

Del mismo autor del *Best Seller*

**EL LÍDER EXTRAORDINARIO**

# EL COACH

# EXTRAORDINARIO

Cómo los **mejores líderes**  
ayudan a crecer a los demás

**JOHN H. ZENGER**  
**KATHLEEN STINNETT**



739994

BIBLIOTECA CENTRAL

UNAM

Prólogos de  
**Marshall Goldsmith**  
y **Pablo Riera**



**PROFIT**  
editorial



John H. Zenger  
Autor del *bestseller* “*El líder extraordinario*”  
Kathleen Stinnett

# El coach extraordinario

Cómo ayudan a crecer  
a los demás los mejores líderes



**739994**

Dedico este libro a los innumerables líderes que hacen coaching a sus colegas de forma entusiasta. Hacen muchísimo bien. También dedico este libro a mi esposa Holly. Su sentido del humor hace que su coaching sea agradable y apreciado.

JACK ZENGER

Dedico este libro a mis padres, quienes siempre han creído en mí y me han proporcionado unas bases sólidas sobre las que crecer. También a mi pareja Dave, quien me apoya constantemente para que haga el tipo de trabajo y viva el tipo de vida que me gusta. Muchas otras personas me han ayudado en mi camino, me han dado oportunidades para hacer el trabajo para el que estoy llamada, y me han moldeado hasta ser quien soy yo hoy en día. Este libro es también para vosotros.

KATHLEEN STINNETT

# Índice

|   |     |
|---|-----|
| Prólogo a la edición española .....   | 9   |
| Prólogo.....  | 11  |
| 1. ¿Merecerá la pena? El beneficio del coaching.....                        | 13  |
| 2. Vaciar la taza para tener nuevo té.....                                  | 21  |
| 3. Pagar ahora o pagar después .....  | 47  |
| 4. Lo que es y lo que no es el coaching empresarial .....                   | 57  |
| 5. ¿Se apoya su coaching sobre unos fundamentos<br>que se desmoronan? ..... | 73  |
| 6. Un marco metodológico para el coaching, no una jaula .....               | 85  |
| 7. Formular la conversación.....  | 99  |
| 8. Entender el estado actual de la situación .....                          | 123 |
| 9. Explorar la situación deseada .....                                      | 149 |
| 10. Diseñar un plan de acción eficaz.....                                   | 171 |
| 11. Los coaches también necesitan feedback .....                            | 185 |
| 12. El cambio es el patrón de medida .....                                  | 201 |
| 13. El poder del premio .....   | 215 |
| 14. Algunas veces todo se reduce a cifras .....                             | 233 |
| 15. Cuando el feedback se convierte en conversación<br>de coaching .....    | 255 |
| 16. Indicar el cambio de carril.....  | 277 |
| 17. “Haga participar al coach” .....  | 291 |
| 18. Cómo aumentar sus competencias<br>y habilidades de coach.....           | 303 |

---

|  |     |
|--|-----|
| 19. Todo individuo es una persona completa<br>(no sólo un trabajador)..... | 315 |
| Conclusión.....  | 329 |
| Apéndice. Las preguntas clave del procedimiento<br>de coaching .....       | 333 |
| Notas.....   | 339 |
| Sobre los autores.....   | 341 |

# Prólogo a la edición española

Los que estamos de alguna manera relacionados con el mundo del management, los recursos humanos o el desarrollo de personas, observamos cómo el coaching se ha abierto camino y se hecho más y más popular en los últimos años. Al principio algunos podían pensar que se trataba de otra moda pasajera, pero su enorme penetración y crecimiento (más de un 25% anual en los últimos cinco años de media) demuestra que nada más lejos de la realidad, que es una herramienta de desarrollo y cambio que viene para quedarse y perdurar. Por un lado el fenómeno se puede explicar desde la oferta, la multitud de escuelas, cursos y centros que han promocionado el coaching y que ha generado la aparición de cientos de profesionales y empresas en este nuevo mercado. Por otro lado, y creo que en mayor medida, se explica desde el lado de la demanda. Multitud de organizaciones y empresas se han dado cuenta de que es una herramienta tremendamente útil y poderosa para generar cambio, desarrollo y crecimiento en sus personas y equipos. Muchas de estas empresas han visto cómo sus programas de formación y desarrollo fallaban por no disponer de mecanismos de apoyo, refuerzo y seguimiento de lo aprendido en el aula y han visto el enorme cambio positivo que se produce cuando se introduce el coaching en sus metodologías de aprendizaje y mejora.

Un reto actual al que nos enfrentamos si en realidad queremos que las organizaciones se beneficien profundamente, masivamente y de verdad de esta herramienta es trasladar el conocimiento y práctica de esta habilidad de los coach externos hacia las propias organizaciones, haciendo que cada líder y mánager asuma su responsabilidad en el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores. Muchas empresas no lo han hecho aún porque o no son conscientes de la necesidad y los beneficios que les aportaría, o consideran





por error que es un tema enormemente complejo que requiere una formación larga, profunda y cara de sus máangers y directivos.

En este nuevo libro, Jack Zenger, acompañado en esta ocasión de Kathleen Stinnett, nos dan de nuevo, desde una perspectiva científica, probada y basada en evidencias, argumentos más que suficientes para introducir esta habilidad en la caja de herramientas de toda empresa y directivo o líder. De una manera amena, sencilla pero al mismo tiempo basada en una rigurosa investigación, Jack y Kathleen demuestran el enorme impacto que los líderes coach tienen en el desarrollo y compromiso de las personas y gracias a ello en el rendimiento de las organizaciones. Todo un estudio de impacto en el que claramente, al igual que hiciera Jack en sus anteriores libros *El líder extraordinario* y *Líder inspirador* hacen todo un “business case” del coaching donde nos hacen conscientes de la importancia de dotar de esta herramienta a los líderes.

En el resto del libro, de manera magistral y tremendamente práctica, Jack y Kathleen desgranán qué es lo que tiene que hacer un directivo y un líder para ser una gran coach, y lo hacen casi en forma de manual, es decir, dándonos pasos concretos, herramientas y trucos específicos que cualquier líder puede poner en marcha para incorporar y mejorar su competencia de coaching sin complejidades excesivas ni teniendo que hacer un máster. Es fascinante lo sencillo que hacen al lector este concepto del coaching, cómo desmitifican lo que muchos han querido por razones ocultas hacer un tema complejo. Nos brindan además multitud de guías, formatos, recursos prácticos y un modelo de conversación, el FUEL, que desde mañana mismo podemos empezar a usar en nuestras sesiones de coaching.

Sin duda, creo que este libro es de obligada lectura y de enorme utilidad para cualquier organización que esté pensando en ayudar a sus líderes a ser mejores coach o para cualquier líder individual que quiera crecer como líder coach.

PABLO RIERA

*International MSc en Consultoría y Coaching del Cambio por HEC  
School of Management y Saïd Business School, Universidad de Oxford  
Presidente Grupo P&A  
Socio estratégico de Zenger Folkman*

# Prólogo

Cuando tratamos del coaching para lograr un cambio de conducta “los consejos no funcionan”. Recogidas directamente de las páginas de este libro, estas acertadas palabras resuenan en mí claras y auténticas después de muchos años de ejercer como coach ejecutivo de líderes de todas partes del mundo.

¿Qué es eficaz, entonces? De nuevo, la respuesta se puede encontrar aquí, en las páginas de *El coach extraordinario* —preparar y entrenar a la gente para que llegue a elaborar sus propias soluciones y de ese modo estar comprometida con el resultado—. Estas prudentes palabras contienen la base de mi filosofía del coaching ejecutivo. La persona debe querer cambiar y estar comprometida con el cambio o, de lo contrario, no perderé el tiempo con ella. Los coaches extraordinarios saben que si la persona a la que hacen coaching no lo desea, el proceso de coaching no será eficaz.

Veamos cuáles son los indicadores evidentes que observo en los individuos incapaces de ser preparados y entrenados: (1) no piensan que tienen un problema y no tienen interés alguno en cambiar, (2) siguen la estrategia errónea para la organización, (3) están en el puesto de trabajo equivocado y en la compañía equivocada —un pésimo ajuste—, o (4) creen que todo el mundo tiene el mismo problema que ellos —es imposible ayudar a alguien que piensa que no tiene un problema.

Una vez haya determinado que la persona en cuestión es susceptible de ser preparada y entrenada, que él o ella desean cambiar, ¿cómo le ayuda usted, como líder, a crecer? A través del coaching o como Jack Zenger y Kathleen Stinnett lo definen en *El coach extraordinario*, con “interacciones que ayudan al individuo que es preparado y entrenado a descubrir soluciones de nivel superior, a tomar e implementar mejores decisiones y a aumentar su conciencia de las cosas”.

Hacer de coach de otras personas puede ser una de las experiencias más gratificantes que un líder puede tener en su carrera profesional. Sin

embargo, no es algo sobre lo que haya que precipitarse a ciegas. El jefe que sea un coach competente puede mejorar muchísimo el éxito de la organización; en cambio, el que no se tome el proceso de coaching con seriedad puede perjudicarla. Usted descubrirá en las páginas de este libro lo que es y lo que no es el coaching, y el modo de aprender el arte y la práctica del coaching para el liderazgo. ¡Léalo, devórelo, practíquelo y usted también será un coach extraordinario!

MARSHALL GOLDSMITH

Marshall Goldsmith es el autor de *best seller* como *What Got You Here Won't Get You There*, *Succession: Are You Ready?*, y *MOJO: How to Get It, How to Keep It, and How to Get It Back If You Lose It*.

# 1

## ¿Merecerá la pena? El beneficio del coaching

En los cursos de desarrollo de la capacidad de liderazgo que llevamos a cabo nos encontramos con personas muy diferentes. A medida que la relación evoluciona, a menudo nos cuentan lo que verdaderamente piensan, en especial su escepticismo sobre lo que les estamos exponiendo. La mayoría de ellos son demasiado corteses para manifestar sus pensamientos más íntimos en las primeras horas si no se les anima a ello. No obstante, hemos descubierto que es útil poner estas sensaciones encima de la mesa y hacer estas preguntas directamente.

Con ese espíritu, permítanos predecir lo que un número importante de lectores, incluido usted, pueden estar pensando. Creemos que podría ser algo así como: “¿Y qué voy a sacar de leer esto?”, “¿Qué impacto tendría en mi organización la implementación de todo lo que se propone en este libro?”, “¿Merecerá realmente la pena?”, “¿Se trata tan sólo de la última moda en el campo de la gestión empresarial, o bien hay evidencias de peso de que realmente es eficaz?”.

Responderemos todas estas preguntas por etapas. En el Capítulo 3, presentaremos una información estadística detallada de los estudios que hemos llevado a cabo sobre el impacto del coaching. Antes de descender hasta este nivel de detalle, sin embargo, nos gustaría describir el panorama más general de los resultados que se obtendrán de la creación de una cultura de coaching en la parte de la organización en que usted trabaje. Le aseguramos que no son opiniones teóricas de lo que podría suceder. Estas conclusiones se basan en estudios sólidos y en una gran experiencia en implementarlos. Veamos a continuación el panorama general de lo que puede ocurrir y de los resultados que puede ofrecer el coaching.

## **1.- DAR NUEVO SENTIDO AL TRABAJO**

Las organizaciones funcionan mucho mejor cuando los que trabajan en ellas se sienten partícipes de una causa útil y no realizan puramente tareas de inferior categoría. El coaching ofrece al jefe unas oportunidades perfectas para comunicar a cada persona el modo en que su trabajo específico contribuye a la misión global de la organización. Aunque este mensaje se puede transmitir en parte en las reuniones de grupo, es mejor hacerlo en conversaciones de coaching cara a cara. Éste es un mensaje fundamental, porque la gente necesita hoy más que nunca dar un sentido a su vida. El impacto global de formar parte de una familia ha perdido importancia en la sociedad. Por otra parte, la religión ha ido perdiendo influencia en la mayoría de las personas. El resultado neto final es que si a la gente le falta el sentido y el propósito en su trabajo, entonces su vida carecerá de sentido y de propósito.

## **2.- EMPLEADOS INVOLUCRADOS Y COMPROMETIDOS**

El nivel de involucración y compromiso de los empleados es un gran motor de productividad. Tiene un incalculable efecto en el output que la gente pase de la indiferencia a una auténtica pasión por la misión de la organización.

Se ha hablado y debatido mucho sobre el porcentaje de personas que en su trabajo están muy involucradas, poco involucradas, neutrales o activamente desconectadas. Las diferencias de actitud en estos empleados tienen consecuencias evidentes en una amplia gama de indicadores del rendimiento. Piense en los resultados que usted mismo ha observado en un empleado que estaba muy comprometido con la organización y que encandilaba a su cliente más difícil en comparación con los resultados ofrecidos por un empleado no comprometido que irritaba seriamente a otro cliente fiel desde hacía muchos años. El coaching de directivos ofrece evidencias contundentes de que aumenta el nivel de involucración y compromiso de los empleados.

### 3.- MAYOR PRODUCTIVIDAD

Una de las consecuencias más interesantes del coaching es una productividad más alta, sean cuales sean los indicadores o ratios que su organización utilice. Los outputs medibles de la actividad de su personal aumentan cuando reciben coaching de manera regular. Las razones de ello no tienen ningún misterio. El coaching hace que la gente se concentre en los objetivos más importantes. Les hace saber que su líder/jefe está prestando atención al rendimiento de su actividad. Les ayuda a desarrollar unos mejores hábitos de trabajo y a trabajar más y más inteligentemente. Todos los motores de la productividad conocidos pueden aumentarse a través del coaching del jefe.

---

Todos los motores de la productividad conocidos pueden aumentarse a través del coaching del jefe

---

Peter Drucker formuló la hipótesis de que si una organización era capaz de aumentar la productividad de los empleados en un 10 por ciento, las ganancias de la organización se doblarían. Sean o no sean estas cifras totalmente exactas, no se puede ignorar el impacto que tiene en la cifra de beneficios. ¿Cómo puede influir tanto en la rentabilidad un pequeño aumento de la productividad? Los costes fijos de la organización ya han sido “sufragados”. Si la productividad aumentara en un 5 por ciento, casi todo el aumento iría a parar directamente a las ganancias de la compañía.

### 4.- CULTURA MÁS FUERTE

Hay evidencias de peso de que la cultura de una organización tiene un enorme impacto en su productividad y rentabilidad. Por cultura queremos dar a entender “cómo se llevan a cabo las cosas en este lugar” y cómo interactúan unos individuos con otros en el trabajo de cada día. Los líderes influyen en la cultura de la organización a través del ejemplo que dan y del comportamiento que estimulan o frenan en sus conversaciones cotidianas con la gente. El ambiente y la cultura son moldeados por los líderes durante el tiempo que dedican a hablar con sus colaboradores directos sobre su rendimiento y su progreso profesional.

## 5.-VÍNCULOS MÁS FUERTES ENTRE JEFE Y SUBORDINADO

La eficacia de los líderes se regula en gran parte por la solidez de los vínculos que hay entre ellos y las personas a las que dirigen. Una relación fría y distante entre el jefe y un subordinado directo pocas veces tiene el fuerte impacto sobre el rendimiento que sí tiene una relación cálida y estrecha. El coaching es una herramienta tremendamente eficaz no sólo para cimentar dicho vínculo, sino también para darle cada vez más fuerza. El coaching es la manifestación más tangible del compromiso personal del jefe con el desarrollo de las personas que le reportan. Envía un mensaje mucho más potente que presupuestar simplemente unas cantidades para que los empleados puedan asistir a algún curso de formación.

## 6.- INDIVIDUOS MÁS SANOS

Las organizaciones son más eficaces cuando los individuos que trabajan en ellas son robustos desde el punto de vista psicológico. Las personas más eficaces poseen un alto nivel de autoestima y confianza en sí mismos. Son optimistas acerca del futuro. No tienen emociones negativas, sino que abordan los temas desde una perspectiva positiva. Cuando los líderes invierten en coaching están aumentando en gran medida las probabilidades de que las personas que reciben el coaching se sientan mejor consigo mismas y con el rendimiento de su trabajo.

## 7.- RESILIENCIA

Rara vez suceden las cosas tal como se han planificado. Surgen problemas. De repente aparecen baches en la carretera. Casi todos los líderes quieren que las personas a su cargo reconozcan estos desafíos y los afronten sin que el líder tenga que estar presente para microgestionarlos\*. Es especialmente importante que los empleados no se desanimen ni pierdan la fe en la misión o visión de la organización sólo porque encuentren un obstáculo en el camino. Los líderes preferirían no comportarse como

\* **microgestión:** Estilo de dirección en el que un directivo observa y controla muy de cerca la labor de sus colaboradores.

aquellos malabaristas que hacen girar platos sobre largos palillos y tienen que estar continuamente pendientes de todos los platos para que no se tambaleen y se caigan del palillo. Lo que les gustaría en su lugar es que la gente creara su propia energía y tuviera la fuerza interior necesaria para no desmoronarse ante las dificultades.

## **8.- MAYOR CREATIVIDAD**

La conversación de coaching es el escenario perfecto para que el jefe transmita la expectativa y la esperanza de que cada persona que le reporta aborde los temas con sus propias ideas y enfoques innovadores. El líder puede comunicar que las nuevas ideas no sólo serán bienvenidas, sino que también se esperará que surjan. La creatividad puede mejorarse si el coaching es un proceso de exploración mutua de los mejores medios para abordar situaciones difíciles y no meramente ocasiones en que el jefe ofrece orientaciones y consejos.

## **9.- MÁS EXPLORACIÓN DE NUEVOS ENFOQUES Y MAYOR ASUNCIÓN DE RIESGOS**

Una de las críticas más duras que se hace a las organizaciones actuales es que son reacias al riesgo. La gente tiene miedo de probar algo nuevo y distinto. La gente se hace esclava de la rutina. El coaching eficaz incluye sistemáticamente oportunidades para que los individuos exploren nuevos enfoques, nuevos procedimientos de trabajo y planes ambiciosos que sean capaces de mejorar en gran medida el rendimiento del equipo. El jefe/coach no sólo puede animar al empleado a que persiga un nuevo proyecto de este tipo, sino también ofrecerle protección y apoyo.

## **10.- ACTITUD DE PROPIETARIO FRENTE A LA DE ASALARIADO**

Al igual que los padres respiran aliviados cuando sus hijos llegan a la etapa en que empiezan a tomar decisiones más acertadas y reflexionadas, del mismo modo los líderes desean que sus colegas evolucionen de

una forma similar. La mayoría de los líderes se alegran cuando un nuevo colega pasa de necesitar que le guíen permanentemente y le lleven de la mano a tomar la iniciativa para resolver las cosas y a ponderar los pros y los contras antes de llegar a una conclusión racional sobre cuáles son las mejores medidas a adoptar.

Muchas organizaciones con las que trabajamos manifiestan que desearían que sus empleados tomaran más iniciativas y fueran más innovadores. Los líderes anhelan que sus colaboradores sean proactivos y corran riesgos calculados con el objetivo de mejorar el rendimiento de la organización. Sin embargo, estas mismas organizaciones y líderes se apoyan en unos sistemas organizacionales para impulsar el rendimiento, y estos sistemas organizacionales (evaluaciones de rendimiento, aumentos de sueldo por mérito y estructuras de gratificaciones e incentivos) suelen promover conductas que no están en línea con la asunción de riesgos, ni con la innovación, ni con la toma de iniciativas. El coaching fomenta un mayor sentido de pertenencia y de compromiso por parte de los empleados.

---

El coaching fomenta un mayor sentido de pertenencia y de compromiso por parte de los empleados

---

Muchas organizaciones con las que trabajamos manifiestan que desearían que sus empleados tomaran más iniciativas y fueran más innovadores. Los líderes anhelan que sus colaboradores sean proactivos y corran riesgos calculados con el objetivo de mejorar el rendimiento de la organización. No obstante, estas mismas organizaciones y líderes se apoyan en unos sistemas organizacionales para impulsar el rendimiento.

## **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DEL COACHING PARA USTED?**

Es evidente que los beneficios de crear una cultura de coaching y de aumentar la eficacia del coaching son importantes. Hay beneficios tangibles (mayor involucración y productividad de los empleados) y beneficios intangibles (una cultura mejor y encontrar un sentido y un

propósito en el trabajo). Aunque estos beneficios son fáciles de describir desde una óptica intelectual, es útil interiorizar estos conceptos y descubrir los beneficios a través de un planteamiento que vaya desde dentro hacia afuera.

A continuación encontrará la primera de varias hojas de ejercicios que le pediremos que cumplimente para que pueda descubrir más cosas por sí mismo. Aunque pueda ser tentador pasarla por alto y seguir con la lectura del libro, si lo hace cortocircuitará su proceso de aprendizaje, análisis y capacidad para aplicar dichos conceptos y herramientas a su situación personal. Así que, por favor, haga una pausa y responda a las siguientes preguntas, que le invitan a considerar el profundo y personal impacto del proceso de coaching.

### Reflexión personal

- Piense en el coaching recibido que haya tenido un impacto positivo sobre usted, le haya orientado hacia un camino diferente, le haya proporcionado confianza y seguridad, le haya animado a probar algo nuevo, o le haya ayudado a resolver un problema suyo. ¿Qué ha significado para usted el coaching? ¿Qué impacto ha tenido en diversas épocas de su carrera profesional?

*Nota: Muchos líderes tienen problemas para pensar en el coaching que han recibido. Si éste es también su caso, no es el único.*

- ¿Qué oportunidades no ha podido aprovechar a lo largo de su carrera profesional porque no recibió un coaching eficaz? (¿Fracasó en un puesto de trabajo en el que podía haber tenido éxito, si hubiese recibido algún tipo de coaching? ¿Se podría haber abreviado significativamente el período de tiempo que le hizo falta para alcanzar su nivel de máxima productividad? ¿Qué impacto espera usted tener en las personas a su cargo, en sus homólogos e incluso en los altos directivos? ¿Qué influencia le gustaría tener sobre sus colegas?

## Resumen del capítulo

- Tal vez se pregunte cómo afectará realmente el proceso de coaching a usted y a su organización.
- El coaching puede dar sentido y ser importante para unos empleados que posiblemente no dispongan de otros medios para sentirse conectados a un objetivo significativo.
- Se ha demostrado que el coaching aumenta el nivel de involucración y compromiso, lo cual a su vez genera productividad y da lugar a unos clientes más satisfechos.
- Los líderes que hacen de coach de sus colaboradores de forma activa influyen en la cultura que crean y en los lazos que establecen con las personas a su cargo. El coaching es una manifestación tangible del compromiso de un líder con los empleados.
- Cuando hacen de coach, los líderes contribuyen a la salud y resiliencia de sus colaboradores.
- La creatividad y la asunción de riesgos por parte de los colaboradores aumentan cuando son animados a asumir la "propiedad" de sus problemas.
- El coaching fomenta un mayor sentido de pertenencia y de compromiso por parte de los colaboradores.

## 2

# Vaciar la taza para tener nuevo té

## Consideración del coaching bajo una nueva perspectiva

Un amigo hizo en una ocasión esta profunda observación, que probablemente tomó prestada de un antiguo y sabio filósofo: “Taza vacía, té nuevo”. El citado amigo pretendía convencer a un grupo de participantes en un curso sobre búsqueda del cambio que si realmente querían “nuevo té” en su vida, primero tenían que “vaciar sus tazas” para dejar espacio a los cambios. Se trata de un concepto simple, pero profundo. Y, sin embargo, ¿cuántos de nosotros tratamos de asumir algo nuevo —ya sea un cambio de conducta, un nuevo objetivo, una nueva relación o una versión más grande o importante de algo que ya tenemos en nuestra vida— sin hacernos una pregunta crucial?, ¿de qué debemos desprendernos para dejar espacio a esto?

“Taza vacía, té nuevo” se aplica acertadamente a la idea de coaching y a los conceptos que expondremos a lo largo de este libro. Aunque muchas de las competencias y habilidades que revisamos en el libro no sean enteramente nuevas para usted, a nivel global se sentirá como si su taza se estuviera llenando de nuevo té. Después de todo, la forma en que hemos combinado en este libro competencias y habilidades, herramientas, y conceptos diferirá sin duda del modo en que usted haya abordado el coaching en el pasado.

Con el objeto de dejar espacio a esta nueva forma de ser y de liderar, tendrá que identificar qué es lo que quiere vaciar para poder servir nuevo té en su taza.

## **¿DE QUÉ HAY QUE DESPRENDERSE?**

Entre la lista de las cosas que aconsejamos que eche por la borda de su forma de pensar actual se encuentra su estilo de resolución de problemas y aquellas soluciones probadas que usted ha compartido con los demás en el pasado. También puede deshacerse de aquellos hábitos enraizados para mantener conversaciones con sus colegas y las personas que le reportan.

Si estas aseveraciones le parecen ligeramente provocativas es porque se han hecho con esta intención. Tal vez ahora hayamos captado su atención. No estamos diciendo que no pueda llenar de nuevo su taza más adelante con algunas de las cosas de las que ahora se desprende; simplemente le estamos pidiendo que pruebe nuevas formas de utilizar estas herramientas en sus conversaciones de coaching.

El *desaprendizaje* de algunos de los hábitos que usted haya adquirido a lo largo de muchas conversaciones y de muchos años permite asentarse al nuevo aprendizaje y le prepara a usted para un nuevo modo de enfocar su estilo de liderazgo y de coaching. Admitimos que el desaprendizaje de los viejos hábitos es un trabajo mucho más difícil que el aprendizaje de los nuevos. Es una de las tareas más difíciles que le pediremos que emprenda. Afortunadamente, la recompensa es muy alta.

---

El desaprendizaje de los viejos hábitos es un trabajo mucho más difícil que el aprendizaje de los nuevos

---

## **ASÍ PUES, ¿QUÉ SE INTERPONE EN SU AVANCE? (NO CONFUNDIR LO MUCHO QUE USTED SABE CON EL VALOR QUE AÑADE)**

Si usted es como la mayoría de los líderes, ha tenido éxito en su carrera profesional y ha adquirido una experiencia de la que se pueden bene-

ficiar. Hablando claro, éste es el problema. Lo mismo que le ha hecho triunfar en su carrera hasta hoy —sus experiencias y las lecciones aprendidas con tanto esfuerzo— puede ser un obstáculo cuando comience a hacer de coach de los miembros de su equipo y de sus colegas. Usted sabe cómo se debe llevar a cabo el trabajo y está impaciente por compartir esta sabiduría con los que le rodean.

De hecho, incluso podría convencerse de que le pagan para esto —para añadir valor dando consejos y enseñando a los miembros de su equipo cómo resolver problemas tan bien como usted los ha solucionado—. Si usted es capaz de ofrecer un buen asesoramiento y sugerencias de utilidad a los miembros de su equipo, abreviará sus curvas de aprendizaje y ellos llegarán a una mejor solución más rápidamente que si tuvieran que descubrirla por su cuenta. Todo esto suena muy bien en la teoría, hasta que analicemos de verdad lo que estamos tratando de lograr a través del coaching.

Si examinamos la propia definición de coaching, observamos que tiene que ver con que otras personas crezcan y se perfeccionen. Para poder crecer y perfeccionarse, la gente necesita pensar por sí misma y tomar decisiones cada vez más complejas en unos entornos en continuo cambio. A través del coaching, queremos contribuir a que nuestros colaboradores directos, colegas, socios y líderes resuelvan los problemas por sí mismos y con unos niveles más altos de sofisticación, precisión y productividad. Éste es el mundo ideal.

En el mundo real, nuestro propio éxito nos puede poner la zancadilla. Solemos dar consejos y creemos en el fondo que el mejor medio con el que podemos añadir valor (teniendo en cuenta nuestros conocimientos, experiencia, inteligencia y roles) es ayudando a los demás a resolver problemas. Sin embargo, lo que creemos que será útil suele ser lo mismo que muchas veces paga nuestras conversaciones de coaching.

## **LOS CONSEJOS NO SON EFICACES**

Responda, por favor a la siguiente pregunta: ¿ha recibido alguna vez un consejo que no haya seguido? Lo más probable es que ni siquiera tenga que meditar la pregunta para responder “sí”. Ahora, piense un poco más a fondo e identifique la última vez que alguien le dio un consejo al que

usted no hizo caso. Pregúntese: “¿Por qué no seguí ese consejo?”. Antes de seguir leyendo, tómese su tiempo para responder por qué no siguió el consejo.

Si usted es como el resto de la gente, su respuesta se encontrará entre alguna de las que listamos a continuación:

- No respeto/confío en la persona que me dio el consejo.
- En realidad, no entendía cuál era mi situación.
- Él tenía in mente sus propias prioridades.
- Ya había intentado lo que él me aconsejaba.
- Lo que me sugería no sería eficaz en mi situación.
- El consejo era excesivamente simple; no abordaba el tema de fondo.
- Yo tenía mis propias ideas y lo que realmente quería era que mi interlocutor validara lo que yo pensaba, no que me ofreciera un consejo distinto.

Hemos preguntado a cientos de líderes con qué frecuencia siguen los consejos que les dan los demás. De lo que hemos observado anecdóticamente de estas simples entrevistas, podemos decir que en las tres cuartas partes de las veces se suele percibir que el consejo en cuestión no tiene utilidad alguna. Y podemos garantizar con casi total seguridad que si se percibe que no tiene utilidad, tampoco se seguirá.

Por las razones citadas previamente, la gente suele resistirse a los consejos y rara vez los toma en consideración. Eso no significa que la gente no siga jamás los consejos que le dan —es muy probable que usted recuerde situaciones en las que tanto dio como recibió consejos que fueron útiles—. Un amigo pudo ofrecerle una sugerencia magnífica para que intentara algo y usted lo hizo. O bien usted dio un consejo a un colega y él o ella lo tomaron en consideración e implementaron diligentemente su idea. Por tanto, es evidente que los consejos tienen su momento y lugar —deben darse mucho más tarde y con menor frecuencia de la que usted está ahora pensando—. Lo más frecuente es que los consejos que tienen éxito se produzcan cuando la persona ha solicitado consejo de forma concreta. Hablaremos más adelante de dónde y cuándo un consejo suyo puede ser eficaz en el marco de una conversación de coaching (en el capítulo 9, “Explorar la situación deseada”). Por ahora, investiguemos el poder de la oferta de consejos y cómo hemos creado nuestra fortaleza en esta área.

---

Los consejos tienen su momento y lugar: deben darse mucho más tarde y con menor frecuencia de la que usted está pensando

---

## ENTONCES, ¿POR QUÉ SEGUIMOS DANDO CONSEJOS?

Veamos a continuación algunas de las muchas razones que se pueden ofrecer para perpetuar la costumbre de dar consejos.

### **Nuestras intenciones son buenas**

Esperamos que los demás nos juzguen por nuestras intenciones, las cuales sustentan nuestros comportamientos. La realidad es que podemos predecir con bastante seguridad que los demás nos juzgarán *realmente* por nuestros comportamientos —lo que decimos y hacemos y, en última instancia, cómo lo que decimos y hacemos afecta a los demás—. Nuestras intenciones no pueden ser vistas ni percibidas y, por tanto, la gente tendrá que dedicar tiempo a buscarlas si es que tiene curiosidad.

Cuando ofrecemos un consejo, casi siempre es con buena intención: queremos ayudar a los demás a resolver los problemas con los que se enfrentan. Podemos percibir la frustración que ellos (o nosotros) sienten, y podemos detectar el problema a solucionar en sus manifestaciones verbales. Así que intervenimos, sin darnos cuenta siquiera de que cuando damos un consejo, hay más probabilidades de que la conversación se acabe y muchas menos de que se alargue.

De hecho, nuestros esfuerzos por ser “útiles” funcionan realmente a un nivel distinto de lo que constituye el objeto del coaching: que la persona crezca y se perfeccione. Cuando nos sentimos tentados a resolver el problema de otra persona, nos convertimos en un impedimento para que esta persona resuelva su problema. O bien, frustramos a la persona y provocamos que la conversación se termine.

Veamos a continuación un perfecto ejemplo que nos cuenta Kathleen de cómo una simple sugerencia puede ser frustrante:

Viajo continuamente, con frecuencia a muchas ciudades de diversas franjas horarias en cualquier época del año. Siempre llamo a casa para hablar con mi pareja, Dave, que me preguntará cómo me van las cosas. A veces, si la semana ha sido dura y la presión de los viajes alta, una de mis respuestas es “Estoy cansada”. Invariablemente, Dave me aconsejará: “¿Por qué no duermes un poco en el aeropuerto?”. (Tenga cuidado con los consejos disfrazados de preguntas ... suelen ser lo mismo.)

Lo que pasa por mi cabeza cuando él dice eso es: “¿Estás chiflado? Si me pongo a dormir mientras espero, perderé el vuelo. Y, a propósito, nunca me quedo dormida cuando espero en los aeropuertos. Sería imposible. Lo que me aconsejas no tiene ninguna utilidad”. Y, a veces, lo que pasa por mi cabeza lo manifiesto verbalmente. Y ya se puede imaginar lo que ocurre a continuación: más consejos: “Bien, entonces echa una cabezadita en el avión”.

En conclusión: no soy persona de siestas. Nunca lo he sido y nunca lo seré (por lo menos en un futuro previsible). Dave sí lo es y en grado sumo. Le encanta hacer la siesta (la llama meditación). Puede jugar una partida de golf y desplomarse sobre una silla para una siesta rápida. Se puede levantar a primera hora de la mañana para llevarme al aeropuerto y premiarse a la vuelta con un sueñecito. Por tanto, cuando me oye decir que estoy cansada, él me ofrece su solución —la suya no la mía. A partir de aquí la conversación se desliza cuesta abajo—. Ya no tratamos de resolver el problema de mi cansancio. Ambos defendemos nuestras ideas de por qué las ideas del otro no funcionan.

### **Estamos presionados por el tiempo**

En nuestro trabajo de formación y coaching de miles de líderes, una de las quejas más frecuentes que escuchamos de sus labios es que les falta tiempo. Independientemente de su rol o del sector en el que trabajen, la mayoría de los líderes se quejan de que aunque reconocen el valor del coaching y del desarrollo de los colaboradores directos, ellos ya tienen sus propios problemas de cumplimiento de plazos y de que el trabajo se lleve a cabo. También parece que existe la percepción general de que “el coaching lleva demasiado tiempo”. Sin embargo, creemos que en el campo del coaching “o se paga ahora o se paga después”.

