrá una necesidad creciente de mejores habilidades interpersonales, al menos en el futuro previsible.

Como hemos visto, el *coaching* es mucho más que una herramienta que los gerentes pueden usar en una variedad de situaciones como la planificación, la delegación o la resolución de problemas. Es una nueva manera de ver a las personas, desde una perspectiva más optimista que en el pasado, lo cual resulta en un trato diferente. Pero esto exige eliminar los prejuicios o suposiciones acerca de la gente, incluyéndonos a nosotros mismos, abandonar los viejos hábitos y liberarnos de los prejuicios.

La práctica

Como con cualquier nueva habilidad, actitud, estilo o creencia, la adopción de la metodología del *coaching* requiere un compromiso, práctica y algún tiempo hasta que fluya con naturalidad y eficacia. A algunos les parecerá más fácil que a otros. Si usted ya ha incorporado el *coaching* a su estilo gerencial, espero que este libro le ayude a perfeccionar su método —que le dé una explicación razonada de lo que usted ya hace de una manera intuitiva—, o bien que lo impulse a cambiar su modo de pensar acerca de la gerencia, el desempeño y el personal, además de ofrecerle algunas pautas de orientación para iniciar su práctica.

No hay una manera «correcta»

No existe una manera correcta de poner en práctica el *coaching*. Este libro no es más que un mapa para ayudarle a elegir el punto de destino y proponerle algunos caminos alternativos hacia su meta. Pero usted tendrá que explorar el territorio por sí mismo, porque ningún mapa puede reflejar

la variedad infinita de posibilidades de interacción humana. La abundancia de esas posibilidades puede convertir la dirección del personal en una forma singular de arte con la cual mejorar, apreciar y disfrutar su lugar de trabajo.

Una perspectiva más optimista

Sigo siendo resueltamente optimista acerca del futuro del *coaching*. Es innegable que esta disciplina —o los principios en los cuales se basa— está llegando a ser cada vez más reconocida y usada. Se puede cambiar la palabra *coaching* o añadir nuevos términos al vocabulario que ya existe: capacitación, orientación, asesoramiento, psicoterapia. Sus aplicaciones difieren un poco y a veces se superponen, pero, si bien se pueden expresar de diferente manera, los principios fundamentales de la conciencia, la responsabilidad y la confianza en sí mismo son comunes a todos. Estos principios son el verdadero motor del crecimiento y la eficacia humanas.

Mi optimismo se basa en los anhelos del indómito espíritu humano. Como se dijo en los capítulos 14-16, creo que las empresas están un poco descarriladas pero todavía están funcionando bien. Si bien satisfacen y apelan a nuestros instintos más bajos, el poder y la codicia, al mismo tiempo pueden ser un vehículo de nuestra creatividad, aspiración y deseo de hacer el bien. La empresa es la fuerza organizadora más poderosa creada por el hombre sobre la tierra y junto con la educación es el vehículo a través del cual se puede lograr más eficazmente la transformación, impulsada por el espíritu humano. Pero la empresa necesita encarrilarse nuevamente y adoptar los valores humanos más elevados y encomiables.

Las habilidades interpersonales van a ser fundamentales para facilitar ese encarrilamiento. El *coaching* es una de las habilidades empresariales más propicias para el crecimiento humano. Confío en que este libro continúe alentando el desarrollo del *coaching* y que los comentarios agregados en esta tercera edición complementen lo publicado con anterioridad. Si estas reflexiones le parecen irreales, infundadas o simplemente insensatas al lector pragmático, espero que al menos todos podamos coincidir en que *el coaching es la manera más agradable de hacer mejores negocios*.