---

En el campo del coaching “o se paga ahora o se paga después”

---

También creemos que el coaching no tiene por qué ser una actividad formal, programada y planificada previamente. En cualquier circunstancia en que el empleado aborde a su jefe y le pregunte: “¿Qué piensas que deberíamos hacer en este caso?”, el jefe puede convertirla en un diálogo de coaching a través de las siguientes preguntas: “¿Qué piensas tú? ¿Has pensado ya alguna cosa al respecto?”. ¿Cuál de estas opciones prefieres? ¿Cuáles serían los pros y los contras?”. Podemos asegurar que lo más probable es que el jefe tenga una opinión que podía haber manifestado. En realidad, éste es probablemente el reflejo natural, ya que la mayoría de los jefes han fortalecido sus “músculos de oferta de consejos”.

¿Qué habría pasado si Dave hubiera respondido simplemente a mi declaración de “Estoy cansada” con algo así como: “Es perfectamente comprensible, teniendo en cuenta tu programa de viajes de esta semana? ¿Quieres resolverlo? ¿Podrías hacer alguna cosa para solucionarlo?”. Esta sencilla respuesta consigue tres cosas importantes: (1) reconoce la situación en que me encuentro, (2) comprueba si quiero resolver este “problema” (podría tratarse tan sólo de una queja), y (3) sitúa la pelota en mi tejado para hacer alguna cosa al respecto.

### **Regalar pescado es fácil**

Es probable que la mayoría de los lectores conozcan el refrán “Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida”. Cuando damos un consejo, básicamente estamos ofreciendo nuestra versión de “regalar un pescado” a nuestros colegas. A través del coaching, en cambio, contribuiremos a que crezca la capacidad de nuestros colegas para que puedan determinar cuáles son las mejores acciones que emprender.

Si podemos preparar y entrenar a los individuos a que propongan sus propias soluciones con las que se sientan comprometidos, esto será al final bastante más eficaz que una solución “mejor” ofrecida por nosotros con la cual ellos se sientan menos comprometidos. Podríamos utilizar una

fórmula que demuestre la diferencia aconsejada por este planteamiento, cuantificando la ganancia de la siguiente forma:

Calidad de la solución x Nivel de compromiso = Nivel de aprovechamiento

Para hacerlo más fácil, digamos que la fórmula puede abreviarse así:

Calidad x Compromiso = Beneficio obtenido

### *Escenario 1*

Damos un consejo —una solución bastante buena, pero con la cual el empleado no se siente del todo comprometido—. Digamos que la calidad de la solución es un 8 sobre 10, y que el nivel de compromiso que tiene el empleado con la implementación de dicha solución es un 4 sobre 10. Aplicando la fórmula obtendremos un beneficio igual a 32.

### *Escenario 2*

Hacemos de coach de un empleado para que llegue a descubrir su propia solución. Digamos incluso que teniendo en cuenta lo que sabemos y podemos predecir, su solución no es tan ingeniosa ni tan sofisticada como la nuestra —en realidad, tiene algunos defectos y desventajas—. Por tanto, digamos que la calidad de la solución es sólo un 6 sobre 10. Pero, como el empleado fue quien propuso la solución, está bastante más comprometido a implementarla. El nivel de compromiso sube a 8 sobre 10. La aplicación de la fórmula nos da un resultado de 48.

La diferencia de beneficio o aprovechamiento (48 versus 32) es un 33 por ciento más alta en el segundo escenario, incluso cuando prevemos que la solución sería posiblemente de calidad inferior. Por cierto, tal vez sea ésta una asunción incorrecta: es probable que la persona más próxima al tema sea la que puede encontrar la mejor solución. Así pues, el coaching podría ofrecer recompensas aún mayores que el escenario que acabamos de describir.

Con vistas a enseñar a la gente a pescar, también prestaremos atención a los sistemas y pautas a largo plazo. Hablaremos más sobre ello en el Capítulo 8 “Entender el estado actual de la situación”. Aunque podemos ayudar a alguien a “pescar” cuando se encuentra frente a una dificultad o un incidente concreto, también queremos garantizar que es capaz de hacerlo en múltiples escenarios.

Volvamos a la conversación sobre cansancio, viajes y Dave. Si él escucha mi queja, “Estoy cansada” cada vez que estoy de viaje, Dave podría desear que me conciencie más de que estoy permanentemente cansada y de que me quejo de ello. Un remedio rápido para una semana de can-

sancio podría no corresponderse con la resolución de la pauta o causa de fondo. Tal vez sea necesario un ajuste de mayor amplitud o profundidad.

## **CREAMOS NUESTROS SISTEMAS Y ELLOS NOS CREAN A NOSOTROS**

Vivimos dentro de sistemas. De hecho, cada relación que tenemos —ya sea con un individuo o con un grupo de individuos— es un sistema. Si consideramos lo que ocurre en los sistemas, podemos observar que en la mayoría de ellos existe una dinámica que se refuerza a sí misma. La mayoría de los sistemas encuentran en última instancia un equilibrio en el que cada parte desarrolla una pauta de comportamiento que apoya a la otra parte en dicho sistema. Mary Beth O'Neill ilustra este sistema dinámico con dos flechas que se refuerzan de modo natural la una a la otra. Cada flecha representa una parte del sistema, ya se trate de usted y un colaborador, dos socios, un padre y un hijo, o algún otro tipo de relación.

---

La mayoría de los sistemas encuentran en última instancia un equilibrio en el que cada parte desarrolla una pauta de comportamiento que apoya a la otra parte en dicho sistema

---

### **Sistema Padre-Hijo**

Examinemos la dinámica del sistema utilizando el sistema padre-hijo. Un hijo que rehúse ordenar su habitación puede descubrir que si deja pasar el tiempo, su madre o su padre lo harán por él. Con el paso del tiempo, ambas partes acuerdan tácitamente (tal vez sin ser siquiera conscientes de dicho acuerdo) de que los padres le regañarán, él hará caso omiso de las advertencias y al final los padres serán quienes hagan el trabajo. Cuando los padres se frustran porque su hijo no hace lo que ellos quieren, rara vez analizan su propia aportación a la ecuación (es decir, que al fin intervendrán y ordenarán todo el desbarajuste que hay en la habitación). En la Figura 2-1 el diagrama de dos flechas muestra el comportamiento de cada parte del sistema. Los padres regañan y el hijo pasa por alto la advertencia. Al final, los padres ordenan la habitación de su hijo.

**Comportamiento:** regañinas a su hijo, cruce de dedos con la esperanza de que sean eficaces; al final ordenan la habitación de su hijo.



**Comportamiento:** escucha las quejas de los padres, no hace caso y va a lo suyo.

**Figura 2-1. Sistema Padre-Hijo**

### **Sistema Jefe-Colaborador**

Consideremos ahora el mismo paradigma de sistema cuando examinamos la forma en que muchos líderes enfocan sus relaciones con los colaboradores. Si la forma de actuar del líder es dar consejos y resolver los problemas de sus colaboradores, es probable que la reacción sistémica de éstos incluya la espera de que el jefe les comunique la “respuesta” correcta y/o se aborde al jefe en busca de consejo para resolver los problemas que surjan, tal y como se muestra en la Figura 2-2.

Debido a que los sistemas tienden a reforzarse a sí mismos, cuando nuestros colaboradores se dirigen a nosotros con sus problemas y nosotros los solucionamos rutinariamente con nuestros buenos consejos, acabaremos reforzando este sistema dependiente. Los colaboradores confiarán en que sus jefes les resuelvan sus problemas y también confiarán en que al final los jefes se responsabilicen de sus resultados (puesto que ellos siguieron el consejo de su jefe). Aunque este planteamiento de solución rápida será eficaz en determinadas situaciones, en general no es útil para que los colaboradores crezcan y se perfeccionen.

Cuando trabajamos con líderes, una de las preguntas que hacemos es: “¿Qué le gustaría que sus colaboradores fueran capaces de hacer?”. Invariablemente, las respuestas se producen con rapidez y se refieren a los mismos temas. Los líderes quieren que sus colaboradores (y colegas y jefes):

- Resuelvan sus propios problemas.
- Piensen con sentido crítico cuando tomen decisiones.
- Aprendan a tomar decisiones cada vez más complejas e importantes.
- Sean productivos.
- Sean innovadores.

Cuando comparamos esta lista con la forma en que los colaboradores de nuestro diagrama de sistema (quejarse de lo que no funciona bien, confiar en las soluciones y consejos del jefe, quien en última instancia asumirá la responsabilidad), observamos que los dos tipos de conducta son aparentemente incompatibles. Es difícil imaginar que un sistema que favorece que los colaboradores aborden a sus líderes en busca de consejo anime también a estos mismos empleados a resolver sus propios problemas ya tomar decisiones cruciales cuando es mucho lo que está en juego.

**Comportamiento:** escucha los problemas que le plantean, da consejos, espera resultados.



**Comportamiento:** se queja de lo que no funciona bien, espera consejos y soluciones de su jefe, quien en última instancia asumirá la responsabilidad.

### Figura 2-2. Sistema Jefe-Colaborador: creación de dependencia

#### Dos pasos para cambiar el sistema

Lo más positivo es que si usted es capaz de identificar el sistema también podrá cambiarlo. Si usted es capaz de identificar la pauta de conducta que usted y la otra parte han establecido de forma inconsciente, puede empezar a determinar cómo cambiar el sistema. Este simple proceso consta de dos pasos:

- 1.- Identificar el cambio que usted desea ver en la *otra parte* del sistema.

- 2.- Determinar las conductas que *usted* tiene que modificar para fomentar nuevos comportamientos en la otra parte.

Ya hemos hecho parte del trabajo en nuestro ejemplo anterior. Usted comienza con la determinación de la conducta que quiere observar en la otra parte del sistema. En el caso que nos ocupa, los líderes dicen que quieren que los colaboradores sean innovadores y productivos y que utilicen competencias y habilidades críticas de toma de decisiones para resolver sus problemas.

Luego, en el segundo paso, se hace la siguiente pregunta: “¿Qué tengo que hacer para fomentar que los colaboradores, que son innovadores y productivos, y que utilizan competencias y habilidades críticas de toma de decisiones, resuelvan sus problemas?”. Piense ahora mismo en la respuesta a esta pregunta antes de seguir leyendo. ¿Qué respuesta daría? ¿Cómo cambiaría la dinámica que se ha establecido y reforzado por ambas partes?

Lo más probable es que ya haya identificado algunas de las siguientes conductas como parte de un posible cambio en el modo en que podría abordar el sistema:

- Hacer preguntas que fomenten los procesos de pensamiento del empleado y las competencias y habilidades de toma de decisiones.
- Preguntar al colaborador qué ha pensado con respecto al mejor modo de proceder.
- Preguntar al colaborador cuáles son las ventajas y desventajas de la solución que está considerando.
- Definir parámetros para los tipos de decisiones que necesitan input e involucración suya (de usted) y los tipos de decisiones que el subordinado puede tomar por sí mismo.
- Animar la asunción de riesgos calculada.
- Mostrarse dispuesto a respaldar una decisión innovadora: nueva y no testada.
- Mostrarse dispuesto a avalar las acciones emprendidas por el colaborador, aunque usted pueda disponer de una “mejor” solución (recuerde la fórmula Calidad x Compromiso = Beneficio obtenido).
- Premiar a los colaboradores por sus comportamientos —y resultados— innovadores.

La Figura 2-3 muestra cómo podría ser esta nueva dinámica.

**Comportamiento:** hace preguntas; anima la asunción de riesgos y la innovación; delega autoridad y responsabilidad en los colaboradores y confía en ellos para que resuelvan sus problemas.



**Comportamiento:** analiza su propio problema; determina posibles soluciones; evalúa riesgos; toma decisiones; corre riesgos calculados.

### **Figura 2-3. Sistema Jefe-Subordinado: creación de delegación de autoridad y responsabilidad y crecimiento**

#### **¿Y qué ocurre cuando el sistema cambia?**

Hemos de reconocer que la modificación de cualquier conducta suele requerir un considerable grado de esfuerzo, además de la intención y el compromiso. Esto es aplicable a usted y será aplicable a sus empleados y a otras personas a quienes haga de coach. De hecho el proceso de cambio de comportamiento está tan bien estudiado y documentado que dedicaremos bastante tiempo a explorarlo en el Capítulo 12: “El cambio es el patrón de medida”.

Por ahora, digamos tan sólo que si usted empieza a cambiar el sistema en que se encuentra, probablemente experimentará una cierta resistencia por parte de otras personas del sistema, incluso cuando los cambios supongan una mejora evidente. ¿Por qué? Bien, como los sistemas tienden hacia un equilibrio que se refuerza a sí mismo y que es bastante predecible, cuando se hace un cambio, lo que se hace en esencia es desplazar el sistema de su punto de equilibrio. No se alarme si sigue observando conductas que está tratando de cambiar.

---

Si usted empieza a cambiar el sistema en que se encuentra, probablemente experimentará una cierta resistencia por parte de otras personas

---

Cualquier padre que haya cambiado una técnica de relación con su hijo conoce perfectamente esta pauta. Si el niño estaba acostumbrado a recibir una severa amonestación cuando hacía algo que estaba mal, y el padre decide ahora que el silencio es la mejor respuesta, es frecuente que el niño intensifique su mala conducta hasta provocar la antigua y familiar reacción de su padre.

Los líderes que tratan de cambiar su estilo de coaching con los colaboradores suelen decir a posteriori algo así como: “Después de unos minutos de hacer preguntas a mi colaborador, este finalmente me dijo: ‘¡Deja de hacerme preguntas! Dame tan sólo la respuesta. Dime qué tengo que hacer!’”.

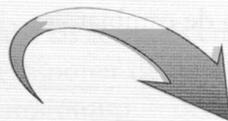
Vaciar la taza de té puede ser un reto para una o para las dos partes del sistema. Pero es útil recordar cuán estimulante podría ser un nuevo té en la taza.

Dedique unos cuantos minutos a cumplimentar la siguiente hoja de ejercicios. Allí se le pedirá que identifique los comportamientos sistémicos que usted y sus colaboradores exhiben. A continuación, podrá seleccionar las conductas que serían necesarias para cambiar la dinámica del sistema actualmente en vigor. Trate de cumplimentar esta evaluación como si fuera un observador externo que toma nota del comportamiento de cada una de las partes implicadas —la suya y la de sus colaboradores.

### **Reflexión: su dinámica actual**

Identifique las pautas de comportamiento que suelen exhibir usted y sus colaboradores. Hemos listado y descrito una pequeña muestra de posibles comportamientos que ustedes podrían adoptar (véase Figura 2-4); añada con toda libertad los que crea que reflejan su situación particular.

#### **Sus comportamientos**



**Figura 2-4. Sus comportamientos actuales**

- Escuchar los “problemas” que está comentando su interlocutor.
- Ofrecer consejos y sugerencias (algunas veces también en forma de preguntas: “¿Has pensado en probar ...?”).
- Decirles lo que yo haría si estuviera en su lugar.
- Sugerir que hablen con alguna otra persona de la organización que les pueda dar un consejo mejor.
- Compartir mi punto de vista sobre los pros y los contras del plan de acción considerado.
- Evitar a los colaboradores que constantemente se quejan de las mismas cosas.
- Estar siempre ocupado y ser tan inaccesible que los colaboradores no me plantearán sus problemas a menos que necesiten de verdad mi ayuda.
- Preguntar al colaborador que tipo ayuda está buscando para el problema en cuestión.
- Preguntar al colaborador qué soluciones ya ha pensado probar.
- Pedir al colaborador que haga su propia evaluación de los pros y de los contras del plan de acción considerado.
- Otros: \_\_\_\_\_

A continuación, identifique los comportamientos o pautas que observa cuando reflexiona sobre el modo en que sus colaboradores interactúan con usted (véase Figura 2-5). Seleccione todas las que correspondan, y/o añada las suyas.

### Comportamientos de los colaboradores



**Figura 2-5. Comportamientos actuales de los colaboradores**

- Quejarse de los problemas a los que se enfrentan o pasárselos a usted para que los solucione.
- Pedirle consejos o sugerencias sobre cómo resolver los problemas que tienen en aquel momento.
- Presentarse ante usted con muchas posibles soluciones y pedirle que escoja el plan de acción más apropiado.
- Evitar comentarle o pedirle opinión a menos que tengan auténtica necesidad.
- Mostrar una impotencia estudiada con respecto al problema particular al que se enfrentan.
- Carecer de iniciativa para resolver el problema de inmediato o de cualquier otra forma.
- Presentar los antecedentes de la situación, compartir la solución que han escogido y su base lógica, y pedir confirmación o puntos de vista diferentes.
- Otros: \_\_\_\_\_

Aunque se haya seleccionado gran parte de las conductas listadas en la hoja de ejercicios, es útil resumir la dinámica clave que hay establecida entre usted y sus colaboradores. ¿Describiría la dinámica como “Yo mando, ellos actúan” o “Yo les aconsejo, ellos lo ponen en práctica” o “Yo delego, ellos toman la iniciativa”?

Examinemos ahora el segundo paso necesario para cambiar la dinámica. En la siguiente hoja de ejercicios, se le pedirá que identifique en primer lugar el comportamiento que quiere cultivar en sus colaboradores. Luego, se preguntará a sí mismo qué conductas tiene que seguir para promover el cambio en el sistema.

## Reflexión: la dinámica deseada

Identifique los nuevos comportamientos que quiere fomentar en sus colaboradores (véase Figura 2-6). Marque el que corresponda y añada con toda libertad otros comportamientos adicionales.

### Comportamientos de los colaboradores



**Figura 2-6. Comportamientos deseados de los colaboradores**

- Correr más riesgos calculados.
- Ser más innovador al abordar la solución de problemas.
- Tomar más iniciativas para determinar las causas primordiales de los problemas y ocuparse de ellas.
- Pensar de forma más amplia y estratégica; determinar cuál será el impacto sobre la empresa.
- Ofrecerme la solución propuesta y su fundamento lógico cuando haya dudas.
- Pensar de modo crítico y tomar decisiones complejas, incluso cuando se vean enfrentados a una información ambigua e incompleta.
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué tendría que hacer de forma distinta para animar a sus empleados a actuar del modo que usted ha imaginado (véase Figura 2-7)? Antes de identificar las conductas correspondientes, responda a las siguientes tres preguntas, que le piden que reflexione sobre sus convicciones íntimas y sus modelos mentales con respecto a su papel de coach de sus colaboradores.

## Sus comportamientos



### Figura 2-7. Sus nuevos comportamientos

- 1.- ¿Cuáles son sus convicciones íntimas con respecto a sus colaboradores —su potencial, su aportación y su interés en crecer y perfeccionarse?
  
- 2.- ¿Cómo cree que añade valor en su rol de coach de sus colaboradores (y colegas)? ¿Hay otras formas de añadir valor que todavía no ha utilizado?
  
- 3.- ¿Cómo le gustaría que fuera su aportación? ¿Cuál cree que es el rol de sí mismo que sacaría a relucir la mejor versión de usted y de sus colaboradores?

De acuerdo con las respuestas que ha dado, ¿qué cambios de conducta tiene usted que hacer para modificar el sistema en el que se encuentra actualmente?

- Pregunte a su interlocutor qué tipo de ayuda está buscando para el problema en cuestión.

- Pregúntele qué soluciones ya ha pensado probar.
- Pídale su evaluación de los pros y de los contras del plan de acción considerado.
- Fomente la asunción de riesgos y la innovación.
- Permita experimentos y soluciones que tal vez no sean su (de usted) primera opción.
- Dele la autoridad para la toma de decisiones de cierta importancia en los colaboradores más competentes.
- Premie y respalde las mejoras positivas.
- Otros \_\_\_\_\_

Unas buenas intenciones no tienen por qué estar necesariamente alineadas con unas acciones positivas. Por tanto, a medida que vayamos pasando por las diversas partes del libro, le pediremos que identifique los pasos que hará y los compromisos que adoptará para ser un mejor coach. Le invitaremos a reflejar sus próximos pasos en un solo documento y así tendrá completado y a punto su propio plan de desarrollo cuando finalice la lectura de este libro. Sobre la base del trabajo que ya ha hecho —el examen de la dinámica de los sistemas de sus relaciones— nos gustaría que reflejara lo más importante que ha aprendido y las acciones que piensa emprender.

### **USTED PIENSA QUE ESTÁ HACIENDO DE COACH. ¿LO PIENSAN TAMBIÉN ELLOS?**

Una de las conclusiones más interesantes a la que hemos llegado en nuestros años de estudio y trabajo en este tema es que los directivos están convencidos que hacen de coach con una frecuencia muy superior a la que piensan sus empleados que realmente hacen. Uno de nuestros clientes más importantes del sector de telecomunicaciones lleva a cabo cada año una encuesta de opinión entre los empleados para recoger información

relativa al rendimiento de la actividad de los directivos y de la organización en su conjunto. La compañía ha indicado que este fenómeno se ha confirmado a través de los datos de la encuesta de opinión entre los empleados:

- Los directivos creen que están haciendo de coach de sus colaboradores y se otorgan a sí mismos excelentes calificaciones en esta faceta.
- Los empleados responden a la encuesta diciendo que reciben un coaching escaso de sus líderes y les otorgan calificaciones bajas en esta faceta.

---

Los directivos están convencidos que hacen de coach con una frecuencia muy superior a la que piensan sus empleados que realmente hacen

---

¿Cómo es posible que ocurra esto? ¿Qué es lo que podría explicar esta discrepancia de puntos de vista?

Si usted se aplicara ahora estas conclusiones a sí mismo, lo más probable es que estuviera convencido de que está activamente comprometido en el coaching de las personas de su equipo y, en cambio, desearía recibir de su jefe más tiempo, más atención y un coaching más útil.

Cuando trabajamos con grupos de directivos y les preguntamos cómo hacen de coach de sus empleados y de qué modo llevan a cabo las conversaciones de coaching, suelen listar varias actividades y medios a través de los cuales hacen coaching y perfeccionan a los integrantes de su equipo. Nos gustaría que cumplimentara la misma breve autoevaluación en la siguiente hoja de ejercicios. Sea sincero consigo mismo: ¿qué actividades lleva a cabo para apoyar el crecimiento y perfeccionamiento de sus colaboradores? Marque las casillas que procedan y añada sus propias conductas si no las ve reflejadas en la lista.

### **Cómo hago de coach de mis colaboradores en la actualidad**

- Conversaciones formales anuales (o semestrales) de evaluación del rendimiento.
- Reuniones cara a cara programadas de forma periódica.
- Coaching sobre el terreno: conversaciones informales sobre los problemas que surjan.
- Conversaciones periódicas relativas a la evolución de la carrera profesional.
- Revisión periódica de los objetivos de desarrollo, su evolución, y establecimiento de nuevos pasos.
- Ofrecer oportunidades de ampliar competencias y habilidades (cometidos que supongan un desafío, etcétera).
- Ser un “conector” —ayudar a los empleados, establecer redes con otras personas provechosas.
- Apoyar las actividades formales de formación y perfeccionamiento.
- Otros \_\_\_\_\_

Lo más probable es que usted esté involucrado en algunos de estos comportamientos, dedicando periódicamente más tiempo y atención a unos y menos a otros.

Ahora nos gustaría que revisara la lista que ha cumplimentado y que se preguntara si el objetivo de cada actividad concreta tiene realmente que ver con el coaching realizado a las personas a su cargo. La prueba del algodón es preguntarse: “¿Aumenta esta acción la competencia de mis colaboradores o mejora su rendimiento?”. Siga adelante y haga lo siguiente: rodee con un círculo las actividades que usted realiza y que realmente hacen crecer a sus empleados.

#### **Comparación con los demás**

La mayoría de los directivos con los que trabajamos nos dicen que celebran reuniones cara a cara con sus colaboradores. Cuando les preguntamos

el tanto por ciento del tiempo que se dedica a los distintos tipos de conversación, la mayoría de los directivos concluye que entre un 85 y un 90 por ciento del tiempo se consume con la puesta al día de las tareas o proyectos encomendados. El colaborador pone al corriente a su jefe de la fase en que se encuentra el proyecto, el jefe hace preguntas y, a continuación, el colaborador comunica los próximos pasos que dar. Cuando formulamos la pregunta/prueba del algodón —“¿Hace esto crecer la competencia del empleado o mejora su rendimiento futuro?”—, probablemente tendríamos que responder con sinceridad: “En realidad, no”. Ello deja al coaching el 10-15 por ciento del tiempo restante de la conversación.

La mayoría de los directivos reconocen también que mantienen conversaciones de evaluación de rendimiento y con menos frecuencia conversaciones relativas al futuro profesional. Pocos líderes tienen un sistema o procedimiento para informarse y hacer seguimiento de los planes de desarrollo de sus colaboradores. De hecho, muchas organizaciones con las que trabajamos tienen dificultades con respecto a la forma de ayudar a los empleados a elaborar unos planes de desarrollo para ellos que sean sólidos sustanciosos e interesantes. Al parecer, tanto líderes como colaboradores cumplen mecánicamente las formalidades exigidas por el sistema organizacional pero no crean verdaderos planes de desarrollo que tengan un impacto en el empleado o en la organización, a largo plazo.

La mayoría de los líderes dan *feedback* a los colaboradores, y casi todos con los que hemos trabajado creen que podrían ofrecerlo mejor y con más frecuencia.

Así pues, si sus respuestas están de acuerdo con lo que nosotros observamos a nivel general, usted se encuentra en buena compañía. Ahora, la pregunta que tiene que hacerse es si le gusta la compañía que está conservando. Si usted está leyendo este libro, lo más probable es que ya haya establecido un estándar alto para sí mismo y que desee mejorar la efectividad de su liderazgo y el rendimiento de las personas a las que hace coaching. Estamos convencidos de que usted será capaz de tomar de este libro algunas acciones y herramientas muy prácticas y tangibles que tendrán un impacto en sus competencias y habilidades de coaching.

### **Consiga que su coaching sea visible**

Ahora bien, dando por sentado que muchos colaboradores no le reconocen el mérito que podría merecer por el tiempo que ha dedicado a prepararlos y entrenarlos, la cuestión que cabe considerar es si es de utilidad

conseguir que su coaching sea más visible para sus colaboradores. ¿Cuáles serían los beneficios para usted, para su equipo y para la organización si usted creara una auténtica cultura de coaching —que demostrara claramente que el coaching se hace en beneficio del crecimiento y desarrollo de los empleados? ¿Cuál es el valor de que los empleados perciban que usted está invirtiendo en su crecimiento y en el potencial de su carrera profesional?

Aunque estas preguntas puedan parecerle de momento retóricas, le haremos partícipe de los resultados de algunos de los interesantes estudios que hemos llevado a cabo y que indican el auténtico valor que tiene el aumento de nuestra efectividad de coaching. Tendrá más información sobre ello en el próximo capítulo. Comentaremos el modo en que el coaching establece realmente relaciones. Expondremos también la fuerza de lograr que sus cambios sean visibles y el modo de hacerlo en el Capítulo 16, “Indicar el camino del cambio”.

Baste decir por ahora que la mayoría de nosotros podría ofrecer razones convincentes de los beneficios que aporta el coaching. Invertir en nuestros empleados a través del coaching y de la ampliación de sus competencias nos ayudará a nosotros, a ellos y a la organización.

## **LO QUE CREEMOS: LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE NUESTRO ABORDAJE AL COACHING**

Así pues, ¿cuáles son los principios básicos de nuestro enfoque del coaching? Veamos a continuación algunas de las creencias que conforman el marco de cómo contemplamos el coaching. En los próximos capítulos, estudiaremos cómo conseguir que la aplicación de estos conceptos sea tangible y práctica.

- 1.- La gente cambia cuando cree que hay necesidad de hacerlo. La mayoría de nosotros no cambiaremos porque alguien así lo desee, a menos que las consecuencias de *no* cambiar sean significativas e importantes para nosotros. Cuando los demás nos piden que hagamos cambios que nosotros realmente no queremos hacer, cualquier cambio de conducta que se produzca será probablemente temporal o bien se habrá llevado a cabo sin que haya habido un compromiso personal, sino por sentido del deber.

- 2.- No es fácil hacer grandes cambios en nuestro comportamiento; la verdad es que el cambio suele exigir un gran esfuerzo. Sin embargo, cuando la gente está comprometida con el cambio que desea hacer, éste es en realidad posible. De hecho, comprometerse con el cambio es tener ganada la mitad de la batalla y de forma habitual tenemos que sopesar los pros y los contras y ver que la balanza se inclina claramente a nuestro favor antes de decidirnos a actuar.
- 3.- Es esencial que involucremos al coachee en la conversación y en el proceso. No podemos asumir que lo que nosotros queremos y deseamos siempre coincidirá con lo que dicha persona quiere y desea. Rara vez nuestro mejor consejo será tan útil como sus buenas ideas, ya que éstas serán puestas en práctica con un mayor nivel de convicción y compromiso.
- 4.- Como los coachees están más cerca del problema que nosotros, se encuentran en mejor posición para determinar cuál podría ser la solución. La situación próxima al problema es mejor que nuestra formación y preparación si somos capaces de que nuestros coachees lleguen a la solución, los resultados obtenidos serán bastante mejores que si asumimos nosotros el rol de maestro y consejero.

---

La situación próxima al problema es mejor que nuestra formación y preparación —si somos capaces de que nuestros coachees lleguen a la solución, los resultados obtenidos serán bastante mejores

---

5.- Con todo, usted debe tener su punto de vista. En particular, como manager que hace de coach de sus colaboradores directos, usted tendrá un punto de vista que deberá introducir en la conversación. No le pedimos que permanezca en silencio mientras su colaborador se esfuerza o se dirige a usted en busca de consejo. Sin embargo, estudiaremos por qué el mejor momento para que usted ofrezca sus perspectivas es casi siempre después del turno de la persona a la que hace coaching.

6.- Como norma, la colaboración y la asociación son más eficaces que la confrontación. No obstante, cuando usted se haya ganado el derecho a actuar así (sobre la base de una relación de confianza), el cuestionamiento es una parte importante de la conversación de coaching.

## Resumen del capítulo

- Tenemos que vaciar nuestras tazas —nuestra forma tradicional de pensar y actuar en las conversaciones de coaching— para dejar espacio al nuevo té.
- Deberemos poner al descubierto y desaprender algunas de nuestras costumbres y pautas de comportamiento con aquellos a los que hacemos coaching.
- Lo que hace que todo esto sea difícil es que tenemos mucho que ofrecer y dar consejo parece que es una práctica eficiente, aunque no lo es en última instancia.
- Si de verdad intentamos que crezca y se amplíe la competencia de nuestros coachees, debemos enseñarles a “pescar”.
- Calidad x Compromiso = Beneficio obtenido. La calidad de la idea multiplicada por el compromiso con la misma, producirán en última instancia el beneficio global.
- Vivimos en sistemas y la mayoría de los sistemas se refuerzan a sí mismos —hasta que dejan de funcionar o los cambiamos—. ¿Está usted reforzando un sistema que fomenta la dependencia, o está usted reforzando un sistema que promueve una forma de pensar amplia, la toma de decisiones importantes y la delegación de autoridad y responsabilidad?
- Hacer que su coaching sea visible tiene su premio —garantizar que sus colaboradores vean que está dedicando tiempo a su desarrollo—. La recompensa es inmensa.



# 3

## Pagar ahora o pagar después

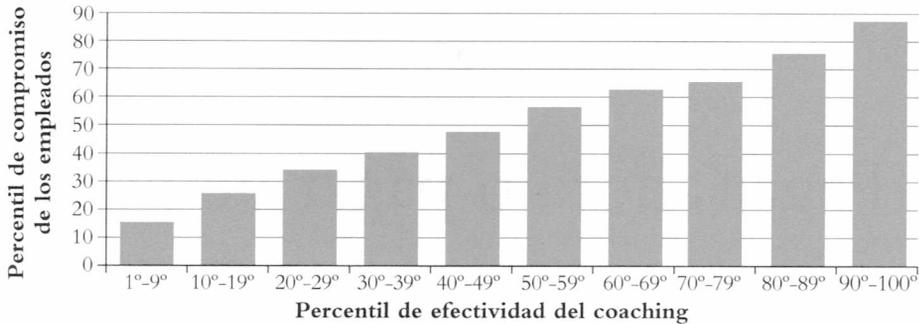
### El impacto del coaching

#### COACHING Y RESULTADOS EMPRESARIALES

Tal y como prometimos en el Capítulo 1, este capítulo comienza con algunas investigaciones que muestran el impacto del coaching sobre una diversidad de resultados empresariales. Las Figuras 3-1 a 3-5 muestran la correlación existente entre diversos niveles de efectividad del coaching de los líderes, obtenida a través de una evaluación de *feedback* de 360 grados que mide las competencias del coaching, y una variedad de resultados.

La Figura 3-1 compara diversos niveles de compromiso de los empleados con la eficacia del coaching. ¿A qué líder no le gustan los colaboradores que muestran interés y entusiasmo? Todo marcha mejor cuando en la organización abundan las personas con este perfil.

Mientras usted reflexiona sobre esta y las siguientes figuras, una de las preguntas que puede surgir es: “Así, ¿está usted diciendo que un mejor coaching hace que los empleados se involucren y se comprometan en mayor medida?”. La respuesta a esta pregunta podría ser: “No, el hecho de que ambas cosas estén correlacionadas no demuestra que una es la causa de la otra. Sólo demuestra que hay una fuerte conexión entre ellas. Puede ser que A no sea la causa de B pero, en cambio, sí que B sea la causa de A. O tal vez algo que A y B tienen en común sea la causa de ambas”.

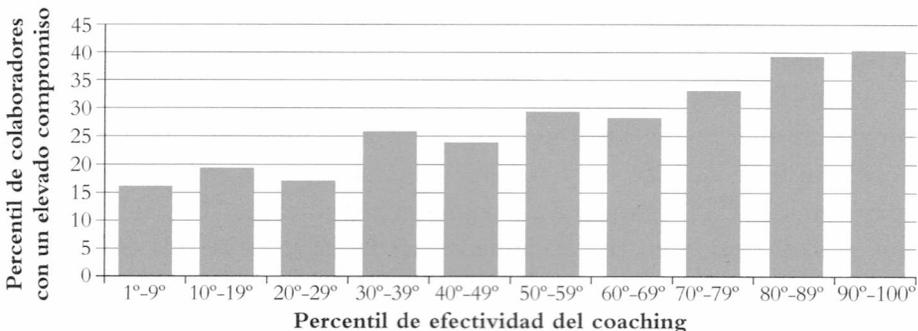


**Figura 3-1 Efectividad del coaching versus involucración y compromiso de los empleados**

**Los colaboradores cuyos líderes son más efectivos haciendo coaching manifiestan un mayor grado de satisfacción y compromiso.**

Es posible que unos colaboradores altamente involucrados sean más receptivos al coaching. Algunos pueden incluso solicitar específicamente el coaching a sus líderes. Sin embargo, una gran parte de la ciencia se basa en descubrir cosas que van asociadas. Nosotros creemos que hay evidencias suficientes que apoyan el hecho de que un coaching eficaz produce unos resultados organizacionales positivos.

Un modo de medir el compromiso es a través del nivel de esfuerzo del individuo. Las Figuras 3-2 y 3-3 son complementarias. La Figura 3-2 muestra la correlación existente entre la efectividad del coaching de los líderes y el esfuerzo global de sus colaboradores, mientras que la Figura 3-3 muestra la relación existente entre la efectividad del coaching y la manifestación de satisfacción de los empleados con su nivel de compromiso en la organización.

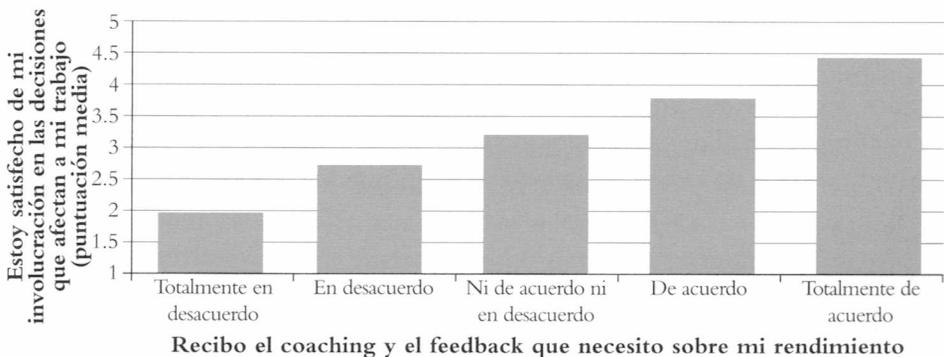


**Figura 3-2. Efectividad del coaching versus esfuerzo**

**Los colaboradores indicaron el grado en que la compañía “inspira a la persona a poner un gran compromiso en sus tareas cotidianas”.**

## REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones invierten sumas importantes en la contratación y formación de sus empleados. Retener al personal de talento es un objetivo esencial de la mayoría de las organizaciones, y es frecuente que éstas dispongan de mediciones apropiadas de retención y rotación de personal. No obstante, este tipo de mediciones se hacen siempre a posteriori —la rotación se cuantifica sólo en retrospectiva—. Sin embargo, hay una medida que se ha demostrado que es un excelente indicador a priori de la rotación. Pida a los empleados hasta qué punto están pensando en marcharse e ir a trabajar para otra organización, y dispondrá de un indicador de la probabilidad de que estos empleados se marchen. En épocas normales, aproximadamente la mitad de las personas que le dicen que están pensando en marcharse se irán efectivamente en un plazo de 12-18 meses.

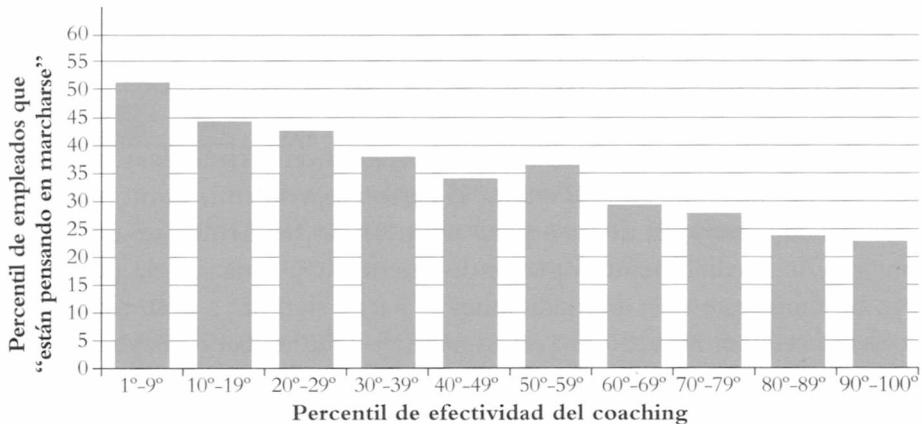


**Figura 3-3. Coaching recibido versus satisfacción con la involucración**

**Los empleados que reciben coaching y feedback están más satisfechos de su grado de involucración en la organización.**

Si la organización tiene el objetivo de minimizar esa erosión del personal de talento, los datos de la Figura 3-4 deberían interesarle. Adverta que más de la mitad de los empleados que reportan a los coaches menos efectivos están

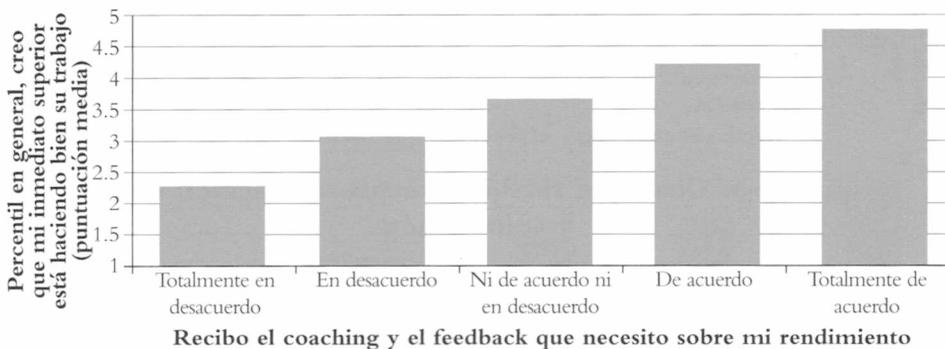
pensando en marcharse. Por el contrario, menos de una cuarta parte de los que reportan a los mejores coaches abrigan estos mismos pensamientos de marcha.



**Figura 3-4. Efectividad del coaching versus intención de quedarse**  
Los empleados indicaron hasta que punto están pensando en dejar su trabajo actual

En una palabra, si mejora el coaching hay muchas probabilidades de que se reduzca la rotación de personal.

Tal y como muestra la Figura 3-5, la evaluación global de los encuestados acerca de sus líderes parece estar muy influenciada por el grado de coaching y feedback recibidos de dichos superiores. En una palabra, si usted no hace de coach de su personal, no está haciendo bien su trabajo.



**Figura 3-3. Coaching recibido versus rendimiento del superior inmediato**

Los empleados que reciben coaching y feedback puntúan mucho más positivamente a sus superiores inmediatos.

## ¿CUÁLES SON LOS OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE COACHING?

Muchos y muy variados obstáculos parecen interponerse en el proceso de coaching de un jefe a sus colaboradores. En primer lugar, nos gustaría examinar aquellos aspectos que los líderes denominan los escollos del coaching. Luego, nos gustaría reflexionar sobre las que percibimos como otras poderosas barreras a la práctica del coaching de carácter subconsciente. Nos inclinamos a pensar que estas últimas son seguramente las verdaderas barreras, mientras que escollos declarados por los líderes caen más bien en el terreno de las excusas.

### **Lo que dicen los directivos**

Veamos a continuación algunos de los factores mencionados por los líderes como obstáculos a su capacidad de hacer coaching.

#### *Tiempo*

Cuando se les pregunta por los factores que obstaculizan el coaching a los colaboradores, los directivos mencionan siempre la presión del tiempo. Lo cierto es que los directivos trabajan muchas horas. Los niveles jerárquicos se han reducido. Se les exige el máximo. Sus agendas echan humo. No obstante, nos viene a la memoria el caso de los dos hombres que están achicando agua en una habitación que está inundada. Después de trabajar febrilmente durante varias horas, unos de ellos dice por fin: “Dejemos de achicar y vamos a ver si encontramos qué es lo que produce la fuga de agua”.

Los directivos dedican buena parte de su tiempo a “achicar” los problemas. El coaching es un modo de cerrar el grifo. Hace falta tan sólo un pequeño acto de fe para decir: “Dedicaré tiempo al coaching y desarrollo de mi personal porque a la larga será más rentable que cualquier otra cosa que pueda hacer”.

Pensamos que éste es el clásico ejemplo de “pague ahora o pague después”. Usted puede renunciar a cambiar el aceite del coche, cambiar los neumáticos o a otro tipo de mantenimiento y ahorrarse algún tiempo y dinero, pero sabe perfectamente que a la larga le va a costar más.

Además, muchos líderes interpretan equivocadamente que toda conversación de coaching debe durar 50 minutos. No tiene por qué ser así. Con algunos temas serán suficientes 15 o 20 minutos y, por tanto, no exigen tanta inversión de tiempo como temen los líderes. El tiempo es algo

que se nos ha dado a todos en la misma cantidad. Simplemente elegimos utilizarlo de forma diferente.

### ***Mi jefe no hace coaching***

Puede haber varios mensajes implícitos en esta justificación. Una de ellas podría ser: “No tengo por qué hacer coaching si mi jefe no lo hace”. Otro podría ser: “No tengo ningún buen modelo que seguir”. En efecto, no hace falta decir que hasta cierto punto, todos imitamos los ejemplos de liderazgo que hay en la organización. Si no recibimos coaching, tenemos mucha tendencia a reflejar e imitar dicha conducta. Los estudios que hemos realizado indican que cuanto más elevada es la posición que se ocupa en la organización, menos frecuentes son las actividades de auténtico coaching. La mayoría de los consejos de administración no hacen de coaches de sus CEO, y un buen número de ellos no pasan por un proceso de evaluación formal de su rendimiento.

### ***Mis colaboradores no lo necesitan***

Algunos líderes señalan que sus colaboradores son personas muy eficientes, maduras y autosuficientes. En una palabra, que este tipo de individuos no necesitan coaching. Nuestra experiencia nos dice que precisamente los empleados que más rinden suelen ser los que más aprovechan el coaching. Nunca (cierto, es una palabra muy radical) hemos oído a nadie decir que no desea recibir coaching de un jefe al que respeta. Por el contrario, un elevadísimo tanto por ciento manifiesta el deseo de recibir mucho más coaching del que realmente reciben.

### ***Las auténticas razones (en nuestra opinión)***

Estamos convencidos de que hay varias razones *auténticas* de por qué los líderes no hacen coaching. No descartamos totalmente las razones que han aducido antes, pero sospechamos que la verdad va más allá.

Veamos a continuación las razones que creemos que verdaderamente representan un obstáculo.

### ***Evitar discusiones potencialmente incómodas***

Evitar lo que no es agradable forma parte de la naturaleza humana. Hay una parte en nosotros que evita tener discusiones que son impredecibles y que podrían *llegar a ser* desagradables. Aunque la mayor parte del coaching

debería centrarse en los elementos positivos del trabajo de la persona y de su futuro, a menudo suele ser necesario hablar de temas que son un poco enojosos. Esto puede deberse a que el individuo sea quisquilloso y conflictivo, o por el contrario, muy sensible y fácilmente emocionable.

### ***Inseguridad sobre el auténtico valor del coaching propio***

Algunos líderes no están seguros de tener la suficiente sabiduría y experiencia, ni de que sus conocimientos técnicos sean de gran utilidad para sus colaboradores. Nuestra experiencia al respecto es que muchos directivos subestiman en gran medida el valor de su propia experiencia y perspectivas. Su conocimiento de la cultura de la compañía, que habitualmente es más amplio y profundo que el de los demás, ya merece por sí solo ser transmitido. A la inversa, como observará repetidamente en este libro, el coaching no tiene que ver con la transmisión de consejos, sino que suele ser más bien una oportunidad que tiene el jefe de hacer realidad el potencial que tienen las personas a su cargo.

### ***Malinterpretar la verdadera naturaleza del buen coaching***

Gran parte de la incomodidad relacionada con el coaching es consecuencia de una importante concepción errónea de lo que debería suceder desde una perspectiva ideal. En una palabra, hay directivos que no saben cómo llevar a cabo una conversación de coaching efectiva. Muchos líderes asocian el concepto de coaching con la imagen que tienen de sus coaches de atletismo en la universidad. La mayoría de ellos piensan en el coaching en términos de puro ofrecimiento de consejos. Reconocemos que uno de los grandes retos a los que nos enfrentamos en este libro es encontrar de algún modo una forma de ayudar a que el lector deje atrás algunos viejos conceptos sobre el coaching y también a que renuncie a la conducta típica de “transmisión de consejos” que los líderes creen que es la correcta o la que se espera de ellos.

### ***Los colaboradores directos rara vez solicitan coaching***

Otra razón es que los directivos temen que los empleados piensen que su posicionamiento como coaches, rol que se ha asociado tradicionalmente a una persona de más edad, con más conocimientos, experiencia y competencia técnica, es una señal de engrimiento. Es infinitamente más fácil hacer de coach de alguien que lo solicite que hacerlo cuando es el coach quien tiene que poner en marcha el proceso de coaching. Hay muchas formas en las que

la persona que va a recibir el coaching podría adoptar un rol más marcado para poner en marcha la conversación de coaching, y no hay duda de que esto ayudaría a que el proceso de coaching fluyera con más facilidad.

### **Reflexión personal: el impacto del coaching**

Dedique un momento a pasar las ideas expuestas en este capítulo del mundo de lo abstracto al mundo de lo concreto. Piense en las personas que componen su equipo. Analice el impacto que el coaching tendría sobre ellas tanto a nivel personal como del equipo en su conjunto. Veamos a continuación algunas preguntas que le ayudarán en este proceso:

- 1.- Identificar a las personas más eficientes de su equipo y sus aportaciones a la organización.
- 2.- ¿Cuáles serían las consecuencias de la pérdida de dichas personas?
- 3.- ¿Cuáles son sus previsiones cuando usted analiza a estas personas y el impacto que supondría su pérdida? ¿Hay más probabilidades de que se marchen en comparación con algunas de las personas de su equipo de rendimiento medio o bajo? (Por si le sirve, nuestra sensación es que los mejores nadadores son los que saltan primero del barco.)
- 4.- Cuando analiza los estudios realizados sobre el impacto del coaching, ¿cómo podría verse afectado su equipo si a usted se le percibiera como un coach mucho más eficaz? ¿Qué consecuencias tendría esto a nivel de empresa?

5.- Después de revisar la lista de razones por las que los líderes no hacen coaching con más frecuencia, ¿cuáles de ellas, si es que hay algunas, son aplicables a su caso?

6.- ¿Cómo podría superar usted la/s barrera/s que suele/n refrenar sus impulsos?

### Resumen del capítulo

- La efectividad del coaching puede estar directamente correlacionada con consecuencias importantes, entre ellas el compromiso de los empleados, la buena disposición a hacer un mayor esfuerzo, la satisfacción de involucrarse en decisiones del trabajo, el propósito de quedarse (versus el de marcharse), y el rendimiento general del superior inmediato.
- Los directivos suelen dar razones para no hacer coaching. Entre las más frecuentes, se citan el “tiempo” y “mi jefe no hace de coach conmigo”.
- Sospechamos que las verdaderas razones para no hacer coaching pueden estar relacionadas con el concepto erróneo que tienen los directivos de que es el coaching y el deseo de evitar conversaciones difíciles, así como no tener un plan de acción claro para las conversaciones de coaching.
- El impacto del coaching es importante y puede medirse. El coaching no es sólo algo que “es bonito hacer” —es un imperativo de negocio para los directivos.



## 4

# Lo que es y lo que no es el coaching empresarial

Diga la palabra *coaching* e inmediatamente viene una imagen a la mente. Para algunos, es la imagen de un sabio ofreciendo un análisis a fondo de una materia compleja. Para otros, la expresión evoca imágenes de alguien que responde a preguntas basándose en su amplia experiencia, como el columnista del periódico que reparte consejos sobre los problemas familiares más espinosos. Y aun para otros, la palabra *coaching* provoca imágenes de una persona que es capaz de ayudar a los demás a ver cosas sobre ellos de las que no se habían dado cuenta hasta entonces, como el coach de un equipo de baloncesto de la NBA, que observa a la superestrella del equipo desde la banda y señala jugadas concretas que el jugador debería hacer para ganar el partido. Por supuesto, hay muchísimas otras imágenes y variaciones de las que acabamos de describir.

Lamentablemente, todas estas imágenes son en gran medida incorrectas por lo que se refiere al coaching empresarial. De hecho, son opuestas a lo que creemos que realmente hacen los coaches empresariales de primera categoría. De vez en cuando un coach empresarial competente ofrece consejos y sugerencias; sin embargo, ésta no es la actividad principal de un coach de este tipo. Los mejores coaches de empresa actúan también como espejos útiles para sus colaboradores directos y les ayudan a evaluar mejor lo que están haciendo y cómo lo están haciendo. Hay un momento y un lugar en que es apropiado dar consejos y sugerencias, pero ésta no es la característica principal de un buen coaching.

## DEFINICIÓN DE COACHING

He aquí nuestra definición de coaching: *“Interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones de nivel superior y a tomar e implementar mejores decisiones”*.

El coaching permite crecer al coachee como resultado de dicho proceso. Aunque también puede crecer después de escuchar consejos y recibir sugerencias sobre el camino que seguir por parte de su jefe, nosotros creemos que cuando un coachee llega a ver su situación de forma diferente y descubre sus propias soluciones, aprende más en el proceso. Experimenta un nivel de compromiso distinto con la solución y el resultado y probablemente se siente mejor consigo mismo. El coaching ayuda a los individuos a descubrir respuestas dentro de sí mismos y les ayuda a sentirse más capacitados. El coach debe también ayudar a garantizar la implementación y el seguimiento a largo plazo de las acciones planificadas.

### **Mentalidad y conjunto de competencias**

Creemos que el coaching es tanto una *mentalidad* como un *conjunto de competencias*. La mentalidad entra en juego en el modo de conducir las conversaciones con los colaboradores por parte de sus líderes. Los líderes pueden dirigir las acciones de las personas a su cargo —de forma bastante autocrática— o en su lugar hacer coaching para que sean ellas quienes descubran las mejores acciones que emprender para progresar. Una mentalidad de jefe podría ser “Puedo conseguir que se hagan más cosas a través del control y la supervisión directa”, mientras que una mentalidad de coach podría ser “Puedo conseguir que se hagan más cosas a través del crecimiento de mis empleados y de la obtención de su compromiso”.

La mentalidad debe ir por delante del conjunto de competencias y habilidades. Si el líder no se decide conscientemente por el coaching —y escoge el “crecimiento” como objetivo valioso del proceso y de las conversaciones de coaching— será menos probable que utilice íntegramente toda la gama de competencias y habilidades que sustentan el coaching.

¿Cuáles son dichas competencias? La lista que exponemos a continuación es un buen punto de arranque de la lista de conductas que un jefe puede emplear a través de un proceso de coaching:

- Aclarar cuál es el resultado de la interacción de coaching y llegar a un acuerdo sobre el objetivo de la conversación o el proceso global.

- Escuchar muy atentamente todo lo que se dice (y lo que no se dice).
- Hacer preguntas neutras o imparciales que amplíen la conciencia de la persona que recibe el coaching.
- Generar múltiples alternativas o rutas que seguir.
- Investigar las consecuencias de las decisiones y acciones.
- Suscitar y describir una situación futura óptima.
- Negociar los objetivos y expectativas de actuación.
- Reconocer el potencial y el desarrollo.
- Inspirar a los demás a que se esfuercen para alcanzar objetivos que van más allá de lo que piensan que es posible.
- Solucionar problemas de forma cooperativa.
- Proporcionar apoyo y aliento de forma continuada.
- Hacer un seguimiento que mida el progreso y proseguir con el proceso de cambio.
- Responsabilizar al coachee de los compromisos acordados.

Aunque esta lista no es exhaustiva, muchos líderes observarán que hay una o dos conductas que ellos no practican de forma habitual o ni siquiera tienen en cuenta cuando hacen de coach de las personas que les reportan. En el Capítulo 6, “Un marco metodológico para el coaching, no una jaula”, tendrá la oportunidad de complimentar un breve cuestionario de autoevaluación sobre su práctica actual de alguna de estas conductas.

### **Concentrarse en mejorar el rendimiento actual y la competencia futura**

Por último, creemos que los líderes utilizan el coaching cada vez más *para mejorar el rendimiento y la competencia futura de otras personas*. Observe los dos aspectos destacados del coaching. Tiene que ver con la mejora del rendimiento actual, pero no se detiene aquí. También tiene que ver con el futuro. Tiene que ver con las cosas que la gente hace que encajan con la cultura y que les ayudarán en su progreso profesional a largo plazo o que pueden obstaculizar su avance. El coaching empresarial hace hincapié en dos puntos: hacer mejor las cosas hoy y ayudar a la gente que recibe coaching a prepararse para roles y responsabilidades más importantes en los años venideros.

### **El coaching es un programa de cambio**

La propia naturaleza de un proceso, conversación o relación de coaching es que están focalizados en el cambio —crecimiento y mejora—. Como consecuencia, el coaching es un programa de cambio. Las conversaciones de coaching deberían hacer avanzar al coachee, en pensamiento o en acción, con relación al tema o temas de coaching que se discutan. Debido a que el coaching contiene un programa de cambio, las conversaciones de coaching son diferentes de las conversaciones que muchos de nosotros mantenemos con nuestros amigos o socios, en las que el objetivo central suele ser charlar o quejarse de alguna cosa.

---

La propia naturaleza de un proceso, conversación o relación  
de coaching es que están focalizados en el cambio  
—crecimiento y mejora

---

### **LO QUE NO ES EL COACHING**

Nosotros contemplamos el coaching como algo distinto del *mentoring*, donde el mentor suele ser alguien de más edad que intenta guiar a la persona tutelada por el interior de la organización y transmitir una sabiduría que podría perderse en los próximos años. El pupilo puede buscar un mentor sobre la base de su sabiduría y experiencia, puesto que el mentor suele haber recorrido el camino que el pupilo quiere recorrer. A menudo hay una jerarquía percibida de poder o información entre el mentor y el pupilo, donde el mentor es más viejo y más sabio. Por el contrario, el coaching puede tener lugar entre un jefe y sus colaboradores directos (en ambas direcciones) y también entre colegas. Un coach no tiene que haber vivido necesariamente la experiencia del coachee para guiarle de modo eficaz hacia una solución mejor.

También es frecuente que la gente confunda coaching con *docencia*. La diferencia estriba en que el maestro o profesor posee, por definición, unos conocimientos y una información que el alumno no tiene. La actividad principal es la transmisión de dicha información. La relación entre profesor y alumno suele ser temporal y estrecha mientras que la relación

de coaching es prolongada y amplia. Aunque el coaching pueda contener elementos de docencia, va bastante más allá de la simple transmisión de información.

El coaching también se confunde con *asesoramiento*, lo cual se debe posiblemente a dos razones. La primera es que el coaching puede recordar al asesoramiento cuando se focaliza en ayudar al individuo a afrontar cuestiones difíciles. La segunda es que el asesoramiento suele centrarse en ayudar a la persona a cambiar o reformular su conducta, y éste puede ser también un objetivo de una buena conversación de coaching. Por tanto, ¿Cuál es la diferencia? Habitualmente, el asesoramiento se dirige hacia personas que están experimentando algún comportamiento disfuncional o trastorno interno. A menudo se centra en cerrar antiguas heridas y en buscar los orígenes de dicho comportamiento disfuncional. El coaching, por el contrario, está concebido para incluir prácticamente a todo el mundo. Se centra en el futuro con el objetivo de crear una situación deseada y emprender una serie de acciones que ayuden a llegar a dicha situación. Está menos focalizado en el pasado y mucho más en avanzar hacia el futuro.

¿Están totalmente claras las líneas divisorias entre las actividades descritas? De ninguna manera. No obstante, las diferencias son lo suficientemente grandes como para no confundirlas en exceso.

### **Diferencias de percepciones y expectativas**

En nuestro trabajo tenemos ocasión de entrevistar e interactuar con muchos directivos de empresa. Aunque con menor frecuencia, tenemos también la oportunidad de entrevistar e interactuar con los empleados de primera línea que reportan a estos directivos. Las diferencias en las percepciones de ambos grupos respecto a los mismos acontecimientos no podían ser más grandes.

Los directivos describirán casi siempre como conversaciones de coaching las reuniones periódicas cara a cara que tienen con sus colaboradores. En cambio, los colaboradores señalan que el 90 por ciento del tiempo que pasan con sus líderes se dedica a la puesta al día del estado de proyectos y prácticamente nunca describen esta actividad como de coaching. Interpretamos que hacen falta varias cosas para que los colaboradores consideren estas reuniones como conversaciones o discusiones de “coaching”:

- Cubrir otros temas, además del estado actual de los proyectos de que se trate.
- Incluir algún diálogo sobre el progreso y ambiciones profesionales del subordinado.
- Actuar de modo más formal y etiquetar previamente la conversación en cuestión como “conversación de coaching”.
- Permitir que el subordinado contribuya con un input importante al establecer el programa de dichas conversaciones.

Según nos indican los trabajadores de primera línea en las entrevistas realizadas, ellos preferirían dedicar el 50 por ciento del tiempo a la puesta al día del estado de los proyectos y a temas concretos de rendimiento de la actividad y el otro 50 por ciento a temas referentes a su crecimiento y desarrollo profesional.

## EL COACHING COMO ESTILO DE DIRECCIÓN

A muchos directivos, el coaching les parece una idea nueva. Una de las razones de esta percepción bien podrían ser los cambios espectaculares experimentados por los valores societarios y las dificultades de las prácticas de liderazgo para ponerse al día. Estamos pensando concretamente en el impresionante cambio producido en las prácticas de crianza y educación de los hijos. Los padres modernos dedican infinidad de horas a negociar con sus hijos, mientras que el estilo de sus padres, y con toda certeza, el de sus abuelos era sobre todo de “orden y mando”. Internet ha democratizado la información para que todo el mundo tenga acceso a todo tipo de información, excepto la más protegida y clasificada. La globalización ha hecho de la diversidad de formación y estilos una práctica bien recibida y una necesidad empresarial.

Las prácticas de dirección y gestión han evolucionado en cierta medida pero desde luego no al mismo ritmo en que lo ha hecho la sociedad. Muy poca cosa ha cambiado por lo que se refiere a los elementos básicos de dirección y gestión. Si un mando intermedio de una empresa hubiera bebido una poción mágica, se hubiera quedado dormido hace cincuenta años, y se despertara ahora de repente, hay muchas probabilidades de que podría encajar perfectamente en la estructura de dirección actual, en caso

de que su empresa aún existiera. Pintemos una situación un tanto sombría de lo que dicho directivo encontraría actualmente. Es cierto que se trataría de una descripción de las organizaciones menos avanzadas de hoy en día, pero lamentablemente muchas de ellas todavía siguen existiendo. La compañía con múltiples niveles jerárquicos seguiría vivita y coleando. Unos empleados extremadamente inteligentes y capacitados seguirían recibiendo órdenes de unos jefes que casi siempre no estarían tan al día de la tecnología actual como sus colaboradores directos. Las decisiones importantes seguirían siendo tomadas por los altos ejecutivos, con algún input de los que están por debajo de ellos. En las reuniones, la gente seguiría dirigiendo sus miradas al ejecutivo de más rango en la sala, quien acapararía la mayor parte de la charla, en especial durante la primera mitad de la reunión. Los colaboradores anotarían lo que dice el jefe, pero luego volverían a sus despachos y no harían gran cosa para implementar dichas ideas, en espera de ver si la dirección propuesta se mantenía. La estrategia de la organización estaría determinada por un pequeño grupo de altos ejecutivos que recibirían un mínimo input de otras personas de la organización. Con frecuencia, la competencia entre departamentos empañaría la efectividad global de la organización.

Al mismo tiempo, la mayoría del resto de cosas que rodearían a dicha persona serían deslumbrantemente nuevas y prácticamente imposibles de entender. Las mecanógrafas habrían desaparecido, sustituidas por los ordenadores personales, con los cuales los profesionales gestionarían su propia correspondencia. Las secretarías se habrían esfumado, reemplazadas por ayudantes ejecutivos de un pequeño número de directivos de muy alto nivel. Un gran porcentaje de los empleados no tendrían despacho propio, sino que trabajarían desde sus propias casas. Archivar copias en papel sería un hecho relativamente raro, ya que se accedería digitalmente a la mayoría de los documentos. El correo físico habría sido sustituido en gran medida por mensajes digitales transmitidos vía Internet.

Este directivo que se acaba de despertar escucharía a la gente hablar del fax como algo que es casi del pasado, pero no sabría de qué estaban hablando porque el fax no existía cuando él inició su largo sueño. Según sea el sector de actividad de la empresa observará enormes cambios en los departamentos de fabricación e I+D (investigación y desarrollo de productos y/o servicios). La globalización habría hecho que una gran parte del negocio de la firma tuviera lugar fuera de su país de origen. El departamento de tecnología de la información (TIC) sería totalmente nuevo.

Pero, repetimos, para muchas de las prácticas de gestión básicas sería como si el tiempo se hubiera detenido y pocas cosas hubieran evolucionado.

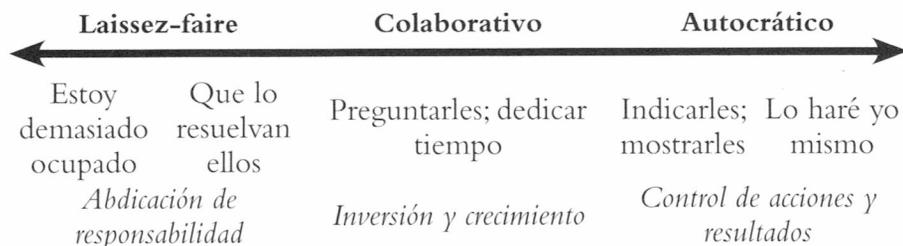
Sobre la base de uno de los distintos enfoques del liderazgo descrito por primera vez por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt<sup>1</sup>, la Figura 4-1 muestra una gama de estilos de liderazgo que los líderes y los coaches pueden adoptar.

La mayor parte de los líderes tienden hacia una parte del continuum, habitualmente sin mucha intención o reflexión previa. No escogen su estilo de liderazgo de forma consciente, sino que éste se va definiendo por pautas de conducta a lo largo del tiempo. Tannenbaum y Schmidt describieron por primera vez los diversos enfoques del liderazgo (*laissez-faire*, colaborativo, y autocrático) en 1958 y ampliaron el texto original en 1973. Tannenbaum y Schmidt observaron que los entornos de trabajo que parecían funcionar mejor eran aquellos en los que el control e influencia percibidos y manifestados eran mayores. Nosotros hemos acrecentado su trabajo con la exposición del continuum en la Figura 4-1 y la adición de elementos descriptivos.

---

Los entornos de trabajo que parecían funcionar mejor eran aquellos en los que el control e influencia percibidos y manifestados eran mayores

---



**Figura 4-1 Continuum de los distintos enfoques del liderazgo**

### **Liderazgo *laissez-faire*: ¿quién conduce el autobús?**

¿Cómo funciona el liderazgo *laissez-faire* (dejar hacer)? Estaríamos hablando del líder pasivo o incluso ausente. Algunas veces este tipo de jefe

tiene buenas intenciones; muchos de ellos adoptan este estilo con sus colaboradores más eficientes, por su convencimiento de que éstos no necesitan “dirección ni gestión”.

Si usted pregunta quién tiene el control y la influencia en un sistema *laissez-faire*, parecería a nivel superficial que son los empleados quienes deben tenerlos, puesto que al parecer el líder ha abdicado de ellos. Sin embargo, si se pregunta a estos mismos empleados qué grado de control o influencia piensan ellos que tienen, rápidamente dirán cosas como:

- “No estoy seguro de si lo estoy haciendo bien; hay poco o ningún feedback”.
- “No hay una sensación clara de cuál es el camino que cabe seguir, así que confío en que he estado trabajando en la dirección correcta”.
- “Me siento como si estuviera navegando a la deriva, ya que nadie presta realmente atención”.

Con el paso del tiempo, parece que los empleados a los que se ha dado mucha libertad (o los que sencillamente han sido ignorados) se sienten desconectados y desvinculados. Parece que hay una tendencia al liderazgo *laissez-faire* para algunos empleados de gran potencial y para el personal muy técnico, pero una parte de ellos interpretan este estilo como de “negligencia benevolente”.

Si éste es su enfoque con el personal más eficiente o incluso es su estilo global de liderazgo, le desafiaríamos a que considere avanzar hasta el punto medio del continuum. Los empleados de mayor rendimiento suelen ser los más interesados en crecer y desarrollarse; tratarlos bajo un enfoque pasivo es una estrategia arriesgada.

### **Liderazgo autocrático: “a mi manera o de ninguna manera”**

¿Cómo funciona el estilo de liderazgo autocrático? Incluye al líder del tipo “orden y mando” y a aquel otro cuyos consejos parecen indicar “a mi manera o de ninguna manera”. ¿Quién tiene el control y la influencia en un sistema autocrático? El jefe. Los empleados creen que tienen muy poco o nada de lo uno y de lo otro. Con el paso del tiempo, este sistema de liderazgo parece que fomenta el cumplimiento de las tareas pero no el compromiso de los empleados. Los colaboradores dejan de aportar buenas ideas y nuevas formas de pensar sobre las cosas, porque saben que sus contribuciones serán rechazadas o ignoradas.