APÉNDICE

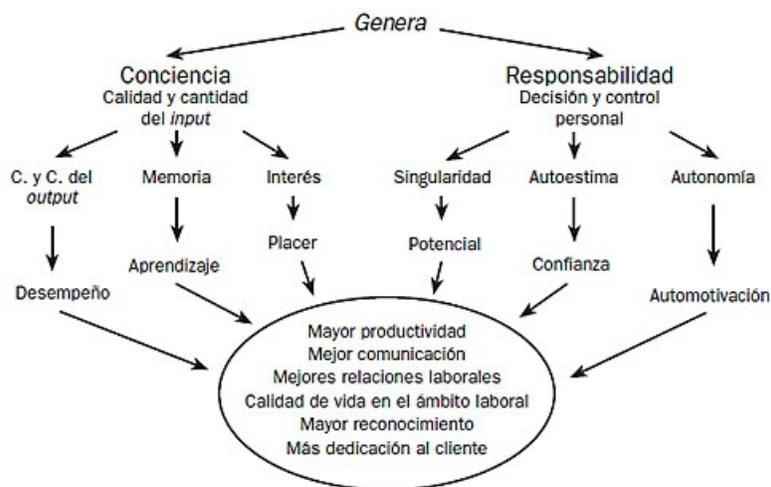
El *coaching* aplicado al desempeño se basa en:

Contexto	Conciencia y responsabilidad
Habilidad	Preguntas efectivas Atención activa
Secuencia	G (Goals) – Metas R (Reality) – Realidad: ¿Qué está ocurriendo ahora? O (Options) – Opciones: ¿Qué podría hacer? W (Will) – Voluntad: ¿Qué está dispuesto a hacer?

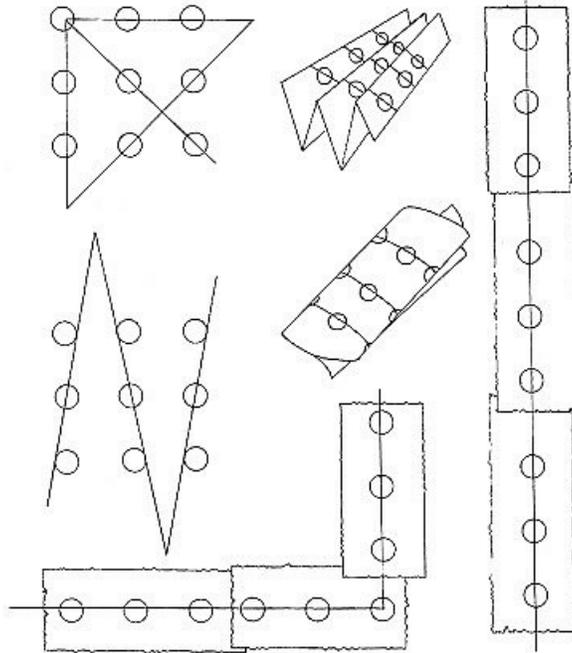
El diagrama que aparece a continuación ilustra la naturaleza multifacética de los beneficios que derivan del concepto simple pero muy poderoso de CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD. Todas las líneas de las flechas desde arriba hacia abajo ilustran la secuencia de efectos.

En las tres páginas siguientes se ofrece un conjunto esquemático de preguntas para ser elaboradas y usadas como una guía en la sesión de *coaching*.

LA DIRECCIÓN POR MEDIO DEL COACHING



Algunas soluciones al ejercicio de los nueve puntos:



META

- ¿Cuál es el tema o asunto sobre el cual usted querría trabajar?
- ¿Qué tipo de resultado espera obtener al final de esta sesión de *coaching*?
- ¿Hasta dónde quiere llegar y qué es lo que espera conseguir en esta sesión?
- A largo plazo, ¿cuál es su meta relacionada con el tema? ¿Cuándo quiere lograrla?
- ¿Qué etapas intermedias puede identificar y cuándo piensa alcanzarlas?

REALIDAD

- ¿Cuál es la situación presente, con más detalle?
- ¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?
- ¿A quién afectará este problema, además de a usted?
- ¿Quién más está enterado de su deseo de hacer algo al respecto?
- ¿Cuánto control personal tiene sobre el resultado?
- ¿Quién más tiene algún control sobre el resultado, y en qué medida?
- ¿Qué medidas de acción ha tomado hasta ahora?
- ¿Qué le impide hacer algo más?
- ¿Cuáles son los obstáculos que necesita superar para seguir adelante?
- ¿Qué barreras internas o qué resistencias personales le impiden emprender una acción?
- ¿Con qué recursos cuenta? ¿Habilidad, tiempo, entusiasmo, dinero, apoyo, etc.?
- ¿Qué otros recursos necesitará? ¿De dónde los obtendrá?
- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el quid de la cuestión?