En casi todas las dimensiones de la vida en Occidente que transcurren fuera de la empresa, se ha pasado de unas relaciones autocráticas a unas interacciones donde la colaboración entre las partes es mucho mayor. Esto es aplicable a los matrimonios, a la relación padres-hijos, a la educación e incluso a los procesos políticos de ámbito local. Con todo, algunos líderes empresariales han conservado su estilo autocrático. ¿Por qué? Más adelante, en este mismo capítulo, daremos algunos posibles motivos del mantenimiento de este estilo. Pero, digamos en primer lugar que algunas personas han sostenido que la actitud colaborativa es la que exige un mayor esfuerzo y tener el más sano de los egos.

### **Liderazgo Colaborativo**

¿Cómo funciona el liderazgo colaborativo y por qué es eficaz? Probablemente, usted evocará la imagen de un jefe trabajando junto a sus colaboradores y verdaderamente concentrado en la resolución de problemas a nivel colectivo. Líderes y colaboradores se asocian, sin amenazas de poder y sin necesidad de utilizar la jerarquía para influir en la toma de decisiones. Los líderes se muestran dispuestos a escuchar y a ser influidos y los colaboradores, a su vez, se muestran más propensos a contribuir y a tener una sensación de pertenencia. ¿Quién tiene el control y la influencia en un sistema colaborativo? Tanto líderes como colaboradores perciben que sus contribuciones son importantes y que pueden influir tanto sobre los procesos como sobre los resultados finales. Ésa es la razón de que los sistemas colaborativos funcionen tan bien: tanto líderes como colaboradores están involucrados en el proceso y en los resultados.

El coaching es la práctica de liderazgo que hace funcionar al sistema de liderazgo colaborativo. Tal como ha sostenido repetidamente Gary Hamel, la filosofía de fondo y las prácticas de liderazgo que están en boga hoy en día fueron creadas en las primeras décadas del siglo veinte, cuando el objetivo era que unos individuos semicualificados llevaran a cabo tareas repetidas de forma cada vez más eficiente. Las organizaciones deben ser más estimulantes y más humanas con el objetivo de satisfacer las necesidades de la gente que vive en ellas hoy en día. Hamel sostiene que la solución es adoptar menos estructuras jerárquicas y menos procedimientos de índole mecánica.

---

Las organizaciones deben ser más estimulantes y más humanas con el objetivo de satisfacer las necesidades de la gente que vive en ellas hoy en día

---

Cuando un grupo de eminentes líderes de empresa y científicos sociales se reunieron para considerar cómo la gestión empresarial podría acelerar la innovación, hicieron veinticinco recomendaciones, entre ellas:

- Reducir el temor e incrementar la confianza.
- Redefinir la tarea de los líderes, que pasan de tomadores de decisiones heroicas a arquitectos de la innovación y la colaboración.
- Compartir la tarea de establecer el camino que hay que seguir.
- Humanizar el lenguaje y la práctica empresarial.

### **¿Por qué siguen vivos los elementos de la autocracia?**

Ésta es una pregunta muy interesante. La respuesta más convincente es que no hemos establecido un amplio consenso entre los líderes de empresa y el mundo académico sobre los nuevos procesos que deberían reemplazar al viejo estilo de gestión. También es posible que haya algunos elementos de gestión autocrática que estén integrados en el cerebro humano. Están allí para enfrentarse a las emergencias, cuando es mucho lo que está en juego y hay muy poco tiempo.

Los experimentos realizados en el campo de la psicología social han demostrado claramente que cuando a una persona se le concede autoridad y control sobre otra, sale a relucir un lado extremadamente oscuro. Philip Zimbardo, respetado psicólogo de Stanford, habla del “efecto Lucifer”. Fue Zimbardo, quien hace algunas décadas llevó a cabo un experimento en el que una serie de estudiantes de enseñanza superior fueron asignados aleatoriamente al rol de carceleros o al de prisioneros. Aparentemente, el propósito del experimento era analizar la reacción emocional de los prisioneros, pero lo cierto es que se centraba en la conducta de los carceleros. Los estudiantes /carceleros llegaron a ser tan despiadados y maltrataron tanto a los prisioneros que el experimento se abortó después de haber transcurrido tan sólo una tercera parte del tiempo planificado.<sup>2</sup>

Lo que con toda seguridad precisan las organizaciones de hoy en día son líderes que sean víctimas de su propia autoridad y parece que estamos haciendo algunos progresos en este sentido. Mucha gente percibe a los militares como el último bastión oficial de la autocracia, pero nada más lejos de la realidad. Los estilos de liderazgo de los militares suelen ser, como mínimo, tan abiertos y colaborativos o más que los vigentes en muchas compañías del sector privado.

Michael Abrashoff, un antiguo capitán del *USS Benfold* de la Marina de Estados Unidos, habla con elocuencia de ello cuando reflexiona sobre su vida después de abandonar la Marina:

Mi principio organizador era muy simple: la clave para ser un buen capitán es ver el navío a través de los ojos de la tripulación. Sólo entonces se puede descubrir lo que realmente anda mal y, de ese modo, ayudar a potenciar la capacidad de los marineros para que lo resuelvan... Por otra parte, los colaboradores pueden esquivar la responsabilidad, arguyendo que a sus líderes les pagan precisamente para que la asuman.

Empecé con la idea de que siempre hay un modo mejor de hacer las cosas y que, contrariamente a lo que se piensa, las nuevas perspectivas que aportan los marineros pueden ser más atinadas que las del propio capitán... Yo preguntaba a todos: "¿Hay un mejor modo de hacer lo que tu haces?". Una y otra vez la respuesta era afirmativa y muchas de las respuestas eran auténticas revelaciones para mí,

Mi segunda asunción era que el secreto de un cambio duradero es implementar procesos que a la gente le guste llevar a cabo. Con ese fin, concentré mis esfuerzos de dirección en animar a la gente a encontrar no sólo mejores formas de hacer su trabajo sino también a disfrutar mientras lo realizaban.

Me di cuenta de que **nadie, incluyéndome yo mismo, es capaz de tomar todas las decisiones. Tenía que entrenar a mi gente a pensar y a emitir juicios por sí mismos. Aunque las decisiones que tomaran fueran incorrectas, yo les respaldaría.** Era de esperar que aprenderían **de sus propios errores.** Al intercambiar pompa y boato por rendimiento, creamos experiencias de aprendizaje a cada paso. Nos aseguramos de que todos los marineros

dispusieran de tiempo y estuvieran motivados para dominar su trabajo; simplemente apañárselas no era suficiente.

El resultado fue que la tasa de ascensos llegó al máximo nivel... el nuevo ambiente creado a bordo del *Benfold* dio lugar a una sociedad de colaboradores que prosperaban bajo un espíritu de relajada disciplina, creatividad, humor y orgullo.<sup>3</sup>

### **¿Por qué es tan difícil situarse en el punto medio del continuum?**

Un gran parte de los líderes jamás han visto actuar a nadie desde el punto medio. Sus líderes se han situado casi siempre en uno u otro extremo (aunque habitualmente en el extremo de la escala más autocrático). Además, la inmensa mayoría de los líderes creen que sus superiores, iguales y colaboradores esperan de ellos un comportamiento autocrático. ¿Por qué si no recibían unos salarios significativamente más altos y disfrutaban de tantas ventajas adicionales?

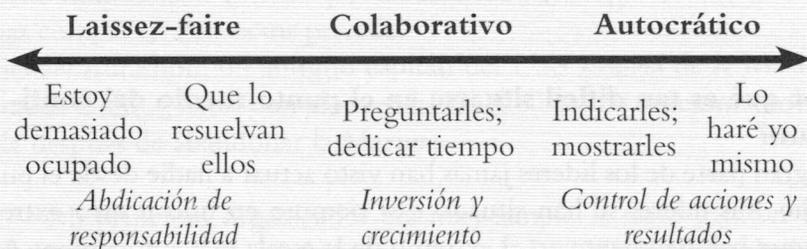
La conducta preferentemente autocrática exhibida por el líder suele estar muy enraizada en la organización. Las políticas y procedimientos de la misma la refuerzan. Hace falta la firma del jefe para realizar compras a partir de un determinado valor o para obligar contractualmente a la organización. Dicho poder va acompañado de la correspondiente sensación de disfrute de derechos y privilegios. Resumiendo, esto ha sido así desde tiempos inmemoriales.

Como muchos líderes no han visto nunca a nadie operar desde el punto medio de la escala del liderazgo, da la sensación de que se trata de una forma de actuar antinatural. Pedir ideas a los colaboradores directos y tomarlas seriamente en consideración parece antinatural a menos que se sea una de las personas a las que se las han pedido. Confiar así en los demás es natural si da la casualidad que usted es una de las pocas personas que ha tenido un jefe de este tipo.

Por último, puede ser difícil actuar de manera permanente desde el punto medio. Hay ocasiones en que sencillamente funciona mejor dar órdenes. Otras veces, es en interés de todos que el líder no tome la decisión, tal vez porque no posee la información necesaria. Por tanto, se requiere un alto grado de flexibilidad de comportamiento para dirigir de forma óptima.

## Reflexión personal: su enfoque del liderazgo

Mostramos aquí de nuevo el continuum del liderazgo para su consideración



**Figura 4-2 Continuum de los distintos enfoques del liderazgo**

1.- ¿Dónde se situaría usted en este continuum, por lo que se refiere a su enfoque global del liderazgo? Por favor, haga una señal en el continuum de la Figura 4-2, que venga a representar su estilo más habitual de liderazgo.

2.- Ahora, pregúntese a sí mismo: ¿dónde cree que le situarían las personas a su cargo en el continuum? ¿O bien, diferentes empleados le colocarían en distintos puntos del continuum?

3.- ¿Qué advierte usted en las posibles diferencias? ¿Cómo se siente acerca de sus elecciones?

4.- ¿Cuál es su mentalidad de coaching? ¿Qué beneficios podría obtener si adoptara un enfoque colaborativo con mayor frecuencia?

5.- ¿Cuál sería el impacto sobre

- usted?
- sus colaboradores?
- su equipo o departamento?
- los resultados empresariales que consiga?

## Resumen del capítulo

- El coaching permite crecer al coachee como consecuencia del proceso.
- Para hacer un buen coaching hace falta que los líderes tengan la mentalidad y las competencias apropiadas.
- El coaching se focaliza tanto en la mejora del rendimiento como en el crecimiento de la capacidad futura de los demás.
- El coaching es un programa para el cambio; por tanto, las conversaciones de coaching deberían estar dirigidas a la acción.
- Aunque el coaching comparte algunas competencias y habilidades con otras prácticas de ayuda personal (docencia, mentoring, asesoramiento), el foco de atención del coaching es distinto y mira hacia el futuro.
- Los estilos de dirección no han cambiado de forma significativa a lo largo del tiempo; aún podemos encontrar directivos que lideran con estilo autocrático.
- El liderazgo más efectivo es el colaborativo, que permite tanto a líderes como a colaboradores influir y controlar las decisiones de trabajo.
- Es necesario que haya un elevado grado de flexibilidad conductual para poder dirigir de forma óptima.
- Aunque puede haber ocasiones en que sea apropiado ser más laissez-faire o más autocrático, el estilo colaborativo es el que suele funcionar mejor.



## 5

# ¿Se apoya su coaching sobre unos fundamentos que se desmoronan?

La firma de coaching CO2Partners llevó a cabo un estudio muy instructivo, en el que formulaba la siguiente pregunta a una extensa muestra de personas que trabajaban en grandes organizaciones: “¿A quién se dirige usted en busca de consejo para solucionar problemas de su trabajo?”. Las respuestas fueron:

- 24 por ciento: un colega de la organización
- 15 por ciento: un directivo de la organización
- 14 por ciento: un amigo de fuera del trabajo
- 13 por ciento: un mentor o coach
- 11 por ciento: el jefe
- 7 por ciento: el cónyuge o pareja
- 4 por ciento: nadie

Aunque este libro está centrado en ayudar a los directivos a ser coaches más eficaces de las personas que les reportan directamente, este proceso sólo funciona en la medida en que el empleado desea hablar con su jefe. Los datos que hemos expuesto aquí muestran que sólo algo más de 1 de cada 10 personas se dirigirían en primer lugar a su jefe inmediato en caso de que tuvieran un problema que resolver. El resto buscaría otras opciones.

Este dato es obviamente preocupante para que las organizaciones puedan tener éxito en la creación de una cultura de coaching que se centre

alrededor de la relación jefe-subordinado. El estudio citado no intentaba discernir el motivo de dicha actitud. Podríamos hacer conjeturas y probablemente nos aproximaríamos correctamente a las razones de que esto suceda. Algunas de las respuestas incluirían frases como las siguientes:

- No quiero parecer débil ni inseguro a los ojos de mi jefe.
- Es probable que mi jefe no sepa la respuesta.
- Mi jefe me indicará el camino que hay de seguir, y yo no deseo estar obligado a seguirlo.
- Mi jefe no es demasiado accesible para estos temas.
- Mi jefe parece estar siempre muy ocupado, y probablemente no dedicará tiempo a ayudarme.
- Necesito a alguien con quien discutir mi problema, no a alguien que me escuche sólo dos minutos y luego me diga lo que tengo que hacer sin haber entendido realmente el problema.

Por favor, añade a esta lista sus propias conjeturas. Sean cuales sean las razones, sin embargo, algo había en las relaciones entre estos colaboradores y sus jefes que se interponía en el camino del empleado para abordar a su jefe y discutir un problema.

## **EL COACHING EFICAZ EMPIEZA CON UNA RELACIÓN**

Puede parecer evidente, pero para que el coaching sea eficaz debe arrancar con una relación. Si no existe dicha relación, es casi seguro que la conversación no tendrá mucha enjundia. Si es el directivo el que fuerza que la conversación tenga lugar, se puede afirmar con toda seguridad que comenzará de un modo comedido y cauto. Lo más probable es que se tarde bastante tiempo para que alguna vez llegue a ser verdaderamente productiva.

---

Para que el coaching sea eficaz debe arrancar con una  
relación

---

Quando se estudian dinámicas similares a las que comparten coaches y coachees, nos tropezamos con otras profesiones dedicadas también a

ayudar a los demás (psicología clínica, trabajo social, asesoría y psiquiatría). Queremos dejar claro que somos plenamente conscientes de las enormes diferencias que existen entre lo que hacen dichos profesionales y lo que hace un directivo/coach. Del mismo modo que la enfermera de primeros auxilios puede aprender lecciones útiles de los médicos de urgencias, nosotros creemos que los coaches de empresa aprenderán sin duda algunas lecciones importantes de aquellos cuya profesión consiste en ayudar a los demás.

Dos de dichas personas son Barry Duncan y Scott Miller. Tienen un *web site*, [www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com), que ofrece unos resúmenes fascinantes de sus investigaciones. Ellos sostienen que el 30 por ciento del éxito de cualquier actividad terapéutica depende de la relación establecida entre el paciente y su terapeuta. Si al paciente no le gusta el psicólogo, entonces hay pocas probabilidades de que surja algo positivo del tiempo que pasen juntos. Creemos que no hace falta decir que este mismo principio es aplicable a la relación jefe-subordinado. El tipo de relación establece una notable diferencia en el éxito logrado durante el tiempo de coaching que pasen juntos.

### **Fundamentos del éxito**

Uno de los monumentos de referencia de Italia es la torre inclinada de Pisa. Se trata de un destacado proyecto arquitectónico, construido en tres etapas a lo largo de unos doscientos años. Diseñada como campanario de la catedral de Pisa, la primera planta del campanario de mármol blanco se inició el 9 de agosto de 1173 y está rodeada de pilares con capiteles clásicos y arcos ciegos.

Después de que la tercera planta fuera construida en 1178, la torre empezó a hundirse lentamente. Esta inestabilidad se debió a dos factores:

- En primer lugar, unos escasos cimientos de tan sólo 3 metros de profundidad. Esta imponente estructura de ocho plantas que iba a elevarse 56 metros sobre el suelo y pesar unas 16.000 toneladas descansaba sobre unos cimientos que se hundían solamente 3 metros bajo tierra.
- En segundo lugar, el suelo sobre el que se construyó era extremadamente débil e inestable.

El diseño estaba viciado desde el comienzo. Su construcción fue paralizada durante casi un siglo, lo que dio tiempo a que el subsuelo se

asentara. Si no hubiera sido por esto, es casi seguro que la torre se habría venido abajo. En 1198 se instalaron temporalmente relojes en el tercer piso de la inconclusa construcción. La séptima planta y la cámara de la campana se completaron finalmente en 1372, después de doscientos años. Desde su finalización, se han adoptado importantes medidas para corregir su inclinación, algunas tan recientes como en 2008. Entre ellas se encontraban el refuerzo del subsuelo del lado hundido al que se inyectó de nitrógeno líquido, la eliminación de rocas del subsuelo y su sustitución por barras de hierro, la colocación de 630 toneladas de plomo en el lado norte y otras soluciones cuyo propósito era evitar que la torre se inclinara aún más. Los ingenieros y arquitectos creen ahora que la construcción permanecerá estable durante los próximos doscientos años, pero esto sólo ha sido posible después de un enorme y costoso trabajo de reconstrucción y modernización.

La integridad y resistencia de toda estructura depende de los cimientos sobre los que se construye. Por muy elegante que sea la estructura que sobresale del terreno, la ausencia de unos cimientos apropiados la condenará al fracaso. Cuánto mejor habría sido haber invertido más en unos cimientos sólidos antes de empezar la construcción de la torre de Pisa.

### **Más allá de los cimientos**

La base del coaching es la relación existente entre las dos partes involucradas.

---

La base del coaching es la relación existente entre las dos partes involucradas

---

Más allá del tipo de relación, pueden tener lugar una serie de actividades. Por ejemplo,

- El coach puede prepararse a fondo para las conversaciones de coaching.
- El coach puede dedicar una cantidad de tiempo importante al coaching.
- El coach puede hacer preguntas perspicaces e impactantes.
- El coach puede prepararse para ser un oyente activo

Sin embargo, todas estas actividades no producirán beneficio alguno si no existen los cimientos de una relación sólida.

### **Reflexión: su memorable experiencia personal de coaching**

Piense en una época en que recibió un magnífico coaching. ¿Qué dijo o hizo el coach? ¿Qué cualidades tenía?

Si usted se parece a la mayoría de los líderes con los que trabajamos, entre las cualidades que le vendrán a la memoria se encontrarán las siguientes:

- Mi coach se preocupaba realmente por mí.
- Su interés iba más allá del rendimiento inmediato de mi trabajo.
- Me desafiaba a progresar y creía que era capaz de conseguir más cosas de las que yo misma creía posibles.
- Era sincero y claro; yo sabía lo que él pensaba de mí.
- Mi coach no guarda rencor; el pasado se queda en el pasado.
- Me escuchaba para entender mi punto de vista.
- Mi coach me ayudó a encontrar mi propia solución, me hacía preguntas que me permitían descubrir lo que tenía que hacer.

Casi todas las personas con las que hemos hablado nos confirman que ellas tenían una buena relación con sus coaches. Muy pocos individuos nos dicen que valoraron positivamente el coaching recibido de líderes con los que tenían una relación deficiente. Además, la cualidad mencionada en primer lugar era casi siempre, “Mi coach se preocupaba realmente por mí”. Para que el coaching sea eficaz debe existir una relación basada en la confianza.

## COMO ESTABLECEN LOS LÍDERES UNAS RELACIONES SÓLIDAS

Una exposición completa de las distintas formas de mejorar la relación entre un jefe y sus colaboradores directos está fuera del alcance de este libro. No obstante, sí queremos ofrecer unos cuantos consejos:

- Deseo de conexión. La relación arranca con dos personas emocionalmente sanas que se comprometen a colaborar eficazmente entre sí. Un asesor matrimonial, comentaba perspicazmente basándose en su amplia experiencia que en un matrimonio el cónyuge menos interesado de los dos es el que está al mando. Si ambas partes no se han comprometido a que el matrimonio funcione, entonces no triunfará y la persona que menos se interese dominará el futuro de la relación.

Este principio es aplicable también a las relaciones de coaching. Si el subordinado no está interesado en mejorar su rendimiento actual ni en mejorar sus perspectivas profesionales a largo plazo (o ambas cosas a la vez), el crecimiento será escaso o nulo. Igualmente, si el jefe no se muestra dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo a ayudar a la persona a su cargo, entonces el fracaso del coaching será inevitable. Ambas partes tienen que estar interesadas en crear una relación positiva. Hacen falta dos para bailar un tango.

- Afabilidad. Si las relaciones tuvieran que calificarse a lo largo de un continuum “cálida versus fría”, no habría ninguna duda de que las relaciones de coaching más sólidas se agruparían en el extremo “cálida” de la escala. Es evidente que el jefe que hace sentirse segura y cómoda a la gente cuando habla de temas difíciles será capaz de contribuir al máximo nivel.
- Flexibilidad. La misma relación que es muy eficaz con un subordinado directo no lo será tanto con otro. A los líderes que les gusta comportarse siempre de la misma forma, esto les añade una complicación. La pura realidad es que el tipo de relación que funciona con una persona a menudo no lo hace con otra. La única forma que conocemos para solucionarlo es hablar sobre lo que cada subordinado desea y observar lo que es eficaz.

- Crear mecanismos de feedback. Una de las técnicas más útiles para conseguir que la relación funcione es utilizar una diversidad de medios que incrementen el feedback en ambas direcciones. El coaching es más eficaz cuando opera como una calle de dos direcciones. Ambas partes pueden beneficiarse de los instrumentos de feedback de 360 grados. Para los que no están familiarizados con este tipo de herramientas, veamos a continuación una explicación resumida. (Para más información, véase, por favor, el apartado de Notas, página 339. Podrá ver un ejemplo de un cuestionario de feedback de 360 grados en el LeadershipResource Center de [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com).) Se entrega un cuestionario a la persona que participa en este proceso de evaluación, a los colaboradores directos, a los colegas y a su jefe. Las preguntas se refieren a una serie de dimensiones del liderazgo. Se mantiene la confidencialidad y el anonimato de los participantes. La expresión 360 grados procede de esta visión que abarca la totalidad de la conducta del participante. Los resultados del cuestionario se recopilan en un informe que se entrega al participante con el propósito de ayudarlo a desarrollar sus competencias y habilidades de liderazgo<sup>1</sup>. Nosotros hemos elaborado una evaluación de 360 grados específica de “coaching” que se focaliza en las competencias y habilidades de un líder en esta área concreta. Éste puede ser un medio extremadamente positivo de ofrecer al jefe el feedback de su superior inmediato, de sus colegas, de sus colaboradores directos y de otras personas relacionadas de un modo seguro y anónimo.
- Emplear prácticas de liderazgo eficaces. Es evidente que la forma en los líderes se comportan día tras día con las personas a su cargo tiene un tremendo impacto en la relación. Los estudios de Zenger y Folkman señalan que son cuatro las competencias que determinan con más fuerza la capacidad del líder para establecer unas relaciones de coaching sólidas. Estas cuatro competencias son:
  - 1.- *Genera confianza*: cumple los compromisos; crea un entorno seguro; hace lo correcto independientemente del riesgo personal o de las consecuencias.
  - 2.- *Establece relaciones*: comprende a los demás y se relaciona bien con ellos; pone en marcha interacciones positivas.
  - 3.- *Fomenta la colaboración*: ayuda a los que reciben el coaching a centrarse en la unificación de objetivos y a colaborar con los demás.

4.- *Respalda personalmente el desarrollo de los demás:* dedica tiempo y esfuerzo al perfeccionamiento del coachee; ofrece coaching y busca oportunidades para hacer crecer a los demás.

- Mejorar las habilidades de resolución de problemas. Se ha demostrado que uno de los elementos que mejor predicen la satisfacción y duración de un matrimonio es la capacidad de los cónyuges para resolver los problemas juntos. Cuando no son capaces de hacerlo, es mucho más probable que se produzca el divorcio. Ser capaz de identificar los problemas, recoger información, examinar posibles alternativas y escoger finalmente una, son todos ellos elementos importantes de una relación que funciona bien.
- Sensibilidad social. La existencia de buenas relaciones depende de una buena comunicación entre las partes. Una gran parte de dicha comunicación va más allá de la palabra hablada y requiere que cada persona capte los leves indicios del tono de voz, expresiones faciales, pausas en el discurso y el lenguaje corporal general. Algunas personas estiman que el 80 por ciento del mensaje procede de este conjunto de pistas sutiles y no de las palabras emitidas en la conversación.

## **EVITE CONDUCTAS QUE DESTRUYAN RELACIONES**

Se podrían haber escrito libros enteros (y de hecho se han escrito) sobre el comportamiento de malos líderes, pero éste no es nuestro deseo. Sin embargo, nos parecen especialmente relevantes para el proceso de coaching unos cuantos puntos que exponemos a continuación sobre estas conductas tóxicas:

- Mantener la confidencialidad. Con frecuencia, las conversaciones de coaching tratan cuestiones personales y confidenciales. El modo en que usted las emplee en su rol de coach determinará si la persona que recibe el coaching comunicará de nuevo dicha información. No repita nunca a terceros la información personal que le haya comunicado un coachee ni los comentarios hechos sobre otra persona que pudieran propagarse y volver de forma negativa. Imagine que todo lo que usted repita se divulga en el telediario de las nueve de la noche para consumo de todo el mundo. Si la persona que recibe el coaching

comunica información que usted se siente obligado a compartir con otros, asegúrese de negociarlo o de solicitar autorización por anticipado. No establecer fronteras claras sobre qué tipo de información es confidencial y debe mantenerse en el ámbito privado puede echar por tierra la confianza que tanto ha costado construir.

- Transparencia versus agendas ocultas. Pregúntese de manera regular si las conversaciones que mantiene se focalizan directamente en ayudar a la otra persona a rendir mejor hoy y a estar mejor preparada para el futuro. Si usted quiere dirigir a la persona que recibe el coaching por un determinado camino, exponga de forma clara las razones. Explique por qué defiende la solución en la que usted cree firmemente. Las personas saben cuándo están siendo manipuladas o conducidas. Por tanto si usted tiene una agenda para la conversación, no la oculte.
- Estar presente con los cinco sentidos. La gente sabrá a la perfección cuándo usted está realmente prestando atención y cuando está presente sólo en cuerpo pero no en alma. ¿Cuántas veces le ha ocurrido en una conversación que suena la alerta del email y los ojos de su interlocutor se dirigen hacia el ordenador para leer la noticia que acaba de llegar? Una persona comentaba en broma que se debía ir a las reuniones sin “juguetes”. Con esta expresión se refería a dispositivos electrónicos como los smartphones o teléfonos inteligentes que mantienen conectada a la persona y la distraen. Si usted mira a los “juguetes”, quiere decir que no está presente con los cinco sentidos para la persona con la que conversa. Este tipo de conducta se percibe como si usted quisiera situarse por encima de los demás y transmite el mensaje implícito de “mi tiempo es más valioso que el vuestro”. Cuando usted haga coaching a través del teléfono aún es más crucial la autodisciplina de eliminar distracciones o tentaciones que le desvíen de su foco de atención. Los estudios realizados demuestran que la gente no puede concentrarse simultáneamente en dos tareas.
- Mantener los compromisos. Romper los compromisos e incumplir las promesas es uno de los comportamientos más frecuentemente citados que erosionan la confianza en las relaciones. Cuando los líderes no realizan el oportuno seguimiento, los miembros de su equipo lo advierten. El mensaje que envía el jefe sin saberlo es “Usted no es tan importante como las cosas que he elegido hacer en lugar de atenderle”.

## Aplicación

¿Qué acciones debe usted emprender para empezar a construir unas relaciones sólidas con las personas a las que hace coaching? ¿Qué tipo de conductas es necesario eliminar, porque erosionan la confianza y la relación que está intentando crear? En la tabla 5-1, se listan acciones concretas a emprender para llegar a establecer relaciones sólidas basadas en la confianza. Identifique conductas que eliminará, iniciará, modificará o proseguirá.

**Tabla 5-1 Conductas para crear relaciones**

| Comportamientos o acciones a ...                                       |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Eliminar   | Iniciar   | Modificar   | Continuar   |
| <i>Responder al teléfono móvil en medio de nuestras conversaciones</i> | <i>Reunirme en el despacho de Joe en lugar de hacerlo en el mío</i> | <i>Aumentar la frecuencia de las reuniones; celebrar una reunión al mes centrada totalmente en el programa de Joe</i> | <i>Ser directo y sincero con respecto a los cambios organizacionales; mantenerla confidencialidad</i> |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |

## Resumen del capítulo

- El coaching eficaz empieza con una relación sólida basada en la confianza.
- Las relaciones que establezca con sus colaboradores conforman la base de un coaching efectivo.
- Las personas que reciben coaching citan con frecuencia una cualidad clave de sus coaches más recordados. “Mi coach se preocupaba verdaderamente de mí.”
- La construcción de relaciones sólidas no es un misterio y comienza con un deseo auténtico de conexión.
- Con excesiva frecuencia los coaches no prestan atención a conductas que erosionan las relaciones, entre ellas no estar presente con los cinco sentidos o distraerse con los dispositivos electrónicos y el email.
- Mantenga sus compromisos, no divulgue las confidencias de sus coachees y comience a preparar el terreno para un magnífico coaching.



## 6

# Un marco metodológico para el coaching, no una jaula

La mayoría de las actividades funcionan mejor cuando existe un buen plan que las guía que cuando se llevan a cabo al azar. Es absolutamente necesario un diseño global cuando se trata de tareas complejas como la construcción de una casa o la fabricación de un reloj de pulsera. Cuando se trata de tareas aparentemente más sencillas como mantener una conversación con un colega, sin embargo, puede ser tentador improvisarla y confiar en que se producirá un resultado positivo.

Nosotros sostenemos que merece la pena planificar las conversaciones de coaching. Absorben una cantidad de tiempo valioso de ambas partes que debería emplearse de la forma más eficiente posible. En el peor de los casos, dichas conversaciones pueden provocar daños irreparables a la relación existente entre el coach y el coachee. En el mejor de los casos, pueden mejorar el rendimiento del coachee, motivarle y conseguir mejores resultados.

---

Merece la pena planificar las conversaciones de coaching

---

La entrevista de selección de personal es una buena analogía para las conversaciones de coaching. Por ejemplo, se ha demostrado que las tradicionales entrevistas de selección para un puesto de trabajo son sólo ligeramente más productivas que el puro azar para predecir el rendimiento

futuro del candidato, y bastante menos productivas que otra serie de métodos que podrían emplearse para este fin, como las pruebas cognitivas o la simulación de tareas. Sin embargo, cuando la entrevista de selección se planifica, sigue un camino definido y emplea preguntas bien concebidas se convierte en una herramienta mucho más eficaz para seleccionar al candidato apropiado para el puesto.

Afirmamos igualmente que con un plan, con el seguimiento de un camino definido y con el empleo de preguntas bien concebidas se contribuye en gran medida a mejorar las conversaciones de coaching. En este capítulo se estudiará el concepto de la hoja de ruta necesaria para cualquier conversación de coaching (véase Tabla 6-1). Si su objetivo de coaching es ayudar a los demás a crecer y perfeccionarse, esta guía de la conversación de coaching le proporcionará el combustible que necesita para el viaje —tanto para usted como para su coachee.

**Tabla 6-1. Marco metodológico del coaching**

|   |  |
|---|--|
| Formular la conversación                  | Fijar el contexto de la conversación, acordando el propósito, el procedimiento, y los resultados deseados de la misma.   |
| Entender el estado actual de la situación | Investigar el estado actual de la situación desde la perspectiva del coachee; ampliar la conciencia del coachee sobre dicha situación para determinar el tema real del coaching.                             |
| Explorar la situación deseada             | Manifiestar la visión que se desea en este escenario e investigar múltiples rutas alternativas antes de priorizar los métodos para lograr dicha visión.  |
| Diseñar un plan de acción eficaz          | Determinar los pasos concretos y el período de tiempo correspondiente para lograr los resultados deseados y establecer los objetivos intermedios a efectos de seguimiento y asignación de responsabilidades. |

## LA DIFERENCIA ENTRE UN MARCO METODOLÓGICO Y UNA JAULA

Después de revisar el proceso de conversación de coaching que se refleja en la Tabla 6-1, un buen amigo y colega nuestro nos los describió de forma magnífica: “Es un marco, no una jaula”. Esta sucinta definición hizo que empezáramos a pensar en las diferencias clave existentes entre un marco y una jaula (véase Tabla 6-2). Después de realizar este ejercicio mental llegamos a la conclusión de que el juicio de nuestro amigo era totalmente acertado.

Los próximos capítulos de este libro están dedicados a estudiar el mejor modo de utilizar cada etapa de este proceso de la conversación de coaching.

**Tabla 6-2. Diferencias entre un marco y una jaula**

| Marco  | Jaula  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de una estructura</li> <li>• Ofrece una forma y unas directrices</li> <li>• Indica un camino que seguir</li> <li>• Flexible, multiuso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígida, inflexible</li> <li>• Estricta, sin excepciones</li> <li>• Encierra cosas</li> <li>• Lineal, propósito único</li> </ul> |

Aunque no se utilicen todas las etapas en cada conversación, estamos convencidos de que cuanto más se sigan estas directrices generales, más fructíferas serán sus conversaciones de coaching. Considere este modelo que acabamos de describir cómo un marco para mantener una conversación de coaching y haga de la guía de la conversación de coaching que expondremos más adelante su ruta personal que seguir.

Una última nota: aunque expliquemos estas etapas de forma lineal, el flujo real de la conversación rara vez seguirá exactamente esta ruta. Casi siempre volverá sobre sí misma. Una fase se prolongará mucho y otra se pasará con gran rapidez. Identificaremos aquellos puntos de la conversación donde es más natural que se produzcan estos bucles de retorno.

## Autoevaluación: como transcurren realmente las conversaciones de coaching

Antes de adentrarnos en la plantilla que recomendamos para las conversaciones de coaching, nos gustaría que usted cumpliera un breve cuestionario de autoevaluación con respecto a las conversaciones de coaching que mantiene actualmente. Observará que las veinte preguntas listadas en la hoja de ejercicios se han agrupado según la etapa del modelo del marco metodológico de coaching a que correspondan.

Puntúe cada afirmación de acuerdo con una escala que va del 1 al 5. El 1 indica que rara vez o nunca se comporta de este modo y el 5 indica que casi siempre actúa así. Rodee con un círculo la respuesta que describa su conducta de la forma más precisa. Por favor, responda con sinceridad a las preguntas de esta evaluación. Si duda de la calificación que asignar, hágase la siguiente pregunta: "Si se pidiera a mis coachees que cumplieran esta evaluación, ¿cómo me puntuarían?". Puede utilizar esta opinión virtual de una tercera persona para resolver sus dudas.

| <i>Formular la conversación</i>  | <i>Rara vez/<br/>nunca</i> |   |   |   | <i>Casi siempre</i> |
|--|----------------------------|---|---|---|---------------------|
| 1.- Me preparo por anticipado para el coaching, identificando el objetivo, el proceso, y los resultados deseados de la conversación.                     | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 2.- Me aseguro de centrarme en la conducta o cuestión más importante que discutir y llego a un acuerdo sobre ello con la persona a la que hago coaching. | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |

3.- Cuando alguien se dirige a mí con un problema, pido a la persona que defina el modo en que mejor puedo ayudarla o apoyarla: ¿qué quiere obtener de mí en la conversación?

1 2 3 4 5

***Entender el estado actual de la situación***

*Rara vez/nunca* *Casi siempre*

4.- Dedico un 25 por ciento de mi tiempo o menos a hablar; la persona a la que hago coaching habla durante un 75 por ciento del tiempo o más.

1 2 3 4 5

5.- Escucho algo más que las palabras que se dicen; también presto verdadera atención al estado emocional y energético de la persona.

1 2 3 4 5

6.- Hago preguntas que promueven una mayor concienciación por parte de la persona que recibe el coaching. Mis preguntas le ensanchan su perspectiva de la situación.

1 2 3 4 5

7.- Ayudo a que el individuo explore las consecuencias de hacer un cambio o de seguir como hasta ahora.

1 2 3 4 5

8.- Cuando transmito feedback, pido a la persona que me diga cuál es su punto de vista sobre la situación antes de que yo exponga el mío.

1 2 3 4 5

9.- Cuando comunico mis propias observaciones sobre la situación, transmito datos y observaciones basadas en hechos objetivos y concretos.

1 2 3 4 5

| <i>Explorar la situación deseada</i>   | <i>Rara vez/<br/>nunca</i> |   |   |   | <i>Casi siempre</i> |
|--|----------------------------|---|---|---|---------------------|
| 10.- Dedico el tiempo necesario a conocer y entender por completo la situación deseada o el resultado final que estamos tratando de conseguir. | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 11.- Me resisto a dar consejos antes de escuchar todo lo que piensa la persona que recibe el coaching.   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 12.- Invito al coachee a que identifique diferentes caminos que seguir antes de priorizarlos.  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 13.- Exploro cuál es la motivación y nivel de compromiso del individuo para realizar el cambio.  | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 14.- Investigamos juntos las posibles barreras o resistencias a las que el individuo podría enfrentarse en su progreso hacia el objetivo.      | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| <i>Diseñar un plan de acción eficaz</i>  | <i>Rara vez/<br/>nunca</i> |   |   |   | <i>Casi siempre</i> |
| 15.- Guío a la persona a la que hago coaching para que desglose sus objetivos deseados en pasos que seguir independientes y específicos.       | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 16.- Me aseguro de que los pasos que seguir tengan un límite de tiempo (que cada paso esté vinculado a una fecha límite concreta).             | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 17.- Ayudo al coachee a que investigue posibles medios de apoyo.   | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |
| 18.- Trabajo activamente para fijar objetivos intermedios y revisiones del progreso, aparte de la propia conversación de coaching.             | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5                   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 19.- Tengo un sistema de seguimiento periódico con los individuos a los que hago coaching. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 20.- Busco oportunidades para reunirme con los individuos a los que hago coaching para determinar cómo están avanzando hacia el cumplimiento de sus planes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

## INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES

Bien, ¿cómo resultó la autoevaluación? Si usted se parece a la mayoría de los líderes que cumplimentan esta autoevaluación, es probable que haya obtenido puntuaciones bastante altas en varias conductas y más bajas en muchas otras. Prácticamente nadie de los que conocemos ha afirmado que ha sobresalido en todas las conductas listadas en esta rápida autoevaluación. ¡Tampoco necesitaban hacerlo!

A partir de nuestras investigaciones y estudios de los mejores coaches a lo largo de múltiples sectores de actividad y países observamos que los mejores suelen sobresalir en tres de las cinco competencias críticas del coaching. Esto es positivo para todos nosotros —no hace falta que nuestras habilidades de coaching sean perfectas para ser verdaderamente excepcionales y útiles a nuestros coachees—. Sin embargo, podría sernos útil considerar la posesión de un equilibrio de puntos fuertes. Trataremos este concepto más adelante (en el Capítulo 18, “Cómo aumentar sus competencias y habilidades de coach”), cuando ofrezcamos una instantánea de las catorce competencias basadas en evidencias en las que sobresalen los mejores coaches.

Bien, volvamos de nuevo a su caso. Cuando respondía a las preguntas de esta evaluación tal vez se haya detenido unos momentos y reflexionado sobre áreas que constituyen una sorpresa para usted. Veamos a continuación algunas de las sorpresas más frecuentes que escuchamos de boca de los líderes que han llevado a cabo este ejercicio de reflexión:

- Es probable que no me prepare tanto como debiera.

- Suelo precipitarme a toda prisa en la conversación; no soy consciente de dedicar el tiempo suficiente a obtener el acuerdo respecto a lo que mi coachee desea o cuál debe ser el resultado de la conversación.
- Debería hablar menos del 25 por ciento del tiempo de conversación. ¿Es realmente así? Lo más probable es que sea yo quien lleve el peso de la conversación la mayor parte del tiempo.
- Suelo dar mis consejos muy al principio de la conversación. El tiempo es limitado para ambas partes. Suponía que esto es lo que tenía que hacer.
- No exploramos múltiples alternativas; habitualmente nos precipitamos sobre la solución más evidente o la primera que viene a la mente.
- No he pensado en determinar hasta qué punto está comprometida la otra persona a efectuar realmente un cambio. Me imaginaba que debía estarlo.
- Soy horroroso para las tareas de seguimiento. No tengo un sistema en vigor de revisión ni de revisión del progreso.
- Pienso que es responsabilidad de los coachees asegurarse de que hacen lo que dicen que van a hacer. No creo que yo deba hacer el seguimiento para garantizar que cumplen lo acordado.

Si usted se identifica con alguna de estas afirmaciones o si piensa que hay otras áreas de disonancia entre los puntos de la autoevaluación y en cómo usted lleva a cabo el coaching, está bien acompañado. Cuando termine de leer este libro, tendrá una idea más acertada de los campos en los que debe trabajar preferentemente para mejorar.

Aunque los puntos de la autoevaluación podrían entenderse como un procedimiento para mantener conversaciones de coaching, queremos proporcionarle una estructura explícita que guíe sus diálogos. La Guía de la conversación de coaching de la Tabla 6-3 es un procedimiento aconsejable para prácticamente cualquier tipo de conversación. Como es un marco y no una jaula, tal vez descubra que no los sigue de forma lineal o que no utiliza todos los pasos del procedimiento. De hecho, usted puede utilizar únicamente una o dos partes clave del proceso global cuando el tiempo es primordial y dispone tan sólo de unos momentos para hablar con un colega. Más adelante explicaremos cómo se puede utilizar el espíritu del coaching en una conversación sobre la marcha, aunque sólo disponga de uno o dos minutos para un diálogo de coaching.

Cuando revise la Guía de la conversación de coaching, observará la siguiente estructura:

- En la columna de la izquierda verá los pasos que seguir dentro de los cuatro etapas del modelo.
- En la columna o columnas de la derecha verá preguntas o afirmaciones aconsejadas para guiar la parte de la conversación correspondiente.

Aconsejamos que revise la guía leyendo primero los titulares y los pasos que seguir dentro de las cuatro etapas del modelo en la columna de la izquierda. Con ello dispondrá del mejor resumen de la conversación global. A continuación, lea nuevamente la guía, incluyendo esta vez las diversas preguntas y frases de la columna o columnas de la derecha para tener una impresión de cómo podría transcurrir toda la conversación.

**Tabla 6-3. Guía de la conversación de coaching**

*Primera etapa: formular la conversación  
(fijar el contexto y el foco de atención de la conversación)*

|   |  |  |
|---|--|--|
| Identificar la conducta o cuestión que discutir         | <i>(Si el coach inicia la conversación)</i><br>Me gustaría hablar sobre... [la cuestión]   | <i>(Si el coachee inicia la conversación)</i><br>¿Qué es lo más importante en que hemos de concentrarnos?  |
| Determinar el propósito o resultados de la conversación | <i>(Si el coach inicia la conversación)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia el final de esta conversación me gustaría lograr...</li> <li>• ¿De qué otra cuestión te gustaría que nos ocupáramos?</li> </ul> | <i>(Si el coachee inicia la conversación)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué te gustaría lograr en esta conversación?</li> <li>• ¿Cómo podría ayudarte en este tema?</li> </ul> |
| Acordar el procedimiento de la conversación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veamos cómo yo pienso que podríamos proceder...</li> <li>• ¿Qué te parece así?</li> </ul>   |  |



***Segunda etapa: entender el estado actual de la situación  
(explorar el punto de vista del individuo antes de comunicar el suyo [de usted])***

---

|  |  |
|--|--|
| Entender el punto de vista del coachee                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ves esta situación?</li> <li>• ¿Qué está pasando?</li> <li>• ¿Qué es lo que está funcionando bien?</li> <li>• ¿Qué es lo que convierte esto en un problema?</li> <li>• ¿Cómo podrías haber contribuido a esta situación?</li> </ul>                           |
| Determinar las consecuencias de continuar por el camino actual | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué impacto tiene esto en ti? ¿Y en los demás?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias si la situación no cambia?</li> <li>• ¿Cómo influye esto en tus objetivos y en lo que tratas de lograr?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo?</li> </ul> |
| Ofrecer su perspectiva, <i>si es apropiado</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puedo hacerte algunas observaciones?</li> <li>• ¿Puedo hacerte partícipe de otras consecuencias que tener en cuenta?</li> </ul>  |

***Tercera etapa: explorar la situación deseada  
(identificar el objetivo y generar múltiples rutas para llegar a la situación deseada)***

---

|  |  |
|--|--|
| Entender la visión del éxito                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué te gustaría que ocurriera en este asunto?</li> <li>• ¿Cómo sería la situación ideal?</li> </ul>          |
| Establecer objetivos y expectativas de actuación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son tus objetivos?</li> <li>• ¿Qué te gustaría lograr?</li> <li>• Así es como lo veo yo...</li> </ul> |



- |  |  |
|--|--|
| Explorar rutas de actuación alternativas                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué planteamientos podrías adoptar?</li> <li>• ¿Qué otras medidas podrían ser eficaces?</li> <li>• ¿Puedo ofrecerte un par de reflexiones? Podrías tener en cuenta...</li> </ul> |
| Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las principales barreras que impiden que se produzca este cambio?</li> <li>• ¿De dónde procederá la oposición mayor a este cambio?</li> </ul>                         |

***Cuarta etapa: diseñar un plan de acción eficaz  
(confeccionar un plan de acción y de seguimiento procesable y detallado  
que conduzca a la consecución del objetivo)***

---

- |   |   |
|---|---|
| Elaborar y acordar un plan de acción y un calendario                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones concretas te ayudarán a lograr el objetivo?</li> <li>• ¿Cuáles serán tus primeros pasos?</li> <li>• ¿Quién puede ayudarte a tener un plan de seguimiento y reporte ?</li> <li>• ¿Cómo te mantendrás focalizado en tus objetivos y planes?</li> </ul> |
| Conseguir apoyo de los demás  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién puede ayudarte a avanzar?</li> <li>• ¿Cómo puedo apoyarte? (Así es como yo veo mi rol...)</li> </ul>  |
| Fijar objetivos intermedios a efectos de seguimiento y rendición de cuentas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisemos nuestros planes...</li> <li>• ¿Cuándo deberíamos revisar esto de nuevo?</li> </ul>   |
-

A medida que vaya revisando la Guía de la conversación de coaching, hágase las siguientes preguntas:

- Si estuviera siguiendo el guión de esta conversación de coaching, ¿cómo transcurriría la conversación?
- ¿En qué se diferenciaría esta conversación de las que mantengo actualmente con empleados y miembros del equipo?

Lo más probable es que se dé cuenta de las muchas preguntas abiertas que podrían hacerse en el transcurso de una conversación de coaching. Podría también advertir que quien soporta la mayor parte de la tarea de resolución del problema en cuestión es el propio coachee. Incluso podría llegar a preguntarse dónde encajan sus consejos y directrices en esta ecuación. Por último, podría preguntarse si este proceso será eficaz para resolver de forma eficiente los problemas abordados. Se ha demostrado que este marco metodológico funciona y ha sido efectivo para miles de líderes que lo han empleado. Lo que los líderes descubren es que el proceso descrito en esta conversación garantiza que los coachees se adhieran al mismo y se comprometan a implementar la solución que han determinado. Mediante la utilización de este marco metodológico, los líderes trabajan preferentemente “haciendo crecer” a sus colaboradores y colegas y no tanto “diciéndoles” lo que hay que hacer.

### **Cuándo se podría aplicar esta guía**

El coaching es un conjunto de competencias y habilidades extraordinariamente provechosas que pueden aplicarse a una diversidad de problemas o cuestiones. Como directivo de una organización, lo más probable es que usted aplique estas competencias y habilidades en las conversaciones que mantenga sobre el rendimiento y futuro profesional con colaboradores, colegas, o (y esto puede sorprender a muchos lectores) con personas que ocupan un nivel jerárquico superior en el organigrama de la organización.

La Guía de la conversación de coaching es eficaz en los siguientes casos:

- Para transmitir al empleado un feedback duro relacionado con un problema de rendimiento.
- Para invitar a un miembro del equipo a que analice lo que eficaz y lo que no lo es, con un objetivo de aprendizaje y mejora permanente.
- Discutir con un subordinado directo las oportunidades de ampliación de competencias y de crecimiento profesional.
- Resolver dilemas personales o profesionales que tengan que ver con un problema de relación o de trabajo.

La Guía de la conversación de coaching puede utilizarse tanto si usted, como jefe, es quien pone en marcha la conversación (con el deseo de investigar un tema de rendimiento laboral o de futuro profesional) como si es el empleado quien la inicia (con el deseo de discutir un problema o una oportunidad concreta). Si consideramos que la guía es un marco metodológico es fácil ver cómo pueden ajustarse los diversos aspectos del modelo para que satisfagan las diferencias existentes entre conversaciones.

A medida que avancemos hacia los siguientes capítulos tendremos oportunidad de ver cómo se adapta y moldea la Guía de la conversación de coaching —y cómo funciona en la vida real—. Dicho esto, sin embargo, le recomendamos encarecidamente que la teste usted mismo varias veces, siguiendo lo mejor que pueda el procedimiento escrito. Éste es un procedimiento comprobado —sabemos que es eficaz por experiencia propia—. El proceso ha recibido críticas entusiastas tanto de coaches como de coachees cuando se ha aplicado en la práctica en entornos empresariales muy duros.

Le invitamos a conocer a fondo cada una de las etapas del modelo descrito. De ese modo, podrá captar con mayor claridad el beneficio que podrá obtenerse de cada una de ellas. Mejor aún, usted podrá aplicar este procedimiento a sus propias conversaciones de coaching.

## Resumen del capítulo

- Merece la pena planificar las conversaciones de coaching para que el tiempo dedicado a las mismas se emplee de la forma más productiva.
- La experiencia demuestra que tener una hoja de ruta para realizar el coaching ayudará al coach a planificar y llevar a cabo cualquier conversación de la mejor manera posible.
- El modelo descrito en este capítulo (formular la conversación, entender el estado actual de la situación, explorar la situación deseada, diseñar un plan de acción eficaz) proporciona un marco metodológico útil o un conjunto de directrices que seguir. Como marco (no como jaula), es dúctil y flexible.
- Aunque dicho modelo pueda parecer lineal, en la vida real se utiliza de forma más flexible.
- La Guía de la conversación de coaching proporciona un camino que seguir y permite que sea el coachee quien lleve el peso de la conversación.
- La Guía de la conversación de coaching recurre a una serie de preguntas abiertas que invitan al coachee a identificar las mejores soluciones para avanzar. Eso no significa que el coach no tenga su punto de vista. Más adelante exploraremos el mejor modo de introducir sus propias ideas en la conversación.
- La Guía de la conversación de coaching es un procedimiento comprobado que funciona independientemente de quién inicia la conversación, el coach o el coachee.

# 7

## Formular la conversación

### Fijar el objetivo

En este capítulo empezaremos realmente a desglosar el modelo en etapas independientes. En las conversaciones de coaching de la vida real, los pasos que seguir serán más flexibles que tal como los presentamos aquí. Sin embargo, sabemos que es de utilidad presentar las ideas paso a paso, en pequeñas dosis y de una forma más lineal, para que se perciban de forma más clara y asimilable. Una vez se hayan captado las ideas básicas, es más fácil trabajar dentro de ellas.

Arrancamos en el comienzo de la conversación. En la primera etapa del proceso de coaching se determina el objetivo al que aspira la conversación. ¿Cuántas veces se ha encontrado usted en medio de una conversación o una reunión en la que no estaba totalmente seguro de hacia dónde se dirigía o de qué resultado final estaba tratando de conseguir? Si usted es como la mayoría de la gente, seguro que fueron muchas.

En un mundo de recursos limitados, donde el tiempo es primordial, tanto el coach como el coachee persiguen lógicamente maximizar la eficiencia y no malgastar el tiempo. Es esencial que la primera etapa del proceso de coaching, Formular la conversación (véase Tabla 7-1), se haga bien, porque con ello se garantiza que el tiempo no se derrocha hablando de temas que no proceden. Formular la conversación proporciona el resumen y el foco de atención de la conversación. Incluye los temas que discutir, los resultados finales o consecuencias que aspiran conseguir el coach y el coachee, y cualesquiera otros límites

y objetivos de utilidad, como por ejemplo de cuánto tiempo disponen el coach y el coachee, un programa sugerido de conversación, y acuerdos sobre la confidencialidad. En esencia, tanto el coach como el coachee acuerdan mantener la misma conversación y ser explícitos sobre la naturaleza precisa de la misma.

**Tabla 7-1. Formular la conversación**

| <i>Primera etapa: formular la conversación<br/>(fijar el contexto y el foco de atención de la conversación)</i> |  |  |
|---|--|--|
| Identificar la conducta o cuestión que discutir   | <i>(Si el coach inicia la conversación)</i> Me gustaría hablar sobre... [la cuestión]  | <i>(Si el coachee inicia la conversación)</i><br>¿Qué es lo más importante en que hemos de concentrarnos?  |
| Determinar el propósito o resultados de la conversación   | <i>(Si el coach inicia la conversación)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia el final de esta conversación me gustaría lograr...</li> <li>• ¿De qué otra cuestión te gustaría que nos ocupáramos?</li> </ul> | <i>(Si el coachee inicia la conversación)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué te gustaría lograr en esta conversación?</li> <li>• ¿Cómo podría ayudarte en este tema?</li> </ul> |
| Acordar el procedimiento de la conversación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veamos cómo yo pienso que podríamos proceder...</li> <li>• ¿Qué te parece así?</li> </ul>   |  |

Además de aumentar la eficiencia de la conversación, es evidente que Formular la conversación reduce cualquier posible tensión que pueda existir en cada una de las partes. Imagine un subordinado que aborda a su jefe con una cuestión un tanto delicada que tiene que ver con otro empleado y busca orientación o consejo. Si el jefe le preguntara al

subordinado qué espera obtener de la conversación y luego sugiriera un procedimiento para lograrlo, es muy probable que el subordinado sienta un cierto alivio. El subordinado confiaría en que se encuentra en “buenas manos”, porque sabría que el jefe había entendido que era lo más importante que solucionar y además había proporcionado una hoja de ruta para llegar hasta dicha solución.

Examinemos cómo podría transcurrir en la realidad cuando es el coachee el que suscita un tema. Observe que en el ejemplo expuesto en la Tabla 7-2, el coach sigue el marco metodológico general del modelo, pero utiliza preguntas y frases ligeramente distintas para Formular la conversación de las listadas en la Tabla 7-1.

---

**Tabla 7-2.**

*Primera etapa: formular la conversación (fijar el contexto y el foco de atención de la conversación)*

---

Identificar la conducta o cuestión que discutir

**Coachee:** Hola, ¿dispones de unos minutos? Hay algo que me está molestando, y me gustaría comentarlo contigo.

**Coach:** ¿En qué quieres centrarte? Dame una visión general del problema.

**Coachee:** Tengo auténticos problemas con Ed. Necesito que me informe, pero no me responde. Parece que no le importen mis fechas tope. Cuando se trata de sus fechas tope, me acosa buscando una respuesta inmediata. En cambio, cuando yo necesito algo de él, ocupo un puesto muy muy bajo en su lista de prioridades. Puedo enviarle multitud de emails y mensajes de voz y sigo sin obtener respuesta.



Determinar el propósito o resultados de la conversación

**Coach:** Desde luego, lo que me dices suena verdaderamente frustrante —y un poco desequilibrado entre ambas partes—. Así pues, ¿qué es lo que sería más útil que revisáramos en esta conversación? ¿Qué te gustaría conseguir de esta reunión?

**Coachee:** Creo que me gustaría ver las cosas tal como son. ¿Son irrazonables mis expectativas? Yo creo que no. Por tanto, supongo que me gustaría encontrar una estrategia para abordar a Ed en la que pueda conseguir que responda a mis necesidades con más rapidez (y que la conversación no se vuelva en mi contra).

**Coach:** Por tanto, ¿te sentirías bien si al finalizar la conversación dispusieras de un plan de acción para abordar a Ed y tal vez algunos mensajes para introducir en la conversación que mantengas con él?

**Coachee:** Sí.

Acordar el procedimiento de la conversación

**Coach:** Bien, comencemos entonces con una determinación muy rápida de la realidad de la situación y asegurémonos de que la estás evaluando objetivamente. Luego, identificaremos lo que te gustaría conseguir a través de la comunicación con Ed y tal vez detectemos diversos medios de abordar el tema con él. Incluso podemos hacer un poco de *role-play* (juego de roles que simula la situación real). ¿Qué te parece?

**Coachee:** Me parece muy bien.

**Coach:** Así pues, arranquemos con una evaluación rápida de la realidad de la situación.

Después de leer el diálogo de la Tabla 7-2, es probable que usted reaccione de forma inmediata. He aquí unas cuantas reacciones de las que tenemos conocimiento:

- 1.- Desde luego mis conversaciones no arrancan de esta forma. No dedico tiempo a aclarar lo que el coachee está intentando conseguir y lo que le sería más útil.

- 2.- Sin duda alguna esta etapa es lógica —aclarar lo que estamos tratando de conseguir con la conversación—. Interpreto que esto podría centrar la conversación para uno y para otro.
- 3.- No estoy muy seguro de tener la paciencia suficiente para escuchar tanto en mi rol de coach; tengo tendencia a intervenir.
- 4.- Me parece excesivamente formal intentar llegar a un acuerdo sobre el foco de atención y el procedimiento de la conversación.

Esta última reacción es comprensible. Dedicar tiempo a llegar a un acuerdo no ha sido una práctica corriente para la mayoría de la gente. Examinemos un poco más minuciosamente la etapa Formular la conversación y analicemos los beneficios de hacerla bien. Básicamente, cuando usted formula la conversación, lo que hace es llegar a un acuerdo explícito para la conversación. Algunas personas denominan a esta etapa “confección de un contrato”, donde se acuerdan las expectativas relativas a los resultados de esta conversación o discusión concreta.

## **HACER QUE LA CONVERSACIÓN SEA ALGO MÁS QUE CHARLAR O QUEJARSE**

El valor de crear un contrato es que traslada la conversación a la modalidad de coaching y deja de ser una pura “charla” o una “sesión de quejas”, según indica PamMcLean, CEO del Hudson Institute de Santa Bárbara (una organización de formación de coaching). Piense en cuántas veces un colega se ha dirigido a usted con una “queja” sobre algo que no funciona bien y con lo cual se siente frustrado. En un intento de identificarse y de consolar a dicho individuo, es probable que usted le haya dicho: “Cuéntame más... Esto es horroroso... Comprendo por qué te está disgustando... Tienes razón... Da la impresión de que Ed es totalmente injusto”.

---

Un contrato hace que la conversación deje de ser una pura  
“charla” o una “sesión de quejas”

---

Los dos pueden pasar un montón de tiempo hablando “desde el mismo barco”, quejándose de Ed y convirtiéndole en el malo de la película.

Por supuesto, cuando consolamos a los demás, nuestras intenciones son generalmente buenas —queremos ayudar a que nuestros colegas o amigos se sientan mejor sobre la situación que les disgusta y mostrarles que comprendemos su punto de vista—. Sin embargo, es probable que esta conducta no ayude a nuestros colegas a resolver el problema ni a obtener una nueva perspectiva de su propia contribución al problema ni a cómo podrían resolverlo.

Los psicólogos acostumbraban a animar a la gente a que experimentara una catarsis, lo que simplemente quería decir que expresaran su rabia y su frustración. “Sácalo todo fuera” era lo que se decía en estos casos. Se suponía que al desahogarse se liberaría presión y la gente se sentiría mejor. No obstante, cuando los investigadores empezaron a estudiar lo que realmente sucedía descubrieron que al animar a la gente a manifestar su enfado lo único que conseguían es que se *enojaran más*. En lugar de lograr que la gente se sintiera mejor la hacían sentir peor. Estaban más enfadados y disgustados de lo que lo habrían estado si hubieran seleccionado otras estrategias.<sup>1</sup>

Otra opción es que un colega le aborde con una situación que le frustra y usted mantenga con él una animada discusión superficial, compartiendo su propia experiencia en situaciones similares. El tiempo va pasando mientras usted está enzarzado en una charla amistosa y, por otra parte, el coachee no obtiene nuevas perspectivas de su situación ni nuevos conocimientos sobre cómo resolver su frustración.

Mediante algunas de las preguntas reseñadas en Formular la conversación, el coach puede indicar rápidamente al coachee que pretende ser útil, pero que para ello necesita saber en qué necesita ayuda el coachee. En la Tabla 7-3 se muestran algunas preguntas adicionales para utilizar en cuanto el coachee le aborde con un tema sobre el que necesite coaching. Confeccionar un repertorio de preguntas que le sean útiles puede ser una excelente práctica. Con el tiempo, determinará cuáles son eficaces en su caso y las que emplea con más naturalidad. A medida que lea las preguntas en la Tabla 7-3 podría incluso subrayar o marcar aquellas con las que tenga más probabilidades de sentirse cómodo en esta fase de la conversación.

**Tabla 7-3. Preguntas para Formular la conversación**

|   |  |
|---|--|
| Identificar la conducta o cuestión a discutir           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué preferirías que nos centráramos?</li> <li>• Suena como muy general... ¿Hay una cuestión concreta en la que te gustaría que nos centráramos?</li> <li>• ¿De qué tema sería más importante que habláramos a lo largo de los próximos quince minutos?</li> <li>• Dijimos que podíamos charlar de X, Y o Z. ¿Cuál sería el más importante que abordáramos hoy, teniendo en cuenta el tiempo de que disponemos?</li> </ul> |
| Determinar el propósito o resultados de la conversación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo puedo ayudarte en este tema?</li> <li>• ¿Cuál sería un resultado útil de esta conversación?</li> <li>• ¿Qué esperas que podamos lograr en los próximos treinta minutos con respecto a esta situación?</li> <li>• Ayúdame a entender lo que te gustaría lograr en nuestra conversación.</li> <li>• ¿Con qué te gustaría marcharte hoy?</li> </ul>  |

Una vez haya completado los dos primeros pasos de la fase Formular la conversación, el coach y el coachee deberían tener claro cuál será el objeto de la conversación y lo que están tratando de lograr conjuntamente. Éste es el *objetivo inicial* que usted aspira conseguir en su conversación de coaching. A continuación se debería proponer un plan de acción para alcanzar dicho objetivo. Aquí es donde es muy útil el tercer paso de la fase Formular la conversación: acordar el procedimiento de la conversación.

## EL COACH ES EL DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO; EL COACHEE ES EL DUEÑO DEL CONTENIDO

El tercer paso de la fase Formular la conversación es “Acordar el procedimiento de la conversación”. Una guía útil para recordar, suponiendo que se esté haciendo coaching a individuos para que éstos saquen sus propias conclusiones y elaboren sus propias soluciones es que el coachee es el dueño del “contenido” de lo que se está discutiendo, y el coach es el dueño del “procedimiento”. Otra forma de decirlo es que, desde una perspectiva ideal, el coach es experto en el modo de dirigir la conversación. A alto nivel, la Guía de la conversación de coaching es el procedimiento a través del que el coach conducirá al coachee. El proceso genérico después de la fase Formular la conversación sería:

- Entender el estado actual de la situación
- Explorar la situación deseada
- Diseñar un plan de acción eficaz

Por tanto, si un coach tuviera que utilizar una declaración genérica del procedimiento, podría decir algo parecido al texto que aparece en cursiva en la Tabla 7-4.

**Tabla 7-4.**

|   |   |   |
|---|---|---|
| Acordar el procedimiento de la conversación | Entender el estado actual de la situación | ¿Por qué no arrancamos con un panorama general de la situación actual, para que ambos tengamos una imagen clara de lo que está ocurriendo aquí? |
|   | Explorar la situación deseada             | <i>Podemos investigar lo que te gustaría que sucediera y luego haremos brainstorming de algunas posibles alternativas para conseguirlo.</i>     |
|   | Diseñar un plan de acción eficaz          | <i>A continuación, podemos determinar algunas acciones concretas que emprender y un calendario de pasos sucesivos</i>                           |

Si esto es lo que un coach ofrece al definir el procedimiento de la conversación, se trata sin duda de un buen comienzo. Sin embargo, el coach puede personalizar esta declaración del procedimiento y hacer que sea mucho más relevante para el resultado específico que el coachee espera lograr. Volviendo al ejemplo de la Tabla 7-2, el coach utilizó la declaración de procedimiento que se muestra en el texto en cursiva de la columna derecha de la Tabla 7-5.

**Tabla 7-5. Ejemplo concreto: acordar el procedimiento**

|   |   |   |
|---|---|---|
| Acordar el procedimiento de la conversación | Entender el estado actual de la situación | <i>Comencemos con una determinación muy rápida de la realidad de la situación y asegurémonos de que la estás evaluando objetivamente.</i> |
|   | Explorar la situación deseada             | <i>Determinemos ahora lo que te gustaría lograr a través de la comunicación con Ed.</i>   |
|   | Diseñar un plan de acción eficaz          | <i>... quizá determinaremos algunos medios de abordar el tema con él. Incluso podemos hacer un poco de role-play. ¿Qué te parece?</i>     |

Usted podrá advertir que el coach ha utilizado un lenguaje y un procedimiento acompasado al flujo de la conversación, que reflejaba exactamente aquello en lo que el coachee quería focalizarse: la evaluación de la realidad de la situación y cómo mantener una conversación con Ed que no se saliera de madre. De ese modo, el coach ajustaba verdaderamente la estructura de la conversación para poder cumplir el “objetivo” al que aspiraba el coachee.

Pueden existir otros elementos de los que usted quiera ocuparse cuando acuerde el procedimiento de la conversación. Entre ellos:

- El tiempo de que dispondrá para la sesión.
- El modo de tratar los temas confidenciales (asegurar la confidencialidad o bien ser explícito con relación a quién sería necesario involucrar después de la conversación, etcétera).

- La forma en que contempla su rol y el del coachee (su rol es hacer preguntas y ofrecer su punto de vista; el del coachee tomar la iniciativa y hacer *brainstorming* de las diferentes opciones, determinar el mejor camino a seguir, etcétera).
- Cualesquiera otros parámetros definitorios de la conversación (ser sincero, sentirse libre de disentir, facilitar feedback con respecto a lo que no es eficaz, etcétera).

Si el coach del ejemplo anterior quisiera ampliar la declaración del procedimiento, tal vez el texto adicional sería el siguiente:

Ahora mismo, sólo dispongo de veinte minutos, así que comencemos la conversación. Si tenemos que continuar después, fijaremos fecha y hora antes de que tenga que marchar a mi próxima reunión. Quiero que sepas que no comunicaré nada de lo que hablemos a Ed; voy a ayudarte a que resuelvas cómo salir del callejón sin salida en que te has metido con él. Si te hace falta que me involucre directamente, lo haré. Pero hasta que lleguemos a una determinación, consideraré esto como una conversación privada entre tú y yo.

Recuerde que el objetivo global de la fase Formular la conversación es garantizar que tanto el coach como el coachee estén de acuerdo en mantener la misma conversación al mismo tiempo, y manifiesten explícitamente sobre qué versará dicha conversación. Dedicar tiempo a asegurarse de que ambas partes trabajan con los parámetros y objetivos de la conversación será beneficioso por el tiempo ahorrado de conversación y para garantizar que se conseguirán los resultados que se precisan.

---

Dedicar tiempo a asegurarse de que ambas partes trabajan con los parámetros y objetivos de la conversación será beneficioso por el tiempo ahorrado de conversación

---

Veamos, en cambio, el siguiente ejemplo alternativo. Estuve haciendo coaching a una directiva de alto potencial durante nueve meses. Hablábamos cada tres semanas, aproximadamente. Yo solía comenzar cada conver-

sación preguntándole de forma rutinaria: “Cheryl, ¿en qué te gustaría que nos centráramos hoy? ¿Qué te sería de más utilidad, teniendo en cuenta que disponemos de una hora?”.