OPCIONES

- ¿De qué otra manera podría abordar este problema?
- Haga una lista de todas las alternativas y soluciones grandes o pequeñas, completas o parciales.
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo, un mayor presupuesto o si usted fuera el jefe?
- ¿Qué haría si pudiera empezar otra vez desde el principio, con un nuevo equipo?

- ¿Le gustaría otra sugerencia?
- ¿Cuáles son los beneficios y los costos de cada opción?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Cuál de estas soluciones prefiere o sería mejor para usted?
- ¿Cuál le daría la mayor satisfacción?

VOLUNTAD

- ¿Qué opción u opciones elegiría?
- ¿En qué medida esto responde a todos sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus criterios y medidas del éxito?
- ¿Cuándo va a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?
- ¿Qué podría impedirle avanzar a través de estas etapas o alcanzar la meta?
- ¿Tiene alguna resistencia personal que le impida continuar con la acción?
- ¿Qué haría para eliminar estas barreras externas e internas?
- ¿Quién debe conocer sus planes?
- ¿Qué apoyo necesita y de quién?
- ¿Qué hará para obtener ese apoyo y cuándo?
- ¿Qué podría hacer yo para ayudarlo?
- Califique, en una escala de uno a diez, el grado de compromiso que necesita para llevar a cabo esta acción concertada.
- ¿Qué le impide calificar con diez?
- ¿Qué podría hacer para elevar y calificar más alto su compromiso?
- ¿Desea conversar sobre algo más o ya está todo dicho?

BIBLIOGRAFÍA

- Barrett, Richard, *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann, 1998.
- Board, Robert de, *Counselling Skills*, Gower, 1987.
- Clutterbuck, David, *Everyone Needs a Mentor*, CIPD, 2001.
- Denton, Elizabeth, A., *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, Jossey-Bass, 1999.
- Gallwey, Timothy, *The Inner Game of Tennis*, Pan, 1986.
- , *The Inner Game of Golf*, Pan, 1986.
- , *The Inner Game of Work*, Texere, 2000.
- Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, 1996 (trad. cast.: *Inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 2000).
- , *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury, 1999 (trad. cast.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1999).
- Hawken, Paul; Lovins, Amory B. y Lovins, Hunter, *Natural Capitalism*, Earthscan, 2000.
- Hemery, David, *Sporting Excellence: What Makes a Champion?*, Collins Willow, 1991.
- Knight, Sue, *NLP at Work*, Nicholas Brealey Publishing, 2002 (trad. cast.: *La PNL en el trabajo: programación neurolingüística*, Málaga, Sirio, 1999).
- Landsberg, Max, *The Tao of Coaching*, HarperCollins Business, 1997.
- Parsloe, Eric, *Coaching, Mentoring and Assessing: A Practical Guide to Developing Confidence*, Kogan Page, 1992.
- Pilger, John, *Hidden Agendas*, Vintage, 1998.
- Roddick, Anita, *Business as Unusual: The Triumph of Anita Roddick*, Thorsons, 2001.
- Semler, Ricardo, *Maverick!*, Random House Business Books, 2001.
- Smith, Simon, *Inner Leadership*, Nicholas Brealey Publishing, 2000.
- Stayer, Ralph, «How I learned to let my workers lead», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990.
- Whitmore, Diana, *Psychosynthesis Counselling in Action*, Sage, 1999.
- Whitworth, Laura; House, Henry y Sandahl, Philip, *Co-active Coaching*, DaviesBlack Publishing, 1998.
- Zohar, Danah y Marshall, Ian, *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence*, Bloomsbury, 2001 (trad. cast.: *Inteligencia espiritual*, Barcelona, Plaza y Janés, 2001).

NOTAS

* Las palabras inglesas SMART, PURE y CLEAR están formadas por las iniciales de los términos que aparecen en cursiva. (*N. del t.*)

Coaching

John Whitmore

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. Fourth edition*
Cuarta edición publicada originalmente en 2009 por Nicholas Brealey Publishing, Londres y Boston
Cuarta edición publicada en castellano por acuerdo con Nicholas Brealey Publishing, Londres y Boston

Diseño de la colección: estudioIDEE

Adaptación diseño de la cubierta: Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial del Grupo Planeta

© Fotografía de la cubierta: Getty Images

© John Whitmore 2009

© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2011

© de todas las ediciones en castellano

© Espasa Libros, S. L. U., 2003

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2016

ISBN: 978-84-493-2458-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com