En una ocasión, Cheryl contestó: “Desde la última vez que hablamos, no te vas a creer lo que ha sucedido. Yo hablé desfavorablemente de un proyecto que los altos ejecutivos querían que lleváramos adelante y la reacción en mi contra fue increíble. Un alto ejecutivo que estaba en desacuerdo con mi planteamiento se dirigió a mi jefe directo diciéndole que yo no estaba cualificada para el puesto que ocupaba. En lugar de dirigirse a mí, mi jefe inició un diálogo con el alto ejecutivo, del cual tuve conocimiento indirectamente a través de una tercera persona. No hace falta que te diga lo molesta que me sentí por el hecho de que la persona que discrepaba de lo que yo dije no se dirigiera a mí directamente y, además, que mi jefe tampoco me comentara nada, tuve que enterarme de ello a través de un canal de comunicación diferente.”

En un momento de calma y claridad, tuve el buen tino de preguntar: “¿Así que es esto en lo que te gustaría que nos centráramos hoy? ¿Como abordar este problema?”. Ante mi incredulidad, Cheryl respondió rápidamente: “No, en realidad este tema ya está solucionado”. Luego prosiguió: “En lo que me gustaría focalizarme es en una inminente decisión de contratación y en asegurarme de que no estoy dejando ningún cabo suelto para seleccionar a la persona apropiada”. Así pues, nos pusimos a conversar sobre el tema *correcto*.

Reflexiono con frecuencia sobre dicha conversación y me pregunto que habría ocurrido si hubiera saltado sobre Cheryl diciendo: “¡Caramba! Cuéntame más cosas... Esto parece terrible... ¿Y qué sucedió después? ¿Qué dijo él? ¿Qué hiciste tú?”. Me imagino que habríamos pasado la mayor parte de los veinte o treinta minutos disponibles reviviendo esta situación tan desconcertante para ella y convirtiendo la conversación en una “charla” o una “sesión de quejas” en lugar de avanzar sobre un programa en una modalidad de coaching importante —focalizado en el futuro y en emprender una acción sobre algo que era de verdadera importancia para ella.

### **Cuando es el coach quien saca a relucir el tema**

Hasta ahora, hemos destacado las conversaciones de coaching en las que el coachee ha presentado el tema al coach —algo en que le gustaría que éste le ayudara—. ¿Qué ocurre cuando es el coach quien pone en marcha

la conversación? ¿Qué cambios son necesarios en el proceso de Formular la conversación?

Usted deberá seguir los *mismos pasos* de la conversación. La diferencia más importante es que puede *prepararse* para dichos pasos, puesto que podrá determinar por anticipado lo que desea decir.

Veamos el ejemplo de la Tabla 7-6

**Tabla 7-6.**

|  |  |
|--|--|
| <p>Identificar la conducta o cuestión que discutir</p>         | <p><b>Coach:</b> Oye Sam, me preguntaba si dispones de unos minutos para hablar sobre cómo fue la conferencia en la web con los principales grupos relacionados con la organización.</p> <p><b>Coachee:</b> Claro que sí. Será interesante. Tengo una reunión a las once, pero podemos hablar hasta entonces.</p> <p><b>Coach:</b> Magnífico. Me gustaría saber qué piensas sobre cómo se desarrolló la sesión y la impresión que probablemente se habrán llevado de la misma nuestros socios. También me agradaría compartir contigo mis observaciones y reflexiones.</p> <p><b>Coachee:</b> De acuerdo.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Alguna otra cosa de la que querrías que habláramos con relación a la conferencia en la web?</p> <p><b>Coachee:</b> No, bueno, creo que me gustaría saber lo que piensas de los ejemplos que puse. Podría haber sido un poco más creativo con las transparencias que utilicé.</p> <p><b>Coach:</b> Magnífico. Podemos hablar también de tus ejemplos.</p> |
| <p>Determinar el propósito o resultados de la conversación</p> | <p><b>Coach:</b> Como presentarás muchas de estas conferencias en la web en las próximas semanas, creí que podría ser útil determinar de forma explícita lo que funcionó bien —para asegurarnos que lo repetimos— y también identificar lo que podríamos hacer de otra manera con el propósito de mejorar para el futuro. ¿Te parece lógico?</p> <p><b>Coachee:</b> Desde luego.</p>   |



Acordar el  
procedimiento  
de la  
conversación

**Coach:** ¿Por qué no comenzamos con tu evaluación y tus propias reflexiones? ¿Qué crees que fue bien y qué harías de otra forma? Luego te daré mi opinión, y si identificamos posibles problemas para futuras conferencias en la web, podemos hacer los dos un *brainstorming* sobre cómo se podría enfocar el tema.

¿Qué te parece?

**Coachee:** Bien. Acuérdate de que también me gustaría conocer tu punto de vista sobre los ejemplos que di.

**Coach:** Correcto. Te daré mi opinión sobre tus ejemplos y te diré cuáles creo que funcionaron verdaderamente bien. Así que comencemos con tu opinión de cómo fue la sesión.

---

Como puede observar, el coach sigue siempre el mismo proceso de formular un “contrato” sobre lo que va a tratarse en la conversación. Cuando el coach la pone en marcha —y, por tanto, también el tema de la conversación— podrá manifestar la conducta o cuestión que discutir, los resultados esperados de la conversación y el procedimiento de discusión. Sin embargo, incluso cuando es el coach quien pone en marcha la conversación, la fase Formular la conversación deberá consistir en un diálogo bidireccional. Antes de seguir adelante, el coach debería preguntar al coachee si el tema o cuestión tiene sentido, si el coachee persigue un resultado adicional o diferente y si el procedimiento de la conversación es lógico.

#### *Vídeo ejemplo*

Si usted quiere ver ejemplos en los que el coach formula una conversación de coaching, vaya a [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) como en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) y clique sobre el icono de LeadershipResource Center. Encontrará uno o más ejemplos de un coach que ayuda a orientar el comienzo de una conversación de coaching. En los ejemplos, el coach se asegurará de que tanto él como el coachee tengan un objeto de atención claro en la subsiguiente conversación de coaching.

### **¿Quién debería manejar el orden del día?**

Llegados a este punto, tal vez se esté preguntando quién debería manejar el tema de conversación. Tanto usted como la persona que recibe el coaching, en especial si ésta es uno de sus colaboradores directos, estarán igualmente capacitados para identificar posibles temas de coaching. Si nos centramos concretamente en el rol de coach que usted desempeña con sus colaboradores directos, es fácil dar por sentado que usted, como su jefe, podría determinar el orden del día de coaching. Le sugerimos que en su tarea de coaching asigne mucho más tiempo al orden del día que identifiquen ellos.

De hecho, podemos recurrir a los estudios realizados en una profesión de ayuda a los demás que está relacionada con el coaching para convencernos de la fuerza que tiene dejar que sean nuestros colaboradores quienes manejen el orden del día de la conversación. Según Duncan y Miller ([www.talkingcure.com](http://www.talkingcure.com)), cuando los asesores preguntaron a sus clientes lo que les gustaría obtener de la conversación que iban a mantener y asociaron esto a una solicitud de feedback al final de la sesión, descubrieron que la tasa de bajas o abandonos de clientes se reducía en un 50 por ciento y que su efectividad aumentaba en un 65 por ciento. Aunque somos los primeros en reconocer que la asesoría y el coaching son actividades bastante diferentes, creemos que es interesante relacionarlas en este aspecto. Cuando los asesores invitaron a sus clientes a determinar el objeto de la conversación y luego a ofrecer su feedback al final (“¿Hemos logrado lo que usted deseaba? ¿Hemos empleado bien el tiempo?”), los clientes se mostraban *bastante* más satisfechos. Este fenómeno no puede limitarse exclusivamente al mundo del asesoramiento.

Si pudiéramos con mayor frecuencia a nuestros colaboradores directos, “¿Qué es lo más importante en que debemos focalizarnos?” y “¿Conseguimos resolver los problemas que más te acuciaban?” es fácil imaginar que estarían bastante más satisfechos —y serían más productivos— que si somos nosotros quienes permanentemente tomamos la iniciativa en las conversaciones de coaching.

### **Poner al corriente de la situación de los trabajos o proyectos no es lo mismo que una conversación de coaching**

En nuestro trabajo con directivos de organizaciones, descubrimos que muchos de ellos se muestran orgullosos de proclamar que mantienen

periódicamente conversaciones cara a cara con cada uno de sus colaboradores directos. Tanto si son semanales, quincenales o mensuales, la inmensa mayoría de los directivos manifiestan que cumplen rutinariamente estos compromisos cara a cara y los incluyen en sus agendas. Sin embargo, cuando escarbamos un poco más les preguntamos cuál es el objeto de las conversaciones, nos indican sin vacilar que el tiempo se invierte principalmente en:

- Puesta al día de la situación de tareas o proyectos.
- Comunicaciones relativas al negocio de la compañía y/o a noticias departamentales que todavía no han llegado a los empleados.
- Feedback relativo a objetivos intermedios y logros de proyectos.

De hecho, los directivos manifiestan periódicamente que entre un 80 y un 90 por ciento de sus reuniones individuales se dedica a ponerse al corriente de tareas o proyectos. El tiempo sobrante se invierte en hablar del crecimiento y desarrollo de la competencia profesional de la persona.

Aunque es fundamental y necesario ocuparse de la puesta al día de tareas y proyectos con los empleados, nos gustaría distinguir entre puesta al corriente de proyectos y auténticas conversaciones de coaching. Si definimos las conversaciones de coaching como aquellas que amplían la conciencia, la forma de pensar y la competencia del empleado, entonces una puesta al día de la situación de una tarea no encaja generalmente con esta definición. A menos que usted aborde estas reuniones habituales cara a cara con una mentalidad de coaching —y persiga diligentemente oportunidades para que sus empleados amplíen competencias y crezcan en el proceso— lo más probable es que se conviertan en meros informes de puesta al corriente.

---

Definimos las conversaciones de coaching como aquellas  
que amplían la conciencia, la forma de pensar y la  
competencia del empleado

---

Si sus conversaciones de coaching han empezado a derivar hacia informes de puesta al corriente —lo cual es comprensible— entonces

una solución sencilla podría ser la de seguir celebrando estas reuniones individuales, pero poner en marcha otras *reuniones independientes* que se centraran en el desarrollo y la ampliación de competencias y futuro profesional. Aunque estas reuniones independientes se celebren tan sólo a nivel mensual, bimestral, o incluso trimestral, es probable que sus colaboradores se den cuenta y se aprovechen de la diferencia (al igual que usted).

## ASÍ PUES, ¿DE QUÉ HABLAMOS?

Cuando se trata de determinar cómo pueden poner en marcha un tipo de conversación de coaching diferente, muchos líderes se muestran desconcertados. Suele haber aquí dos cuestiones que dificultan esta transición:

- 1.- ¿Cómo arranco un tipo de conversación distinta, ya que estamos acostumbrados a la manera típica de hablar de trabajo?
- 2.- ¿De qué podemos hablar, además de la puesta al día de la situación de tareas o proyectos?

Si recordamos lo que sucede en un sistema dinámico, reconocemos que ambas partes están acostumbradas a una forma concreta de interactuar entre sí. Por tanto, si la conversación estándar cara a cara ha conllevado que el jefe pregunte por el estatus de los proyectos, logros y dificultades, y el empleado a su vez informe sobre el estado de los proyectos, logros y dificultades, es bastante fácil entender por qué ambas partes podrían tener dificultades para aventurarse en un tipo de conversación distinta.

Hay algunas variaciones sobre las razones para la segunda dificultad —determinar de qué hablar además de la puesta al día de la situación de los proyectos—. Algunos directivos indican: “Mis colaboradores son personas maduras y con experiencia— no les hace falta realmente un ‘desarrollo’ profesional per se”. O bien argumentan: “Tengo unos colaboradores de la Generación Y\* a los que cuando les pregunto si

---

\* **Generación Y.** Se consideran miembros de esta generación a los nacidos en los primeros años 80. Se caracterizan por su gran familiaridad y utilización de los medios de comunicación y tecnologías digitales.

quieren hablar de alguna otra cosa siempre me responden: ‘No—estoy perfectamente’”. Aparte de cualquier resistencia a aventurarse en un nuevo territorio que usted o su coachee puedan experimentar, es importante que usted descubra medios de interactuar de manera distinta y de entablar nuevas conversaciones. Una forma de hacerlo es con un *checklist* de posibles temas de coaching.

### **Checklist (lista de control) de temas de coaching**

El empleo de un *Checklist* de temas de coaching como el que se muestra en la Tabla 7-7 puede servir para “abrir puertas” a otro tipo de conversaciones. Recomendamos que el *checklist* se utilice como un marco y que se modifique y personalice para que se ajuste a su situación particular. Los temas concretos de la Tabla 7-7 son bastante menos importantes que la esencia de lo que sugiere la lista de control —la propuesta de posibles temas de discusión que podrían ser de utilidad abordar en las futuras conversaciones que mantenga con sus colaboradores.

**Tabla 7-7. Checklist de temas de coaching**

Marque, por favor, en la siguiente lista los tres temas que sean de más interés para usted. Si hay alguno importante que no está en la lista, añádalo y márkelo como preferente.

Utilizaremos esta lista en los próximos meses como herramienta para estructurar nuestras conversaciones

|   | Bajo interés |   |   |   |   | Alto interés |   |   |   |    |
|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|
| 1.- El progreso de mi carrera profesional.                                  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2.- El éxito que creo que tengo en mi puesto actual.                        | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3.- Cómo podría aportar más cosas a la organización desde mi puesto actual. | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.- Cómo podría aprender más en mi puesto de trabajo actual.                | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6            | 7 | 8 | 9 | 10 |



|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5.- Cómo podría ampliar mi rol y mi responsabilidad.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6.- Cómo puedo mejorar mi forma de trabajar con otros departamentos de la organización.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.- Cómo podría mi departamento ser más eficiente y productivo.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8.- Cómo puedo aumentar mis competencias técnicas en este sector de actividad.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9.- Medios para mejorar la forma en que llevo a cabo las cosas.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10.-Cómo podría ser más innovador en mi rol actual.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11.- Cómo lograr un mejor equilibrio entre vida laboral y vida personal.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12.- Cómo prepararse mejor para las oportunidades de promoción que surjan en la empresa.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13.- Cómo manejar un reto o problema concreto al que me estoy enfrentando en mi trabajo.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14.- Cómo superar cualquier punto débil que mis superiores en la organización perciban que tengo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15.- Cómo detectar y potenciar los puntos fuertes importantes que posea.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16.- Cosas que debería saber, pero de las que no soy consciente.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17.- Otro:  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18.- Otro:  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Testemos rápidamente la utilidad y viabilidad de utilizar un *checklist* como el descrito. Dedique un minuto a *cumplimentarlo para su caso*. Hemos observado siempre que los líderes se agarran como mínimo a una o dos áreas de interés, que luego discutirán con sus jefes u otros colegas. Por tanto, pruébelo para su caso. Cumplimente el *checklist* como si le estuvieran pidiendo que identificara posibles temas de coaching para usted. Por favor, *hágalo ahora antes de seguir adelante*.

Lo más probable es que detecte por lo menos dos o tres áreas que usted tiene un interés relativamente alto en tratar con un tercero (es de esperar que sea su jefe). También puede haber advertido que ninguno de los temas de la lista tiene que ver con informar del estado actual de tareas y proyectos. Si usted es como muchos de los líderes que han cumplimentado este *checklist*, podría estar interesado en involucrar realmente a su jefe en una conversación sobre uno o varios de estos temas. Nosotros le animamos desde aquí a tomar la iniciativa.

También podría imaginar que este *Checklist* de temas de coaching pudiera servir como listado de control permanente al que regresar cuando jefe y subordinado se encuentren periódicamente para discutir temas que son de interés para el subordinado. De hecho, un *checklist* de este tipo (personalizado a su entorno) podría servir de marco para discusiones periódicas sobre desarrollo y futuro profesional. El jefe o el empleado podrían ser responsables de llevar este *checklist* a las conversaciones de coaching programadas, para que tanto el jefe como el colaborador compartan el foco de atención de las conversaciones de desarrollo profesional.

---

Tanto el jefe como el colaborador comparten el foco de atención de las conversaciones de desarrollo profesional

---

### **Otro foco de atención del coaching: el crecimiento de la capacidad de rendimiento**

Otro posible marco sobre el que focalizar los esfuerzos de coaching podría ser un modelo de competencias para la efectividad. Zenger y Folkman ha investigado a fondo las competencias que distinguen a los colaboradores y líderes más eficaces del resto. Sus estudios están documentados en el libro *El líder extraordinario* (Zenger y Folkman, Profit Editorial, 2008). La

utilización de un modelo de competencias como marco para conversaciones de desarrollo profesional puede ser extraordinariamente útil para guiar conversaciones que se focalizan en el crecimiento de la capacidad necesaria para el rendimiento actual y futuro de la persona.

Las siguientes dimensiones del liderazgo y sus competencias asociadas, inspiradas en los estudios de Zenger y Folkman, han demostrado qué diferencia a los individuos más eficaces del resto:

#### *Carácter*

- 1.- Exhibe una gran honradez y sinceridad

#### *Capacidad Personal*

- 2.- Posee conocimientos y experiencia técnica y profesional
- 3.- Soluciona problemas y analiza los temas
- 4.- Innova
- 5.- Cultiva su desarrollo personal

#### *Orientación a Resultados*

- 6.- Impulsa la consecución de resultados
- 7.- Fija objetivos ambiciosos
- 8.- Toma la iniciativa

#### *Habilidades interpersonales*

- 9.- Comunica en abundancia y de forma convincente
- 10.- Inspira y motiva a los demás a tener un alto desempeño
- 11.- Establece relaciones
- 12.- Desarrolla a otros
- 13.- Colabora y trabaja en equipo

#### *Liderar el Cambio*

- 14.- Desarrolla una perspectiva estratégica
- 15.- Impulsa, promueve y lidera el cambio
- 16.- Conecta el grupo con el mundo exterior

Además del *Checklist* de los temas de coaching, tanto el jefe como los colaboradores pueden utilizar un marco del modelo de competencias como base para las conversaciones de desarrollo profesional en curso.

### Una diana para el éxito

Una forma de utilizar un modelo de competencias (como el que acabamos de dar) sería invitar a su subordinado a que identificara aquellas competencias que cree que son más críticas para el rol que desempeña en la organización. Simultáneamente, usted cumplimentaría el mismo paso.

A continuación, pida a su subordinado que identifique las competencias que tiene más interés en desarrollar. Por último, busque la coincidencia: ¿dónde se superponen las pasiones de su subordinado y las necesidades de la organización?

Después de entrevistar a miles de empleados y líderes, hemos descubierto unos pocos factores universales que están siempre presentes cuando los individuos alcanzan el máximo rendimiento:

- Competencia
- Pasión
- Necesidades de la organización

Este modelo lo representamos como un diagrama de Venn en la Figura 7-1. Éste puede ser otro marco metodológico de conversación para el jefe que desee involucrarse en una conversación de desarrollo profesional diferente o más sólida con los empleados.

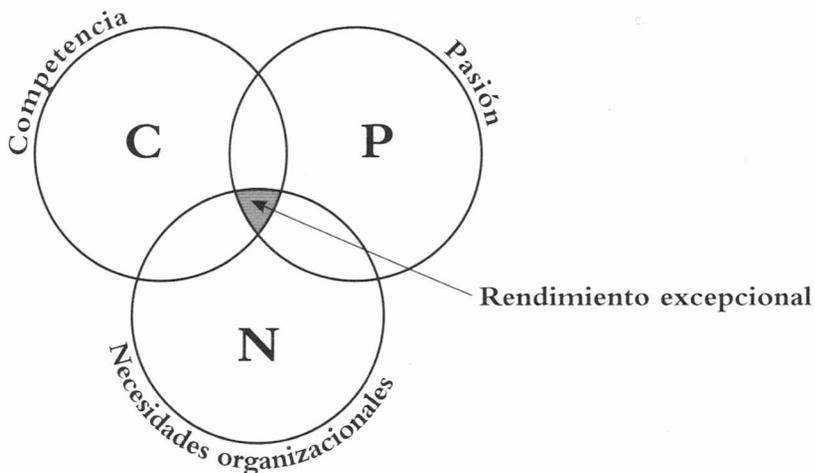


Figura 7-1. Ingredientes del rendimiento excepcional

## Aplicación

Puesto que a menudo será usted quien ponga en marcha o invite a las conversaciones de coaching, pensamos que es útil que practique a través de las etapas de la Guía de la conversación de coaching para prepararse para próximos diálogos. Le invitamos, en la Tabla 7-8, a considerar cómo podría “ensayar” Formular la conversación para una conversación de coaching que usted ponga en marcha con un colega.

**Tabla 7-8.**

*Primera etapa: formular la conversación  
(fijar el contexto y el foco de atención de la conversación)*

| Con sus propias palabras                                |  |
|---|--|
| Identificar la conducta o cuestión que hay que discutir | Me gustaría hablar sobre... [la cuestión]  |
| Determinar el propósito o resultados de la conversación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacia el final de esta conversación me gustaría lograr...</li> <li>• ¿De qué otra cuestión te gustaría que nos ocupáramos?</li> </ul> |
| Acordar el procedimiento de la conversación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veamos como yo pienso que podríamos proceder...</li> <li>• ¿Qué te parece así?</li> </ul>   |

## Resumen del capítulo

- A través de Formular la Conversación, tanto coach como coachee pueden maximizar su eficiencia y sus preciados recursos — ¡entre ellos el tiempo!
- Con Formular la conversación se garantiza que el coach y el coachee aceptan mantener la misma conversación y se explicita de qué va a tratar la conversación.
- La creación de un contrato para la conversación la aleja de una simple charla o de una sesión de quejas.
- El coach es dueño del proceso, mientras que el coachee lo es del contenido de la conversación.
- Los tres pasos de Formular la conversación son:
  - Identificar la conducta o cuestión que hay que discutir
  - Determinar el propósito o resultados de la conversación
  - Acordar el procedimiento de la conversación
- Tanto si es el coach quien pone en marcha la conversación y propone el tema como si lo es el coachee, los tres pasos de Formular la conversación deben utilizarse de manera eficaz.
- Los estudios realizados aconsejan que cuando el coachee dispone de la capacidad de seleccionar los temas de la conversación de coaching y se le invita más adelante a dar su feedback con respecto a la utilidad de la sesión, la relevancia y calidad de la conversación (desde la perspectiva del coachee) aumentan de forma significativa.
- Las puestas al día de la situación los trabajos en marcha no son conversaciones de coaching, aun cuando muchas conversaciones cara a cara puedan concentrarse en compartir la puesta al día del estado de los proyectos.

- La utilización de un *checklist* de temas de coaching puede ser útil para “abrir la puerta” a la puesta en marcha de diferentes tipos de conversaciones de coaching.
- La utilización de un modelo de competencia puede ofrecer otro marco metodológico para invitar a mantener conversaciones de coaching.
- La búsqueda del objetivo de la intersección de competencia, pasión y necesidades organizacionales puede ser de utilidad en las conversaciones de desarrollo profesional.

## 8

# Entender el estado actual de la situación

“¿Le va bien así?”

Si ha completado con éxito la primera etapa del diálogo de coaching, Formular la conversación, el objeto de atención y el resultado deseado de la conversación serán los mismos para usted y para su coachee. Ustedes habrán explicitado de qué va a tratar la conversación. Ahora estarán preparados para entrar en los detalles de la situación actual, a fin de que ambos conozcan el territorio que están tratando de atravesar.

Veamos a continuación algunas reglas y directrices básicas para abordar esta etapa de la conversación de coaching.

- 1.- *Excluya su opinión y sus conocimientos previos.* Lo más probable es que un gran porcentaje de lo que crea que es cierto sobre la situación —tanto de ideas preconcebidas como de conclusiones rápidas basadas en descripciones del coachee— sea inexacto.
- 2.- *Mantenga una actitud de curiosidad.* Su tarea principal durante esta fase consistirá en encender una luz para que el coachee observe el verdadero tema que debe ser tratado. Si usted hace bien esta etapa de la conversación, el coachee verá su situación bajo una nueva luz. Y si la ve bajo una nueva luz, será capaz de escoger entre diferentes acciones.
- 3.- *No se precipite a actuar; tómese su tiempo para la exploración.* Si el problema pudiera solucionarse fácilmente, el coachee ya lo habría solucionado.

El hecho de que esté batallando con el tema sugiere que ni el problema ni la solución son tan claros y simples como podría creerse. O tal vez el problema y la solución *son* obvios pero el coachee se resiste a avanzar en la solución del problema por una multitud de razones. Entender el estado actual de la situación permite a ambos obtener una imagen clara de lo que realmente está pasando —con el objetivo de que en última instancia solucionen el problema “correcto”.

- 4.- *Resístase a dar consejo.* Recuerde que su principal objetivo de coaching es ampliar la forma de pensar y la capacidad de la persona a la que hace de coach. Si usted se precipita con demasiada rapidez a ofrecer sus consejos, estará cortocircuitando el proceso de aprendizaje y crecimiento del coachee. Aunque el propio coachee le solicite consejo, ¡no caiga en la trampa! Si después de atravesar las etapas siguientes de la conversación de coaching (véase Tabla 8-1), el coachee pasa por alto alguna idea crítica para seguir avanzando, usted se la puede ofrecer como posibilidad. Así pues, por ahora, espere y encienda su linterna de exploración.

**Tabla 8-1. Entender el estado Actual de la Situación**

---

*Segunda etapa: entender el estado actual de la situación  
(explorar el punto de vista del individuo antes de comunicar el suyo [de usted])*

|  |  |
|--|--|
| Entender el punto de vista del coachee                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ves esta situación?</li> <li>• ¿Qué está pasando?</li> <li>• ¿Qué es lo que funciona bien?</li> <li>• ¿Qué es lo que convierte esto en un problema?</li> <li>• ¿De qué modo podrías haber contribuido a esta situación?</li> </ul>                            |
| Determinar las consecuencias de continuar por el camino actual | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué impacto tiene esto en ti? ¿Y en los demás?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias si la situación no cambia?</li> <li>• ¿Cómo influye esto en tus objetivos y en lo que tratas de lograr?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo?</li> </ul> |

→

---

|  |  |
|--|--|
| Ofrecer su perspectiva, <i>si es apropiado</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Puedo hacerte algunas observaciones?</li><li>• ¿Puedo hacerte partícipe de otras consecuencias que tener en cuenta?</li></ul> |
|--|--|

---

La etapa 2, entender el estado actual de la situación, no sirve para solucionar el problema en cuestión, sino tan sólo para comprenderlo mejor. De hecho, *el auténtico objetivo de esta etapa del proceso de coaching es ampliar la perspectiva del coachee sobre su propia situación*. Si él o ella son capaces de entender de verdad cuál es el problema, por qué es particularmente molesto y las consecuencias de cambiar (o de no cambiar), es probable que obtengan nuevas perspectivas sobre el mejor modo de proceder. Una de las frases que nos gusta recordar al respecto es “*la concienciación precede al cambio*”. Como el coaching se focaliza siempre en un programa de cambio, tenemos que crear primero una nueva conciencia en el coachee con el objetivo poder efectuar cambios en las conductas o en las consecuencias.

---

El auténtico objetivo de esta etapa del proceso es ampliar la perspectiva del coachee

---

## **POR QUÉ ES ESTA ETAPA TAN DIFÍCIL PARA NOSOTROS**

Como muchos otros pasos de las conversaciones de coaching, los que forman parte de la Etapa 2 dan la impresión de ser relativamente sencillos. Sin embargo, la mayoría de los coaches estarán de acuerdo en que esta etapa del proceso es quizá la más complicada de todas. ¿Por qué es así? Veamos a continuación algunas razonadas:

- Muchos directivos quieren intervenir inmediatamente y solucionar el problema. “Escuchan el problema” según lo describe el coachee y

creen que no necesitan que les digan mucho más para entender lo que realmente está pasando.

- Cuando los líderes se identifican con la experiencia que les están contando, creen que entienden de verdad lo que le está pasando el coachee. (A menudo, sin embargo, la experiencia del coachee es bastante diferente de la propia experiencia del coach.) Esta “identificación” con el problema impide realmente que el coach escuche la situación desde el punto de vista del coachee.
- La mayoría de nosotros escuchamos los hechos y temas que nos describen como si fueran una descripción realmente completa de lo que verdaderamente está sucediendo. No somos capaces de escuchar a niveles más profundos lo que en realidad está ocurriendo —como se ve afectado el coachee por la situación, cuáles son las consecuencias y el impacto emocional de lo que está sucediendo...—. ¿Hasta qué punto está angustiando este problema al coachee y por qué? ¿Qué tipo de historias ha inventado el coachee sobre lo que está ocurriendo y hasta qué punto se parecen a la realidad de los hechos?

Esta etapa consiste en dar vueltas alrededor del problema para analizarlo desde distintas posiciones panorámicas: lleva un poco de tiempo y una gran dosis de disciplina, en especial si pensamos que ya conocemos y entendemos claramente el problema y cuál es la solución óptima para el mismo.

Para ilustrar cuán difícil es excluir de verdad la opinión propia y escuchar con la mente abierta, eche un vistazo a la Tabla 8-2. Hace unos años recibimos un email, en el que se describía una prueba realizada por un maestro de primaria de Virginia a sus alumnos. Él transmitía la primera parte de una serie de frases muy populares que los alumnos debían completar.

En la columna de la izquierda de la Tabla 8-2 se encuentran las primeras partes de las frases y en la columna de la derecha, las respuestas de los alumnos.

**Tabla 8-2. Contemplar otro punto de vista**

| <i>Inicio de la frase</i>                  | <i>Respuesta de los alumnos</i>   | <i>Respuesta real</i>         |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| No cambies de caballo                      | hasta que deje de correr          | cuando estés cruzando un río  |
| Batir mientras                             | la mosca está cerca               | el hierro está candente       |
| Siempre es más oscuro                      | antes del verano                  | antes de amanecer             |
| No subestimes nunca el poder de            | las termitas                      | la negación                   |
| No muerdas la mano que                     | parezca sucia                     | te da de comer                |
| Ama a todos, confía                        | en mí                             | en pocos                      |
| Donde hay humo, hay                        | contaminación                     | fuego                         |
| Un centavo ahorrado es                     | poca cosa                         | un centavo ganado             |
| Ríe y todo el mundo reirá contigo; llora y | tendrás que sonarte la nariz      | llorarás solo                 |
| A los niños hay que contemplarlos          | y no castigarlos ni darles azotes | y no escucharlos              |
| La falta de noticias                       | significa buenas noticias         | es imposible                  |
| Si a la primera no funciona                | prueba una y otra vez             | consigue pilas nuevas         |
| Una mente ociosa                           | es el taller del diablo           | es el mejor modo de relajarse |

Como la mayoría de la gente, es probable que usted haya adivinado sin pensar demasiado las respuestas “correctas” o más familiares de la mayoría de estas frases. “No cambies de caballo cuando estés cruzando un río” y “Un centavo ahorrado es un centavo ganado” son lemas comprobados que se han transmitido de generación en generación, aunque ya no tengan

el mismo significado en el mundo moderno actual. Con todo, es probable que usted haya oído una y otra vez la mayoría de dichas frases.

Compare ahora sus respuestas con las que han dado los niños. Las respuestas de los niños son graciosas e incluso llegan a tener sentido. Pero, por favor, reflexione y dese cuenta de lo rápidamente que usted completó la respuesta a cada frase, casi inmediatamente después de ver las primeras palabras. Es muy probable que ni siquiera se parase a pensar si existía una versión totalmente diferente de cada una de las frases, en cuanto reconoció o identificó la pauta que le era familiar.

El mismo fenómeno se da cuando usted hace de coach de otras personas. Si Terry se queja de que Andrew es una persona difícil, y usted también sabe por experiencia que puede ser una persona con la que es difícil trabajar, al momento completará su propia versión de “problemas con Andrew” y su mente se pondrá a trabajar de inmediato en soluciones que puedan ser útiles para que Terry las tenga en cuenta. Por desgracia, aunque es probable que sus soluciones sean más eficaces para *su* particular percepción de “problemas con Andrew”, esto no tiene necesariamente que ser así para la percepción particular de Terry sobre el problema. Lo mismo es aplicable a casi todos los problemas que usted pueda escuchar de otras personas: problemas con un colega o proyecto; desequilibrio entre vida profesional y vida laboral; sentimiento de estar infravalorado, explotado y mal pagado; etcétera.

Con casi toda seguridad usted habrá experimentado alguna versión de lo que acabamos de describir. Sin embargo, queremos hacer hincapié en que su versión será totalmente diferente de la versión de la persona que está hablando. Así pues, queremos animarle a que *empiece a moderarse con respecto a completar con excesiva rapidez el resto del cuadro general de la situación*. Preste atención a sentirse seguro de que ha comprendido la situación y que sabe qué es lo que está pasando; recuerde que es probable que el coachee contemple y perciba la realidad de forma diferente.

---

Empiece a moderarse con respecto a completar con  
excesiva rapidez el resto del cuadro general de la situación

---

## **LAS TRES ETAPAS NECESARIAS PARA ENTENDER EL ESTADO ACTUAL DE LA SITUACIÓN**

Así pues, analicemos más en detalle cada uno de los tres pasos que componen la fase Entender el estado actual de la situación:

- 1.- Conocer y entender el punto de vista del coachee.
- 2.- Determinar las consecuencias de continuar por el camino actual.
- 3.- Ofrecer su perspectiva, *si es apropiado*.

### **Conocer y entender el punto de vista del coachee**

Queremos hacer hincapié en que si se hace correctamente, este paso ayudará al coachee a contemplar su situación de forma diferente a como la veía al comienzo. ¿Entenderá usted mejor, como coach, el punto de vista del coachee después de que este paso de la conversación se haya completado? Rotundamente sí. Pero lo que creará aún más valor es que el coachee contemple su situación y su problema de forma distinta como consecuencia de su (de usted) buen trabajo en esta fase.

¿Cómo puede esto suceder? Responderemos a esta pregunta en las próximas páginas. Comencemos ahora aseverando que usted debe desempeñar dos roles importantes en este paso de la conversación.

- 1.- De espejo.
- 2.- De guía.

#### *Su rol como espejo*

Uno de los roles principales que usted desempeña con alguien al que hace de coach es el de espejo que refleja a la persona cuál es su auténtica realidad. Veamos por qué nos miramos en el espejo. Casi cada día, nos miramos en el espejo por lo menos una vez —y a menudo bastantes más veces—. ¿Por qué? Para ver cómo nos contemplan los demás, para asegurarnos de que lo que nosotros *creemos* que estamos proyectando es realmente lo que están viendo los demás, y para decidir si hay algo que ajustar en función de lo que vemos.

Si considera que su rol es ser un espejo humano para aquellos a los que hace de coach:

- Les hace saber que usted está escuchando.
- Refleja sobre ellos cómo están describiendo sus escenarios.
- Ayuda a exponer una “realidad objetiva” de la situación.

Para poder ser de verdad un espejo, es decir, exponer la realidad objetiva, usted no puede distorsionar la imagen que devuelve al coachee. ¿Qué quiere decir esto para usted? Significa que no puede permitir que sus propios prejuicios se introduzcan sigilosamente en reflejo. Si lo hicieran, usted sería más bien un espejo de feria que distorsiona la imagen de la persona que se coloca frente al mismo. ¡No queremos ningún tipo de espejos ondulados o rotos que expongan la imagen de forma distorsionada! Así pues, asegúrese de que su reflejo es real y preciso.

Como puede conseguirlo? Escuchando bien.

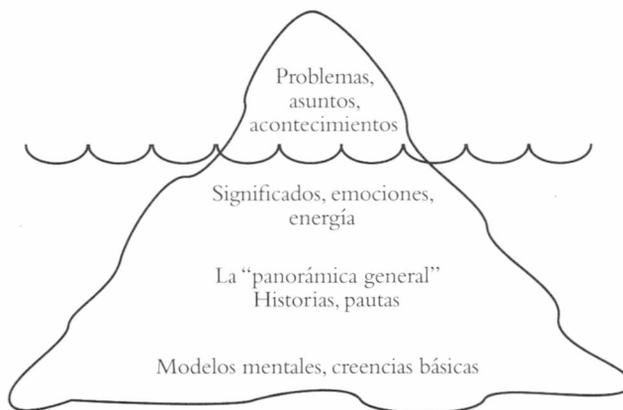
### *Escuchar bien*

Lo mejor que puede hacer cuando está escuchando a su coachee cómo expone una situación es esperar. No hace falta que ponga su granito de arena inmediatamente. Mientras estemos tratando de Entender el estado actual de la situación nos vendrá muy bien recordar que el coachee debería hablar por lo menos durante el 75 por ciento del tiempo de conversación.

Por tanto, si es el coachee quien más tiempo habla, ¿qué haremos nosotros entretanto? Escuchar. Bien, es probable que esto le parezca algo obvio, pero escuchar de verdad es una habilidad que poca gente llega a dominar a lo largo de su vida. Pasarse la vida escuchando no quiere decir necesariamente que se practique a la perfección esta habilidad. Mi profesor de piano solía decir, “La práctica no perfecciona. Lo que perfecciona es la práctica *perfecta*”. La práctica sólo hace que siempre sea igual. Y esto es lo que ocurre cuando se escucha. Por tanto, ¿a qué debemos prestar atención?

Piense que la mayor parte de lo que un coachee comunica sobre su situación será su descripción del tema tal como él lo ve —probablemente se centrará en determinados acontecimientos e incluso expone su interpretación de tales acontecimientos como hechos y realidades de la situación—. La mayoría de las situaciones son como icebergs de los que sólo el 10 por ciento de su superficie aparece por encima del agua. Si usted ha visto alguna vez un iceberg de cerca, sabe que es difícil imaginarse que la mayor parte de su enorme volumen está oculto y no puede verse

fácilmente en la superficie. Lo mismo es cierto de la mayoría de los temas de coaching. Lo que un coachee describe puede representar tan sólo la punta de la totalidad de la situación.



**Figura 8-1. Escuchar a un Nivel Más Profundo**

En la Figura 8-1 recurrimos al modelo de Robert Hargrove, descrito en *The Masterful Coaching Fieldbook*. Como puede apreciar tenemos que estar atentos a muchas capas diferentes, además de la capa superficial que es la que suele describirse.

El modelo indica que debemos escuchar a niveles más profundos. Tenemos que poner en duda nuestras suposiciones y conclusiones previas. Tenemos que prestar atención a las emociones que nuestro coachee muestra a través de su tono de voz y lenguaje corporal. Tenemos que escuchar las pautas de pensamiento y de conducta. Y tenemos que utilizar todo esto para reflejarlo de nuevo a nuestro coachee como si fuéramos un espejo.

#### *Escuchar las emociones: seguir el rastro emocional*

Si el cliente está discutiendo la situación a alto nivel —la parte del iceberg que sobresale de la superficie del agua— la forma más rápida de llevar la conversación a una capa más profunda es escuchando precisamente lo que hay debajo de la superficie: las emociones y sentimientos que el coachee está experimentando. Esto se consigue observando y prestando atención a cualquier cambio que se produzca en el modo en que el coachee describe su situación.

Hay dos formas de escuchar las emociones a un nivel más profundo:

- 1.- Estando atento a cualquier palabra que exprese emoción (*asustado, ansioso, frustrado, ilusionado, eufórico, o loco*).
- 2.- Observando y prestando atención a pistas no verbales que podrían expresar la presencia de energía emocional por debajo de las palabras (por ejemplo, tono de voz elevado, habla apresurada, expresiones faciales más emotivas, o gesticulaciones con las manos más pronunciadas)

Con la tecnología sónar que se emplea en la navegación submarina, los técnicos prestan atención a “tintineos” —indicación de la proximidad de un objeto bajo el agua—. Piense en el concepto de escucha de emociones como la versión a nivel humano de la tecnología sónar (originalmente, un acrónimo de *Sound Navigation And Ranging*), donde el objeto de su técnica de sondeo es detectar hasta que punto las emociones están cercanas al asunto que está siendo discutido. Cuantas más emociones sienta la persona con relación al tema o problema, más probable es que el problema esté cerca de algo que importa de verdad a dicho individuo. Y cuanto más le importe este algo al individuo, más probable es que disponga de la energía y el deseo de cambiar la situación.

Recomendamos el seguimiento de las emociones cuando esté cerca de manifestaciones de sentimientos o de mayores dosis de energía. Es probable que las emociones nos lleven al centro del asunto y al verdadero problema de coaching que debe ser resuelto. Las emociones y los sentimientos nos llevarán bajo la superficie del agua para explorar el resto del iceberg.

#### *Dejar que el silencio sea una parte importante de la conversación*

En el libro *Fierce Conversations* de Susan Scott aparece la frase “Dejar que el silencio sea una parte importante de la conversación”. No podemos estar más de acuerdo. No dude en utilizar las pausas elocuentes como un medio de provocar a su coachee a que siga hablando. No se preocupe por el silencio ni intervenga para llenar el vacío. Algunas veces la forma más eficaz de escuchar es dejando espacio para que la otra persona reflexione más a fondo y dé rienda suelta a todo lo que piensa.

#### *Como sería esta escucha en una conversación de coaching*

Examinemos cómo podría ser esta escucha en el ejemplo que expusimos en el capítulo anterior. Tal vez se acuerde de que nuestra coachee tenía

un problema con su colega Ed —ella creía que las peticiones y la satisfacción de las necesidades de ambas partes estaban desequilibradas y quería mantener una conversación con Ed para determinar el modo de resolver dicha falta de equilibrio.

El ejemplo que se expone en la Tabla 8-3 ilustra sobre algunos aspectos clave de un coaching eficaz:

- 1.- El coach es un espejo para el coachee. El coach no incorpora su interpretación de lo que está ocurriendo, sino que simplemente refleja a la coachee lo que está escuchando.
- 2.- Entre lo que el coach refleja se encuentran las emociones que la coachee está manifestando, y no sólo las descripciones o “hechos” relativos al asunto.

**Tabla 8-3.**

|  |   |
|--|---|
| Entender el punto de vista del coachee | <p><b>Coach:</b> Bien, háblame un poco de lo que está pasando. ¿En qué sentido están desequilibradas las solicitudes?</p> <p><b>Coachee:</b> Veamos un ejemplo que lo explica perfectamente. Yo diría que por lo menos una o dos veces por semana Ed me envía un email donde dice que necesita hablar conmigo el <i>mismo día</i> durante unos 30 minutos para discutir algo que precisa saber con urgencia y hacer avanzar en sus proyectos. Yo trato de esforzarme al máximo para encontrar tiempo de hablar con él y atender sus peticiones. Sin embargo, ni siquiera puedo contar el número de temas de los que estoy esperando su respuesta. Cuando le envío un email solicitando información, yo diría que tengo un 50 por ciento de probabilidades de obtener respuesta alguna vez. En algunas ocasiones, simplemente sigo adelante sin tener la información solicitada. En otras, prácticamente tengo que acosarle para lograr la respuesta. Me cuesta un esfuerzo enorme que mis necesidades queden satisfechas pero, en cambio, él actúa como si el mundo fuera a acabarse si no le ayudo a dar curso a sus peticiones el mismo día que las hace.</p> |
|--|---|



**Coach:** Por tanto, no sólo parecen desequilibradas las peticiones —él quiere que sus necesidades sean satisfechas inmediatamente—, sino también el esfuerzo que tienes que realizar para que tus necesidades sean satisfechas. Tengo la impresión de que hay frustración en tu voz cuando tú describes esto.

**Coachee:** Estoy frustrada. Me parece totalmente injusto. ¿Por qué tengo que ayudar a Ed a que lleve a cabo sus proyectos, cuando él no está dispuesto a ayudarme?

**Coach:** Es un escenario donde parece que Ed siempre está ganando y tú podrías estar perdiendo, basándonos en lo que está sucediendo. ¿Lo describirías de este modo?

**Coachee:** Bien, *perder* es probablemente una palabra demasiado fuerte. Con todo, consigo sacar adelante mi trabajo.

**Coach:** Hum. (Silencio; pausa.)

**Coachee:** Tengo la sensación de que se está aprovechando de mí. ¿Por qué razón tengo que hacer lo imposible para ayudarle a cumplir con sus fechas límite, cuando él parece ni siquiera mínimamente interesado en que yo cumpla con las mías?

**Coach:** Sin duda, es una buena pregunta que merece meditarse. ¿Hasta qué punto te sientes frustrada de esta relación con Ed, midiéndola en una escala del 1 al 10, donde 1 es nada frustrada y 10 muy frustrada?

**Coachee:** Probablemente, le daría un 6. En realidad esta nota oscila un poco. Cuando envió emails a Ed una y otra vez, podría llegar hasta un 8. Me enfado mucho con sus peticiones cuando pienso que nunca responde a las mías. Cuando trabajo en mis proyectos, pienso que la nota sería un 2 —estoy ocupada y saco adelante mi trabajo—. Cuando hablo con Ed, suele ir bien, y la puntuación sería probablemente un 3 o un 4.

**Coach:** Esto es interesante. Cuando trabajas sola o hablas directamente con Ed, la frustración es bastante baja. Lo que hace elevar la puntuación hasta el 8 es cuando le envías emails una y otra vez.



**Coachee:** (Risas.) Probablemente porque me invento historias sobre como Ed está tratando de sabotear mi trabajo y aún espera que yo le considere un héroe.

**Coach:** (Risas.) Bien, ése podría ser un escenario. ¿Qué otras certezas tenemos?

**Coachee:** Ed podría ser mucho más claro en cuanto a comunicar lo que necesita y cuándo lo necesita. Es probable que yo dé por sentado y espere que él responda a mis solicitudes puntualmente. Pero yo nunca “exijo” puntualidad. Él suele ser muy claro sobre que necesita hablar contigo en un plazo de tiempo determinado. Me siento resentida por lo que me digo a mí misma respecto a sus peticiones.

**Coachee:** Ésta es una nueva y magnífica perspectiva. Tú no comunicas tus plazos con la misma claridad que él lo hace, y cuando él te los comunica tú tratas de ajustarte a sus necesidades. Mientras ocurre todo esto, tú cuestionas sus motivos y empiezas a sentirte molesta.

**Coachee:** Sí. Puede parecer una tontería cuando lo expresas de esta manera. Yo debería comunicarme de una forma mucho más clara.

---

A lo largo del proceso en el que el coach trata de entender el punto de vista de la coachee, ésta comienza a adoptar una nueva perspectiva de su propia situación. En este ejemplo, ella se da cuenta de que probablemente no ha estado comunicándose tan claramente como podía, y de que su comportamiento podría estar contribuyendo al resultado que obtiene —y en última instancia a cómo se siente.

Debido a que la coachee ve ahora su situación de forma distinta, es mucho más probable que emprenda una acción diferente que le ayude a solucionar la situación causante de la tensión. Así pues, si este paso de la conversación se lleva a cabo de manera eficaz, pronto empezarán a evidenciarse con claridad las semillas de la solución.

---

Hacer preguntas abiertas y neutras (que no induzcan la respuesta)

---

Si hubiera dos caras de la moneda en el conjunto de competencias y habilidades de coaching, una de las caras sería la escucha y la otra un planteamiento de preguntas eficaz. Al igual que sucede con la escucha, llevamos toda la vida haciendo preguntas y es probable que hayamos practicado una forma de hacerlas que no conduce necesariamente a los resultados de coaching más efectivos.

Le desafiamos a que grabe un diálogo suyo con un colaborador o a que simplemente tome nota mental de los tipos de preguntas que usted hace. Si usted se parece a la mayoría de líderes, una gran parte de las preguntas que hará serán preguntas cerradas. Las preguntas cerradas (que exigen una respuesta de sí/no o una respuesta finita como un número o una fecha) son extraordinariamente útiles para ganar *claridad* pero no para ganar *discernimiento o nuevas percepciones*. ¿Cuál es la diferencia?

La *claridad* es extremadamente útil para comprobar si se han comprendido las cosas y/o para evidenciar algo que es evidente. Por ejemplo, el coach del caso anterior podría haber preguntado:

- Por tanto, ¿has comunicado tu frustración a Ed?
- ¿Especificas plazos de respuesta en tus peticiones a Ed?
- ¿Has incumplido alguna fecha tope a causa de que Ed no te haya respondido?

Todas estas preguntas podrían ser de utilidad para sacar a la luz los siguientes hechos: que todavía no ha comunicado su frustración a Ed, que no ha sido concreta en sus peticiones, y que hasta ahora su trabajo no se ha visto comprometido a causa de la falta de colaboración de Ed.

*El discernimiento o las nuevas percepciones* es el objetivo más útil en este paso del proceso. Algunas de las preguntas realizadas pueden generar un discernimiento y una nueva percepción en nuestra coachee. No estamos defendiendo que *nunca* se hagan preguntas cerradas. Utilizadas de la forma oportuna y apropiada son de gran utilidad para la conversación. Sin embargo, obtendrá un mayor beneficio si hace más preguntas abiertas y neutras.

Las preguntas abiertas y neutras son más apropiadas para ayudar a ensanchar la conversación. Si se emplean correctamente, darán lugar tanto a la claridad como al discernimiento y nuevas percepciones. Nuestro coach hizo las siguientes preguntas abiertas y neutras y fomentó ambas cosas:

- Bien, háblame un poco de lo que está pasando. ¿En qué sentido están desequilibradas las solicitudes?
- ¿Hasta qué punto te sientes frustrada de esta relación con Ed, midiéndola en una escala del 1 al 10, donde 1 es nada frustrada y 10 muy frustrada? *(Nota: Ésta es una pregunta cerrada que ofrece un gran discernimiento y una nueva percepción tanto al coach como a la coachee.)*
- ¿Qué es lo que hace que la puntuación suba hasta el 8 cuando tú envías emails una y otra vez?
- ¿Qué otras certezas tenemos?

Advierta que el coach no hace preguntas para entrar en detalles del escenario. De hecho, la táctica de entrar en los detalles garantiza prácticamente dos cosas:

- 1.- El coachee no obtiene ninguna percepción nueva (puesto que tan sólo está relatando o repitiendo su versión de la historia).
- 2.- Se consume una enorme cantidad de tiempo en información que no da lugar a ningún nuevo discernimiento ni percepción.

Por ejemplo, he aquí unas cuantas preguntas que probablemente no darían lugar a una mejor comprensión de la historia:

- ¿Qué te solicitó Ed?
- ¿Cómo reaccionaste?
- ¿Qué peticiones has hecho a Ed esta semana?
- ¿Cómo reaccionó a tu email?
- ¿Cuántas peticiones te hizo Ed la semana pasada? ¿Cuántas le hiciste tú a Ed?
- ¿Cuáles eran tus fechas tope? ¿Cuáles eran las suyas?

Bajo una consideración superficial, todas ellas parecen preguntas abiertas y neutras. Sin embargo, si recordamos que nuestro propósito principal

en este paso de la conversación *es ayudar al coachee a ver su realidad bajo una nueva luz*, rápidamente observaremos que estas preguntas no ofrecen al coachee una mejor comprensión. Podrían proporcionarnos innumerables detalles, pero los detalles sobre unos hechos conocidos o sobre lo que ya ha sucedido no suelen cambiar el modo en que la coachee contempla la situación.

---

El propósito principal de este paso de la conversación es ayudar al coachee a ver su realidad bajo una nueva luz

---

### *Hace falta un guía*

Su segundo rol es el de guía. Imagine cuál es la misión de un auténtico explorador: ayudarle a ver aspectos de sus alrededores que jamás había visto antes. Creo que es útil evocar la imagen de un guía con un frontal, un par de prismáticos en una mano y una linterna en la otra, caminando junto al coachee con la misión de ayudarle a ver cosas que nunca ha visto antes.

Recuerdo un tour de trece horas que hice en el Denali National Park de Alaska. Justo al iniciar el recorrido el guía nos dijo: “Probablemente encontraremos osos, zorros, alces y pájaros salvajes. No sé dónde o cuándo los veremos, así que todos tenemos que estar atentos. Si ustedes creen, aunque sea remotamente, que han visto algo —aunque al final acabe siendo sólo una roca—, ¡díganlo en voz alta! ¡Díganme que pare! Yo también estaré alerta. No queremos perder la oportunidad de ver algo. Si luego resulta que no es lo que pensábamos, no pasa nada. Todos hemos confundido un montón de rocas con un animal de caza mayor. Precisamente ayer dije: ‘Miren este cachorro de oso’ y luego nos dimos cuenta que era tan sólo una pequeña roca lisa de color marrón. Pero es mejor pararse un momento y mirar que la posibilidad de perderse algo importante. Así que ¡vamos a descubrir animales salvajes!”.

Imagine que es *usted* el guía de la exploración. No hace falta que haga miles de preguntas a su coachee referentes a su historia pasada y a los hechos de la situación —detalles que no suelen conducir al discernimiento

o una nueva percepción—. Usted está preparado para comenzar a mirar el “aquí y ahora” e intentar ver la situación desde nuevos ángulos. Usted está esperando a ver de nuevo.

Además de comprender el punto de vista del coachee, los dos próximos pasos de Entender el estado actual de la situación pueden dar lugar a una exploración adicional y a nuevas percepciones para el coachee:

- Determinar las consecuencias de seguir por el camino actual.
- Ofrecer su perspectiva, *si es apropiado*.

Analicemos por el mismo orden los dos puntos anteriores

---

Determinar las consecuencias de seguir por el camino actual

---

Nuestro colega Joe Folkman nos recuerda a menudo que “la gente no cambia a menos que perciba la necesidad de hacerlo”. Analizaremos en detalle este concepto más adelante. Por ahora, basta decir que si la gente no percibe que ganará más que perderá con el cambio, no lo llevará a cabo. En este punto de la conversación, una parte del rol del coach es subrayar lo que ocurrirá en caso de que el coachee no haga nada —las consecuencias de seguir por el camino actual—. El coach y el coachee pueden descubrir que el coachee puede vivir sin problemas con las consecuencias de la inacción; esto podría revelar a ambos que la “necesidad percibida” de cambio no es significativa.

También es posible (y más frecuente) que el coachee vea más claramente que no quiere seguir con la situación actual durante mucho tiempo. Este mayor grado de concienciación puede ser el catalizador para cambiar la situación con más facilidad.

Examinemos a continuación cómo podría desenvolverse esta parte de la conversación, siguiendo con el ejemplo de la lucha de nuestra coachee con las peticiones de Ed (véase Tabla 8-4).

**Tabla 8-4.**

|   |   |
|---|---|
| Determinar las consecuencias de seguir por el camino actual | <p><b>Coach:</b> Has hablado de tu frustración con esta situación. ¿Qué otro efecto tiene esta situación sobre ti?</p> <p><b>Coachee:</b> Trato de responder las peticiones de Ed, pero observo también que me hago la remolona. Creo que le respondo pero de una forma pasiva-agresiva. Así, en lugar de responderle en cuanto veo el email, puedo esperar hasta la tarde para hacerlo. Esto nos da menos tiempo a ambos para mantener la reunión solicitada. En una o dos ocasiones no pudimos encontrar tiempo libre durante el resto del día a causa de otros compromisos.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Cuál es entonces el impacto global que tiene sobre ti, incluyendo estas ocasiones en que no has podido atender las solicitudes de Ed?</p> <p><b>Coachee:</b> Acabo sintiéndome mal por la forma en que reacciono. Quiero ser una colega que apoya y colabora y cuando estoy resentida no doy esta impresión.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Cuáles crees entonces que serán las consecuencias a largo plazo si la situación actual no se modifica?</p> <p><b>Coachee:</b> Es probable que con el paso del tiempo me sienta aún más resentida. Podría dejar de ayudar del todo a Ed y podría intentar descubrir nuevos caminos para no tener que depender en nada de Ed. Probablemente, esto daría lugar a una ruptura mayor de nuestro trabajo conjunto. Ese escenario no es bueno para nadie y desde luego no ayuda a las tareas que ambos tratamos de llevar a cabo.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Hay alguna otra persona afectada por el estado actual de la situación? ¿Colegas? ¿Otras personas implicadas en los proyectos en que ambos estáis trabajando?</p> <p><b>Coachee:</b> Me parece que no.</p> <p><b>Coach:</b> Permíteme que te haga una pregunta distinta: ¿hay alguna cosa positiva si se dejan las cosas como están? ¿Cuál es el premio por seguir así? →</p> |
|---|---|

**Coachee:** (*Sarcásticamente.*) Bien, siento una cierta alegría cuando obstaculizo el camino de Ed. Es justo que le pague con la misma moneda. (Pausa.) Pero en realidad, es probable que no haya ningún beneficio. No creo que lo que tenemos ahora sea bueno para ninguno de los dos. Estoy seguro que Ed percibe también la misma tirantez. Sería difícil que no percibiera tirantez, habida cuenta de la presión que tiene para finalizar su trabajo. Estoy muy segura de que se preocupa a fondo de sus proyectos y, por tanto, el retraso de mis respuestas añade le añade más presión.

**Coach:** Así pues, da la impresión que el estado actual de la situación no es sostenible y que, en última instancia, dará lugar a una relación de trabajo disfuncional o incluso fracasada.

---

Cuando investiga las consecuencias de no cambiar, el coachee se da cuenta de lo que verdaderamente está en juego si la situación prosigue de este modo. Es probable que la coachee sienta una mayor presión para modificar la situación si las consecuencias de no cambiar son importantes (como lo son en el ejemplo que aquí se ha dado).

### **Ofrecer su perspectiva, *si es apropiado***

El tercer paso de Entender la situación actual es un tanto complicado. Aquí es donde sus recién desarrollados músculos de control deben ponerse a prueba. Nos aventuramos a decir que en muchas conversaciones de coaching —si no en la mayoría— su perspectiva no va a añadir gran cosa de valor a la situación. Hay dos únicas ocasiones en que es verdaderamente vital y crítico que su perspectiva sea comunicada. Son las siguientes:

- 1.- Conversaciones de feedback que usted pone en marcha. (Cubriremos este punto en detalle en el Capítulo 15, “Cuando el feedback se convierte en conversación de coaching.”)

- 2.- Cuando el coachee no está viendo con claridad un aspecto importante de su situación y/o cuando su perspectiva (de usted) incorporaría un punto de vista distinto e importante.

Como directivo de una organización, usted puede llegar a pensar que queremos que renuncie a su punto de vista y que confíe exclusivamente en que el coachee solucionará sus propios problemas. De hecho, lo que queremos es que usted lleve a cabo el trabajo de la forma más conveniente y eficiente posible. De vez en cuando eso quiere decir que el coachee tiene que ver un elemento crítico —que actualmente no está viendo— de la situación o de sus consecuencias.

Si usted se encuentra en una conversación de coaching en la que el coachee no ve las consecuencias de su comportamiento ni la incidencia que la situación tiene en su rendimiento laboral (o en el de otras personas), es indudable que usted debe añadir su perspectiva.

En el escenario en que nos estamos moviendo, nuestra coachee no percibió que hubiera consecuencias negativas como fruto de su relación con Ed para ninguno de sus colegas ni otros miembros del equipo de proyecto. Como jefe, usted podría tener otra visión de la panorámica general, puesto que también es el jefe del resto de los miembros del equipo. Tal vez haga falta que usted intervenga y comunique su punto de vista —con el propósito de ayudar a crear una mayor “necesidad percibida” de cambio.

En la Tabla 8-5 exponemos un ejemplo de lo que venimos diciendo.

**Tabla 8-5.**

Ofrezca su perspectiva, si es apropiado

**Coach:** Antes dijiste que pensabas que no había nadie más que pudiera verse afectado por la dinámica existente entre tú y Ed. ¿Podría comentarte otras posibles consecuencias que tener en cuenta?

**Coachee:** Por supuesto.

**Coach:** Observo con frecuencia que los conflictos entre miembros de un mismo equipo suelen extenderse gradualmente a otras personas o incluso a todo el departamento. ¿Tienes la impresión de que alguna otra persona pueda contemplar o percibir la tirantez existente entre tú y Ed?



**Coachee:** Bien, yo creo que no es visible para la mayoría de los miembros del equipo, pero si he confiado a Tom “mi situación con Ed”. Me he sentido muy muy frustrada y Tom forma parte de mi equipo. Su trabajo también se ve afectado si Ed no nos responde a tiempo.

**Coach:** ¿Cómo crees que haber confiado en Tom le haya afectado, así como a su opinión de Ed?

**Coachee:** No creo que haya afectado en nada.

**Coach:** Posiblemente sea cierto. Tom sería capaz de sabe escuchar muy bien y te podría ayudar mucho. Pero tengo que preguntarme si al expresar tu frustración con Ed no estás influyendo en última instancia a como Tom considera a Ed y a la interacción existente entre ellos. ¿Qué piensas de esto? ¿Qué pasaría si tú estuvieras en la piel de Tom y él en la tuya?

**Coachee:** Me imagino que puede pasar lo que tú dices. Para mí sería difícil permanecer neutral con alguien si un miembro del equipo estuviera sopor-tando una mala relación laboral con él y me con-tara sus quejas.

**Coach:** Aunque tú creas que esta situación está ahora bastante “controlada”, te animaría a que consideres la reacción en cadena de esta dinámica en otras personas, en los equipos de Ed y el tuyo, y en el propio trabajo relativo al proyecto. ¿Estarías dis-puesta a hacerlo?

**Coachee:** Sí, es lógico.

---

Mientras describíamos un ejemplo de cómo el coach podría comunicar una perspectiva diferente de la que tenía previamente el coachee, usted podría preguntarse si esto era en realidad necesario. Si recuerda la conversación que el coach y la coachee mantuvieron, la coachee consideraba que era ya necesario resolver la situación, sin reparar en la

posible repercusión sobre sus colegas. Por tanto, aconsejamos que emplee juiciosamente este tercer paso del proceso —sólo cuando su punto de vista ayude realmente al coachee a avanzar hacia el emprendimiento de mejores acciones relacionadas con su situación—. Es probable que en esta conversación de coaching no haga falta que el coach comunique este punto de vista adicional al coachee —parecía que ella ya estaba comprendiendo realmente la necesidad del cambio.

### *Vídeo ejemplo*

Si desea ver ejemplos de un coach guiando esta segunda etapa de la conversación de coaching, Entender el estado actual de la situación, entre en [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) y haga un clic en el icono del Leadership Resource Center. Allí encontrará ejemplos de un coach que saca a la luz los problemas reales de la conversación de coaching. Preste atención en estos ejemplos al modo en que el coach formula preguntas abiertas y neutras; a cómo el coach escucha a fondo lo que se está diciendo; y al modo en que el coachee va adquiriendo un conocimiento y una comprensión más completos de su propia situación.

## **Su arsenal de preguntas**

Le animamos a que empiece a construir un repertorio de preguntas de alto impacto que piense que le serán útiles en su caso. La mayoría de los coaches competentes utilizan unas cuantas preguntas seleccionadas que hacen progresar la conversación y que el coachee comprenda mejor su situación. Veamos a continuación algunas preguntas de muestra que tal vez usted quiera ensayar. Si ve que le funcionan bien, considere su inclusión en el arsenal de preguntas personales a utilizar en el futuro. Por ahora, rodee con un círculo las preguntas que usted crea que encajan con su estilo natural. Una de nuestras favoritas es la número 17. Ésta es una pregunta que rápidamente ayuda al coach y al coachee a discernir y comprender mejor hasta qué punto es verdaderamente importante el problema en cuestión.

- 1.- ¿Qué es lo más importante que tenemos que tratar ahora?
- 2.- ¿Qué ha sucedido últimamente para que este tema sea importante?
- 3.- Ayúdame a entender hasta qué punto es esto serio para ti.
- 4.- Háblame de las consecuencias para el negocio de este asunto.
- 5.- ¿Cómo te afecta esto personalmente?
- 6.- ¿Cómo te sientes ahora mismo sobre la situación?
- 7.- ¿Conoces a alguien para quien esto no sea un problema? ¿En qué crees que se diferencia su situación de la tuya?
- 8.- ¿Qué es lo que hace que esto sea difícil para ti?
- 9.- ¿Qué pruebas o evidencias tienes que apoyen esto?
- 10.- ¿Has verificado tu percepción con otras personas? ¿Qué averiguaste?
- 11.- ¿Cómo contemplarían o describirían los demás esta situación?
- 12.- Si la persona con la que tienes el conflicto estuviera aquí con nosotros, ¿cuál crees que sería su punto de vista?
- 13.- ¿Hay fuerzas externas que presionan para que esto continúe? ¿Cuáles son?
- 14.- Si pudieras solucionar esto, ¿qué efecto tendría en tu satisfacción laboral? ¿Y en tu progreso profesional?
- 15.- Imagina que ha pasado un año y nada ha cambiado. ¿Qué te parecería?
- 16.- ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo si esta situación no se modifica?
- 17.- ¿Cómo te sientes con este problema, midiéndolo en una escala del 1 al 10, donde 1 es “éste es un pequeño problema” y 10 es “esto parece prácticamente insuperable”?
- 18.- ¿Cuáles serían los tres factores que más contribuyen a este problema, en caso de que pudieras identificarlos? ¿Cuál sería el orden?

19.- ¿Cómo has contribuido tú a esta situación?

20.- *Y, tomado prestado del Dr. Phil: entonces, ¿te va bien así?*

## Resumen del capítulo

- Cuando empiece la etapa Entender el estado actual de la situación, recuerde que debe excluir su opinión y mantener una actitud de curiosidad.
- Su objetivo en esta etapa de la conversación es ayudar al coachee a tener una concienciación y una percepción diferente del tema objeto de coaching.
- Como la concienciación precede al cambio, es crítico ayudar al coachee a tener una mejor comprensión y claridad del problema. Las semillas de la solución ya estarán presentes en la nueva conciencia del problema.
- Un problema importante que nos impide entender de verdad el punto de vista del coachee es que solemos rellenar los vacíos de la conversación de forma inconsciente.
- Usted tiene dos papeles clave a desempeñar en esta fase de la conversación: el de espejo y el de excelente explorador.
- Cuando siga la pista de los tintineos” y del “rastros emocional” se irá acercando al auténtico problema y a lo que verdaderamente es importante para el coachee.
- Hacer preguntas abiertas y neutras permite que tanto usted como el coachee vean con más claridad y comprendan mejor el problema.
- Tenga cuidado con hacer preguntas que entren en demasiados detalles; recuerde que nuestro objetivo es que aumente la concienciación del coachee respecto a su propia situación.

- La gente no cambiará hasta que crea que es necesario hacerlo. La investigación de las consecuencias de no cambiar ayuda a centrarse en la posible necesidad de cambiar la situación.
- Ofrezca su perspectiva cuando añada algo a la conversación y genere una mayor concienciación en el coachee. ¡Vaya con cuidado en este punto!
- Comience a incorporar a su repertorio personal las preguntas que le funcionen bien.



## 9

# Explorar la situación deseada

## Apunte al objetivo correcto

Cuando se pasa a esta etapa de la conversación de coaching la mayoría de los directivos respiran aliviados. Las primeras dos etapas de la conversación de coaching (Formular la conversación y Entender el estado actual de la situación) son incómodas porque no nos resultan familiares. ¿Por qué? Por lo general, las dejamos atrás a toda prisa y saltamos directamente sobre la solución del problema. Es como si nuestro procesador interno buscara constantemente la respuesta a “¿Cómo podemos encontrar una solución para esto? ¿Qué medidas debemos adoptar para arreglarlo?”. La mayoría de los aconsejadores confesos admiten la fuerza magnética que les atrae a tener que resolver cualquier tipo de “problema” del que acaban de escuchar su descripción.

Por el momento, espero que comprenda la utilidad de dedicar el tiempo apropiado a las dos primeras etapas de la conversación. Si lo hace así, sabrá que está trabajando con el coachee sobre el problema “correcto”. La tercera etapa, Explorar la situación deseada, nos sitúa en un territorio más cómodo —el comienzo de la búsqueda de soluciones para el problema que hemos definido. ¡Eureka! Ahora ya puede empezar a ayudar directamente a resolver el dilema del coachee.

Una llamada de advertencia para los aconsejadores y los solucionadores de problemas que haya entre nosotros: el coaching es más eficaz si es el coachee quien genera la solución. El hecho de que estemos en el terreno

de la solución de problemas no significa que seamos *nosotros* los que solucionemos el problema. Revisemos el mapa de este territorio (Tabla 9-1).

**Tabla 9-1. Explorar la situación deseada**

| <i>Tercera etapa: Explorar la situación deseada<br/>(Identificar el objetivo y generar múltiples rutas para llegar a la situación deseada)</i> |  |
|--|--|
| Entender la visión del éxito   | ¿Qué te gustaría que ocurriera en este asunto?<br>¿Cómo sería la situación ideal?  |
| Establecer objetivos y expectativas de actuación   | ¿Cuáles son tus objetivos? ¿Qué te gustaría lograr?<br>Así es como lo veo...   |
| Explorar rutas de actuación alternativas   | ¿Qué planteamientos podrías adoptar?<br>¿Qué otras medidas podrían ser eficaces?<br>¿Puedo ofrecerte un par de reflexiones? Podrías tener en cuenta... |
| Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias   | ¿Cuáles son las principales barreras que impiden que se produzca este cambio?<br>¿De dónde procederá la oposición mayor a este cambio?                 |

## NO SE PRECIPITE A DAR LA SOLUCIÓN

A la mayoría de nosotros nos encanta solucionar problemas. Nos proporciona una sensación de alivio o de esperanza. Nos entusiasmos rápidamente ante la perspectiva de posibles soluciones que puedan aliviar la tensión que experimentamos. La sensación de alivio y esperanza al avanzar en la resolución de un problema es sin duda algo positivo.

Sin embargo, a menudo minusvaloramos la utilidad de esta etapa y nos dirigimos rápidamente hacia la solución del problema que hemos identificado. ¿Cómo ocurre esto? Pensamos en una solución única que podría ser eficaz en este escenario y nos precipitamos a dar esta solución

sin pararnos a considerar si hay otras soluciones alternativas que podrían conducir a un final todavía más feliz.

---

A menudo minusvaloramos la utilidad de esta etapa y nos dirigimos rápidamente hacia la solución del problema

---

Imagine un escenario de coaching en el que uno de sus colaboradores directos se dirige a usted para discutir cómo mejorar su “visibilidad y presencia ejecutiva”. Después de formular la conversación y comprender realmente cuál el núcleo del problema para él, usted descubre que el coachee se siente verdaderamente invisible —y quiere conseguir que sus logros sean bien conocidos por otros altos ejecutivos de la organización—. Cree que esto es esencial para ser considerado para otros puestos en el futuro.

Sin utilizar todos los pasos de Explorar la situación deseada, la conversación podría transcurrir del siguiente modo:

**Coach:** Bien, ¿qué piensas que podrías hacer para que tus logros tuvieran una mayor visibilidad?

**Coachee:** Bien, me imagino que podría hablar más en las reuniones y destacar a fondo lo que hemos sido capaces de lograr con nuestros proyectos. No me gusta ser fanfarrón y, por tanto, tengo que encontrar el equilibrio adecuado. También podría tenerte más y mejor informado y así podrías hablar sobre las tareas del proyecto en las reuniones en que participes. Agradecería sinceramente que de vez en cuando hablaras bien de mi trabajo a tus colegas, según lo consideres apropiado.

**Coach:** Desde luego. Ambas acciones parecen lógicas. ¿Cuándo empezarás?

Bien, lo positivo de este diálogo es que el coach está guiando el proceso y el coachee está generando —y poseyendo— la solución. Sin embargo, la solución podría ser bastante más meditada y productiva. Si seguimos los pasos de Explorar la situación deseada, casi siempre generaremos una solución mejor que si nos precipitamos con los primeros pensamientos que parecen solucionar la situación.

Veamos cómo podría transcurrir la misma conversación si utilizamos tan sólo el primer paso, entender la visión del éxito (véase la Tabla 9-2).

Como puede observar, la auténtica visión del éxito es algo más que obtener más visibilidad para los logros de trabajo. Si hacemos un buen trabajo de comprensión de la visión que tiene el coachee del éxito (o nuestra visión compartida del éxito), podemos crear un objetivo que perseguir más ambicioso. Luego, cuando empezemos a hacer un brainstorming de las diferentes rutas alternativas para llegar hasta allí, es probable que dispongamos de un surtido más amplio de estrategias y medidas viables que adoptar. ¿Serían todavía eficaces aquí las dos primeras sugerencias para adquirir más visibilidad? Sí, y además tendríamos que elaborar otras estrategias dirigidas a obtener una mayor visión externa, haciendo marketing en un pequeño grupo, en un mercado en el que la organización no tiene todavía una presencia importante.

---

Si hacemos un buen trabajo de comprensión de la visión que tiene el coachee del éxito, podemos crear un objetivo que perseguir más ambicioso

---

## **LOS CUATROS PASOS DE EXPLORAR LA SITUACIÓN DESEADA**

Tal como se ha indicado anteriormente, hay cuatro pasos en esta etapa:

- 1.- Entender la visión del éxito.
- 2.- Establecer objetivos y expectativas de actuación.
- 3.- Explorar rutas de actuación alternativas.
- 4.- Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias.

Examinaremos a continuación cada uno de estos pasos:

**Entender la visión del éxito: apuntar a un gran objetivo. ¡No sea mezquino!**

El primer paso de Explorar la situación deseada es comprender la visión del éxito. Como coach, usted tendrá que dedicar aquí tanto tiempo como sea necesario para explicar en detalle la visión del coachee.

Ilustremos en broma una visión mezquina del éxito versus una visión de mayor alcance.

Si yo le pregunto si le gustaría una copa de helado de chocolate, es probable que diga: “Claro que sí” (en el supuesto de que a usted le guste el helado de chocolate). ¿No sería mucho más atractivo si le pregunto si le gustaría una copa de helado de chocolate al calvados con avellanas, nata y unos barquillos, servido en una terraza al aire libre en pleno verano? ¿Qué pasaría si le digo también que podría disfrutar del helado en una terraza con vistas al mar, con una ligera brisa marina moviendo suavemente las hojas de las palmeras y con su música favorita de fondo? ¿Sería más o menos probable que gritara un rotundo “¡Sí!” a este segundo escenario? Lo más probable es que la segunda alternativa sea más atractiva y tentadora que la que tan sólo contempla un simple helado de chocolate.

¿Cuál es la diferencia? La visión que describimos en el segundo escenario es bastante más clara, atractiva y tentadora. También es más amplia. En lugar de centrarse exclusivamente en el helado de chocolate, engrandecemos la imagen y la adornamos con vistas al mar, un tiempo perfecto y la música de fondo. No hay que extrañarse de que la segunda oferta sea más seductora.

Cuando aclaramos y ampliamos la visión de nuestro coachee, suceden varias cosas importantes:

- 1.- El coachee empieza a ver con más claridad la realidad que quiere provocar.
- 2.- Se expande el área objetivo, ofreciendo en última instancia más opciones para alcanzar el objetivo.
- 3.- Se incorporan detalles que ayudarán a que el objetivo sea más concreto, a la vez que más atractivo.
- 4.- El entusiasmo alrededor de la creación de la realidad empieza a crecer y hace que sea más probable el compromiso del coachee con la persecución de la situación deseada.

En conversaciones de feedback, en las que *usted*, como líder, espera que se corrija una conducta, también puede tener un punto de vista claro sobre su visión deseada del éxito. Usted puede ofrecer sus reflexiones sobre

lo que podría ser posible. Por ejemplo, si usted está haciendo de coach de uno de sus colaboradores para que colabore más en las reuniones del equipo, podría ofrecer una imagen de éxito que el coachee tuviera en cuenta:

De ser posible, me gustaría que consideraras los puntos de vista de otras personas y los validaras, en lugar de decidir inmediatamente que no van a funcionar. Por ejemplo, si Sue dice que ha pensado que le gustaría implementar una mejora de proceso, me encantaría que tu primera reacción fuera de apoyo a su idea, que en encontrases algo positivo en lo que esté diciendo. También me gustaría que fueras capaz de comunicar tu punto de vista sin que pareciera que sólo hay un modo correcto de abordar el problema en cuestión. Como ambos sabemos, un problema puede tener varias soluciones. Supongo que con estas dos acciones habrá un mejor ambiente entre tú y tus colaboradores y probablemente las reuniones serán más agradables y menos conflictivas que las de actuales.

¿Qué más tendrías que hacer, en cuanto a colaborar más con tus colegas?

La pregunta final de este ejemplo nos recuerda que, aunque usted, como coach, ayude a crear la visión del éxito, aún será necesario que involucremos al coachee para asegurarnos de que contribuye y participa en el resultado final.

### **Establecer objetivos y expectativas de actuación: ¡usted debe tener su punto de vista!**

El segundo paso de Explorar la situación deseada es fijar objetivos y expectativas de actuación. Una vez que usted y el coachee tengan una visión del éxito compartida, empezarán a perfilar objetivos o expectativas de actuación más concretos.

A veces, oímos decir a los jefes que el punto de vista del coach es el único importante. En especial, cuando se encuentran en la etapa de Explorar la situación deseada —lo que ellos desean que ocurra y los objetivos que quieren lograr— los líderes expresan la preocupación de que el colaborador tal vez no vea la imagen global. Como consecuencia, sus objetivos o su situación deseada no reflejarán enteramente lo que es po-

sible o lo que es necesario que ocurra. Queremos garantizarle que usted, como coach, debe tener punto de vista.

Imagine un colaborador directo suyo que siempre llega tarde al trabajo, que se toma excesivo tiempo para almorzar y que no finaliza a tiempo los cometidos asignados. Imagine ahora que pregunta a este empleado cuál es su visión del éxito y sus objetivos deseados. Podría responderle que su visión del éxito es llevar a cabo los cometidos que tiene asignados con eficacia y puntualidad, conservando a la vez la flexibilidad en su forma de trabajar. (Hasta el momento suena bien, ¿no cree?) Cuando se le pregunte qué objetivos podrían ayudarle a alcanzar esta visión, imagine que contesta: “Me encantaría trabajar sólo tres días a la semana, escoger estos días y llevar a cabo las tareas que considere más interesantes para mí. Si tengo que tomar más tiempo para el almuerzo para hacer recados, me gustaría que confiaras en que llevaré a cabo el resto de mi trabajo en algún momento. Si tropiezo con problemas te lo comunicaré”.

Bien, todos estaríamos de acuerdo en que ésta sería una descripción de una situación futura magnífica —pero sólo para él, no para nosotros o para el resto de la organización—. Es indudable que usted, como líder, tendrá un punto de vista con respecto a los objetivos o expectativas de actuación a las que aspiran sus colaboradores o colegas. Dependiendo de la conversación de coaching, usted puede escoger entre comunicar su punto de vista o decidir que no sería útil hacerlo.

En una conversación de feedback en la que la conducta del colaborador *debe* cambiar o, de lo contrario, las consecuencias serán nefastas, es indudable que usted debe adoptar una actitud más activa en esta segunda etapa del proceso. En el escenario de este colaborador directo que desea trabajar de forma selectiva tan sólo tres días a la semana, usted podría manifestar sus objetivos y expectativas de actuación claramente:

John, puedo entender tu deseo de tener un alto grado de flexibilidad en tu horario laboral. Sin embargo, esto no será positivo para el puesto que ocupas. Es evidente que estás especializado y que tienes clientes internos que pueden necesitar tus servicios en cualquier momento dentro del horario normal de trabajo. Por ello, necesitamos que estés físicamente presente en las oficinas de lunes a viernes desde las ocho y media de la mañana hasta las cinco y media de la tarde. Esto no significa que no podamos hacer excepciones ocasionales, de acuerdo con otras necesidades

personales que tengas. No obstante, tendremos que negociarlas de antemano. ¿Te parece lógico?

### **Explorar rutas de actuación alternativas: “¿Qué más? ¿Qué más?”**

El tercer paso de Explorar la situación deseada es investigar rutas de actuación alternativas. La clave de este paso del proceso es asegurarse de que se agotan todas las posibilidades antes de restringir las opciones.

Hemos descrito anteriormente lo que ocurre cuando la gente se precipita a encontrar soluciones: la mayoría identificará la primera solución que parezca razonable y empezará a planificar acciones para dicha opción.

Norman R. F. Maier publicó los resultados de un estudio sobre el procedimiento de resolución de problemas. Muchos autores consideran todavía que se trata del mejor estudio llevado a cabo sobre este tema.<sup>1</sup> Las investigaciones de Maier demuestran claramente que los individuos que detectan por lo menos *tres* posibles alternativas, acaban llegando a una mejor solución que aquellos que adoptan la primera idea plausible que les viene a la cabeza. ¿Cuántos de nosotros nos detenemos para seguir generando más buenas ideas cuando ya hemos encontrado una que nos gusta? Es probable que ni siquiera reconozcamos la utilidad de generar muchas ideas a partir de las cuales hacer una selección. Tenemos prisa y queremos empezar a implementar alguna solución razonable.

---

Los individuos que detectan por lo menos tres posibles alternativas acaban llegando a una mejor solución

---

Sin embargo, cuando hacemos una compra importante (por ejemplo, una vivienda o un automóvil) la mayoría de nosotros considerará múltiples alternativas. Investigamos dichas opciones y seleccionamos la que es más lógica, teniendo en cuenta costes y beneficios.

Si empleamos este mismo proceso de investigación, evaluación y selección cuando hacemos de coach de otras personas (o cuando tomamos nuestras propias decisiones), casi siempre mejoraremos el resultado.

Las preguntas mágicas en este paso de la conversación son:

- ¿Qué más?
- ¿Qué otra cosa podría ser eficaz?
- ¿Qué otras alternativas podrían llevarte a la situación deseada?
- ¿Qué más?

Si su experiencia se parece en algo a la nuestra, se asombrará de ver cuántas posibilidades adicionales surgen cuando se hacen estas preguntas de seguimiento. Llegan precisamente cuando usted pensaba que ya no había más ideas que sacar a la luz. Además, las opciones que se originan más adelante suelen ser las más lógicas y prácticas. O bien, algún tipo de combinación de varias de las opciones generadas da lugar a la mejor solución global.

*Su consejo es bien recibido: algunas advertencias*

Cuando esté ayudando a su coachee a explorar rutas alternativas puede darse cuenta de que él no ha identificado la ruta más evidente (desde el punto de vista de usted, por supuesto). Podría incluso sentirse obligado a comunicar sus reflexiones —porque si no lo hace él podría tomar el rumbo equivocado—. Nuestro mensaje es que siempre hay un momento adecuado para que usted comunique sus reflexiones adicionales.

Sin embargo, le sugerimos que usted exponga sus opiniones como posibilidades alternativas que investigar, en lugar de dar el consejo y esperar que el coachee lo siga. Añada sus ideas (de usted) junto a otras alternativas generadas por el coachee. Le animamos a agotar las posibilidades de las ideas del coachee y luego pida permiso para añadir sus propias reflexiones: “¿Podría sugerirte un par de nuevas posibilidades que tener en cuenta?”.

Aquí es clave sugerir sin imponer. También le aconsejaríamos que no se encariñe demasiado con que el coachee acepte totalmente su excelente idea, incluso en este punto. La mayoría de las veces el coachee le ofrecerá su feedback indicando que es probable que la idea que usted le ha transmitido no sea eficaz. O bien, el coachee puede murmurar “Sí, es una buena idea”, mientras el lenguaje corporal que hay detrás de sus palabras denota una indiferencia total hacia lo que usted ha aconsejado. No se lo tome como algo personal; reconozca tan sólo (una vez más) que su consejo puede funcionar peor en la realidad que en el guión grabado en su mente. Las ideas que son más apropiadas para ser

testadas e implementadas de forma eficaz por el coachee proceden de él. Por muy inteligente y por mucha experiencia que usted tenga, no conseguirá cambiar esta dimensión fundamental del comportamiento humano.

---

Las ideas que son más apropiadas para ser testadas e implementadas de forma eficaz por el coachee proceden del interior de dicha persona

---

#### *Cuando el coachee no tiene ideas*

Cuando usted llegue a este paso de la conversación y pregunte “¿Qué acciones podrías emprender para alcanzar la situación deseada?” el coachee podría responder: “No tengo ni idea. Por eso he venido a verte. ¿Qué crees que debería hacer?”.

Ésta es una trampa muy tentadora: ¡No caiga en ella!

Recuerde que su principal objetivo en el coaching es ampliar la capacidad de su coachee para que él resuelva sus propios problemas —pensar de forma más crítica y tener más seguridad en su capacidad de resolver problemas cada vez más complejos—. Si usted interviene ahora y ofrece todas sus ideas y consejos, habrá cortocircuitado el proceso de perfeccionamiento y crecimiento del coachee.

Un directivo usaba una estratagema que desafía la lógica de una dimensión. Después de que el coachee le dijera que no sabía la respuesta y que no tenía ideas de ninguna clase, este coach diría: “Si supieras la respuesta, ¿cuál crees que podría ser?”. Sorprendentemente, el coachee daba casi siempre un paso adelante y proponía ideas razonables y perspicaces sobre el modo de proceder.

Si usted no se siente cómodo con esa estratagema, pásese entonces al bando del coachee y *convírtase en su socio de brainstorming*. Diga algo así como: “Tengo unas cuantas ideas que considerar y estoy seguro de que probablemente tú también las tengas. Tú estas mucho más cerca de la situación que yo. ¿Qué tal si hacemos brainstorming de algunas posibilidades, yo pongo sobre la mesa algunas ideas y las discutimos libremente? Es posible que pienses en varias excelentes opciones a lo largo de este proceso. ¿Qué te parece?”.

Entonces, comiencen a hacer brainstorming juntos. Ofrezca una o dos opciones a la consideración del coaching y luego deténgase momentáneamente y anime al coachee a ampliar dichas ideas. “¿Qué más te viene a la mente? ¿Qué más podría ser eficaz? ¿Qué despiertan en ti estas ideas?”

Tenga cuidado de no apoderarse de la conversación ni de volver a la modalidad de aconsejador. A menos que el coachee sea un auténtico principiante y necesite que le dirijan y aconsejen, es probable que el brainstorming sea el disparador de su pensamiento y de su capacidad para descubrir soluciones que no son evidentes a primera vista.

#### *Priorice y seleccione la ruta*

Si usted ha hecho bien su trabajo en los pasos anteriores, habrá generado múltiples rutas que tomar para llegar a la situación final deseada. Antes de profundizar en las acciones concretas que emprender, deberá ayudar al coachee a priorizar entre las distintas opciones y a escoger aquellas que parezcan más eficaces.

El paso de la priorización puede ser una tarea relativamente sencilla si recuerda que debe dejar que sea el coachee quien realice aquí el trabajo.

#### *Resuma y pida la solución*

Un buen punto de arranque es la reformulación de las diversas alternativas que usted ha escuchado describir al coachee (por ejemplo, “Has mencionado cuatro posibles modos de proceder. El primero es... ; el segundo es... ; el tercero es ...”).

A continuación, pida al coachee que ordene las distintas posibilidades. Con ello le ayudará a seleccionar entre las opciones. Veamos a continuación algunas frases que tener en cuenta:

- Si tuvieras que ordenarlas en cuanto a efectividad, ¿cuál sería la mejor opción?
- ¿Cuál de estas opciones es más viable?
- ¿Cuál de estas opciones seguirías con la máxima energía?
- ¿Cuál de estas opciones parece ser la más lógica para empezar?
- ¿Cuál de ellas te ayudará mejor a lograr tu objetivo?

En la mayoría de los casos el coachee no escogerá una sola opción sino algún tipo de combinación de las diversas alternativas generadas. Usted se dará cuenta rápidamente de la utilidad de generar múltiples opciones junto al coachee, puesto que el coachee seleccionará a menudo diversos aspectos de las posibilidades que implementar.

### **Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias**

Uno de los pasos más interesantes y que fácilmente se pasa por alto en cualquier proceso es el paso final de investigar la posible existencia de barreras y resistencias. Curiosamente, cuando se nos pide que determinemos qué barreras se interpondrán en el avance hacia nuestros objetivos, somos muy precisos prediciendo problemas y obstáculos.

Sin embargo, ¿con qué frecuencia nos detenemos para dar este paso? Raramente, puesto que solemos estar bloqueados por el entusiasmo de poner en marcha la solución escogida.

No obstante, el verdadero valor de dedicar tiempo a identificar lo que se interpondrá en nuestro progreso es que entonces podemos empezar a prever e impedir los potenciales obstáculos previstos.

Por ejemplo, si un coachee desea obtener más visibilidad frente a los altos directivos, podría confeccionar un plan de acción detallado para alcanzar su objetivo (reuniones mensuales con los superiores de su superior, presentar trabajos departamentales en reuniones en las que estén presentes los altos ejecutivos, pedir a su jefe inmediato que hable positivamente de él, comunicar su opinión con mayor frecuencia, perfeccionar un discurso “promocionador” relativo a su trabajo, etcétera). Todos estos pasos podrían ser lógicos a primera vista y el coachee podría estar impaciente por empezar a actuar. Sin embargo, usted puede estar pasando por alto información importante —los obstáculos que impedirían al coachee implementar eficazmente dichas acciones.

Si usted pregunta al coachee: “¿Qué es lo que podría obstaculizar la puesta en marcha de estas acciones?”, él podría reconocer: “Bien, yo trabajo en Texas y todos los altos directivos de la compañía tienen su sede de trabajo en Nueva York. Con las restricciones de viaje actuales impuestas por la compañía, no tengo la oportunidad de participar en reuniones cara a cara. Mi antiguo jefe acostumbraba a mantener informado a su jefe con respecto a mis logros, pero mi nuevo jefe lleva tan sólo dos meses en el puesto y no conoce realmente mi trabajo o lo que he conseguido en el último año. El jefe de mi jefe ha estado en la oficina de Dallas sólo

una vez en el último año”. Estas barreras suponen potenciales problemas a la puesta en práctica de las acciones previamente identificadas. Tal vez sea necesario adoptar medidas adicionales que impidan o minimicen las posibles barreras esperadas.

## CÓMO SUENA *ESTA* CONVERSACIÓN DE COACHING

Volvamos a nuestro anterior ejemplo, en el que nuestra subordinada directa estaba preocupada por su relación con Ed y con el desequilibrio de colaboración que tiene lugar entre ambos. Retomamos la conversación allí donde la dejamos en el último capítulo, y continuamos con la tercera etapa de nuestro marco metodológico de la conversación de coaching. La Tabla 9-3 nos muestra cómo podría ser la totalidad de la tercera etapa de la conversación de coaching.

**Tabla 9-3.**

| <i>Tercera etapa: Explorar la situación deseada</i><br><i>(Identificar el objetivo y generar múltiples rutas para llegar a la situación deseada)</i> |  |
|--|--|
| Establecer la visión del éxito   | <p><b>Coach:</b> Parece que tienes perfectamente claras las dinámicas que hay entre tú y Ed, y cuáles son las consecuencias para ambos y para el trabajo que estás llevando a cabo. Así que permíteme que te pregunte: ¿qué te gustaría que ocurriera? ¿Cómo sería la situación ideal?</p> <p><b>Coachee:</b> Mi situación ideal consistiría en que Ed y yo tuviéramos una relación de mucha colaboración, equilibrada y “justa”.</p> <p><b>Coach:</b> Cuéntame más cosas de lo que tú crees que podría ser eficaz.</p> <p><b>Coachee:</b> Lo ideal sería que ambos estuviéramos dispuestos a contestar puntualmente las peticiones del otro. Me gustaría que ambos contestáramos en un plazo máximo de 24 horas, y si es posible antes.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Qué más te gustaría que pasara?</p> |



Establecer  
objetivos y  
expectativas

**Coachee:** Bien, si pudiera crear el escenario perfecto me encantaría que ambos fuéramos más proactivos con respecto a las necesidades del otro, y no esperar hasta el último momento para pedir algo al otro. También me gustaría sentirme más dispuesta a responder y ayudar a Ed, en lugar de sentirme resentida por el tema de las peticiones.

**Coach:** ¿Alguna otra cosa que te gustaría que pasara?

**Coachee:** Supongo que me gustaría ser tan clara y “exigente” como Ed cuando soy yo la que hago peticiones. Creo que ahora mismo soy demasiado blanda y poco directa. Confío en que la gente entienda que mis peticiones son urgentes. En una situación ideal, sería mucho más clara acerca de lo que realmente son y representan mis peticiones.

**Coach:** Parece un objetivo realmente bueno al que apuntar.

**Coach:** Bien, ¿hay objetivos concretos a los que te gustaría aspirar con relación al realineamiento de vuestras expectativas mutuas y a la redefinición de las relaciones con Ed?

**Coachee:** Sí. Me gustaría ver cómo los dos respondemos a las peticiones de la otra parte en menos de 48 horas. Éste sería un objetivo razonable al que aspirar. También me encantaría que colaboráramos al 50/50 y no al 80/20 como hasta ahora (dando yo el 80 por ciento y recibiendo solamente el 20 por ciento). Por ahora, me conformaría con una colaboración del 60/40.

**Coach:** Parece que se trata de objetivos razonables a los que aspirar, tal vez no en última instancia, pero sí son unos buenos objetivos con los que arrancar.

Explorar rutas  
de actuación  
alternativas

**Coach:** Así pues, ¿qué acciones podrías emprender para alcanzar la situación deseada de ser claro en tus peticiones, de tener una actitud colaboradora con Ed y de responder puntualmente ambos a las necesidades de la otra parte, preferiblemente en un plazo inferior a 24 horas y, por supuesto, sin superar las 48 horas? →

**Coachee:** Creo que tengo que empezar por ser verdaderamente clara en lo que se refiere a mis solicitudes. Puedo expresar con más claridad lo que exactamente necesito y el período de tiempo en que debo tener una respuesta.

**Coach:** Ésta es una acción que parece positiva. ¿Qué otra actuación podría ser eficaz?

**Coachee:** Puedo recordarme a mí misma que cuando Ed me pide que lo ayude, está intentando realmente llevar a cabo su trabajo. En vez de sentirme ofendida y enfadada, si soy capaz de decirme a mí misma que ambos estamos trabajando para poder lograr los objetivos de nuestro departamento, es probable que me sienta mejor ayudándole.

**Coach:** Eso tiene sentido. Ponerte en el lugar de Ed y saber que está haciendo todo lo que puede podría ayudar a que fueras más servicial con sus peticiones. ¿Qué otras acciones podrían ser de utilidad?

**Coachee:** Algo en lo que realmente no había pensado hasta ahora sería asegurarme de que soy la persona más apropiada para responder a las peticiones de Ed. Es probable que en algunas ocasiones en que respondo a sus peticiones, pueda haber alguien que está en mejor posición que yo para responder. Si me detengo a preguntarme “¿Quién es la persona más apropiada del equipo para ocuparse de esto?”, me imagino que seré capaz de pensar en alguna otra persona aparte de yo misma en un 25-30 por ciento de las ocasiones. En lugar de hacer todo lo posible para ocuparme yo del trabajo, podría decirle a Ed que uno de nuestros colegas está en mejor posición para proporcionarle la información que necesita. Entonces, yo podría salir de este circuito cerrado y permitir que Ed siguiera el tema con dicha persona. Probablemente, esto me ayudará a sentirme menos estresada y resentida.



**Coach:** Me gusta de verdad esta estrategia, ayuda a los dos a trabajar de forma más inteligente y Ed podría hacer uso de otros recursos adicionales de los que hasta ahora no tiene noticia. ¿Hay más estrategias que podrían ser eficaces?

**Coachee:** Hum... No se me ocurre nada más.

**Coach:** ¿Podría hablarte de un par de nuevas posibilidades?

**Coachee:** Desde luego.

**Coach:** No has mencionado mantener una conversación con Ed para discutir cómo te sientes respecto al apoyo que os estáis dando mutuamente y cuánto desearías que la relación fuera colaborativa y equilibrada. ¿Has tenido alguna vez una conversación de este tipo con Ed?

**Coachee:** (Pausa) No... probablemente no.

**Coach:** ¿Qué piensas de esta conversación inicial con él? ¿Crees que podría ser de utilidad?

**Coachee:** Podría serlo, pero me gustaría ensayar antes las otras ideas. Me parece que un cara a cara con Ed en medio de las tareas que ambos tenemos en marcha podría provocar más tensión entre nosotros... y no quiero correr este riesgo por ahora.

**Coach:** Comprendo. Da la sensación de que las demás opciones que has generado podrían ser más fáciles de implementar a corto plazo. Desde luego puedes probarlas y, si no tienen la efectividad que te gustaría, siempre podemos revisar si tiene o no tiene sentido mantener una conversación más directa con Ed.

**Coachee:** Sí, dejemos esto para más adelante, en caso de que no sean eficaces las otras acciones en primer lugar.

**Coach:** Prioricemos entonces las posibles acciones que emprender. Tú has mencionado tres que son viables para empezar:



- En primer lugar, has hablado de exponer tus peticiones con más claridad y de incluir plazos de tiempo concretos de respuesta.
- En segundo lugar, dijiste que te pondrías en el lugar de Ed y te recordarías a ti misma que hace todo lo posible para llevar a cabo su trabajo.
- En tercer lugar, dijiste que podías determinar si tú eras la persona adecuada para responder a las peticiones de Ed.

De todas estas opciones, ¿cuál te parece que tiene más sentido poner en práctica? ¿Hay alguna o algunas que sean más fáciles de implementar o que reducirían más rápidamente la tensión que percibes?

**Coachee:** Bien, yo creo que con la primera y la tercera se tendrán mejores resultados con más rapidez. La segunda será más difícil de poner en práctica para mí, si tenemos en cuenta cómo percibo hoy en día la situación.

Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias

**Coach:** Entonces, por lo que se refiere a empezar siendo más clara en tus peticiones, ¿Qué podría interponerse en tu progreso hacia la solución?

**Coachee:** El tiempo siempre va a estar en mi contra. Cuando tengo muchísima prisa, simplemente lanzo mis peticiones vía email, sin pensar necesariamente en el mejor modo de formularlas. Cuando releo los emails que he enviado, con frecuencia me doy cuenta de que mi solicitud es un tanto confusa o inconcreta.

**Coach:** ¿Qué tal respecto a intentar asegurarte de que tú eres la persona más apropiada para responder a las necesidades de Ed? ¿Cuáles son los obstáculos en este caso?

**Coachee:** Irónicamente, es probable que se trate de nuevo del problema del tiempo.

**Coach:** ¿Por qué dices “irónicamente”?



**Coachee:** Bien, cuando me siento presionada por el tiempo, trato de actuar inmediatamente y sacarme de encima la solicitud en cuestión. Si me detuviera a pensar antes de actuar, podría dedicar el tiempo a asegurarme de que soy la persona más apropiada para responder. En última instancia, no responder inmediatamente puede conseguirme más tiempo en una consideración a largo plazo.

**Coach:** Ésta es una magnífica aportación. Cuando creamos un plan de acción específico para progresar, tal vez tengamos que analizar cómo conseguir más tiempo antes de responder, para que puedas implementar ambos planes de modo efectivo.

---

La Tabla 9-3 ilustra sobre algunos aspectos clave del coaching eficaz:

- Advertirá que el coach siguió permitiendo que fuera la coachee quien llevara la mayor parte del peso de la conversación. El coach ha dirigido el procedimiento de la conversación, mientras que la coachee ha generado la solución a su dilema.
- El coach siguió haciendo muchas preguntas abiertas y neutras, a la vez que escuchaba atentamente y reflejaba de nuevo sobre la coachee lo que había oído.
- El coach se aseguró de captar una imagen completa de la situación deseada antes de identificar objetivos y de hacer brainstorming de las rutas de acción alternativas.
- El coach repetía la pregunta “¿Qué más podría ser eficaz?” hasta que la coachee manifestó por lo menos tres posibles acciones que emprender.
- El coach ofreció una sugerencia adicional que tomar en consideración sólo después de haber agotado las ideas del coachee (*Se habrá dado cuenta de que la sugerencia de que la coachee hablara directamente con Ed fue descartada de inmediato un recordatorio de cómo los “consejos” bienintencionados no suelen ser seguidos tan fácilmente como pueda pensarse.*)
- El coach ayudó a la coachee a priorizar las posibles acciones que podrían emprenderse. Ella rechazó totalmente una de las acciones e hizo caso omiso de la sugerencia del coach.

- Por último, el coach preguntó sobre las barreras que podrían dificultar la marcha por las rutas priorizadas. Ello permitió que una de estas barreras saliera a la luz y pudiera incorporarse al plan de acción, que es la etapa final de la conversación de coaching.

### *Vídeo ejemplo*

Si desea ver ejemplos de un coach en la etapa de Explorar la situación deseada, entre en [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) y haga un clic en el icono del Leadership Resource Center. Allí encontrará ejemplos de un coach que ayuda al coachee a explorar lo que le gustaría que ocurriera. Preste atención al modo en que el coach empieza con el objetivo del éxito del coachee y obtiene de él las rutas de acción. Preste atención también a cómo y cuándo el coach transmite su opinión —y a la poca influencia que tiene esto en las acciones planificadas del coachee.

## **Más preguntas para su arsenal**

En el capítulo anterior, comenzamos a crear un repertorio de preguntas. Ahora sometemos a su consideración aquellas que son específicas para esta tercera etapa de la conversación de coaching. Veamos a continuación una serie de posibles preguntas que podría añadir a su arsenal:

- 1.- ¿Cómo sería la situación ideal?
- 2.- Si tuvieras una varita mágica, ¿qué te gustaría que sucediera en este punto?
- 3.- Si por un día fueras el CEO/la reina/el presidente, ¿qué te gustaría poner en práctica?
- 4.- Desde una perspectiva realista, ¿qué te gustaría que ocurriera, teniendo en cuenta las circunstancias?
- 5.- ¿Cómo sería el mejor escenario posible?
- 6.- ¿Qué tratarías de hacer en caso de que supieras que no fracasarías?
- 7.- ¿Qué intentarías hacer si tuvieras todos los apoyos y medios necesarios?

- 8.- ¿Cómo te gustaría verte actuando en esta situación ideal?
- 9.- ¿Cuáles son algunos de los objetivos a los que te gustaría apuntar?
- 10.- ¿Qué objetivos ambiciosos perseguirías?
- 11.- ¿Qué estrategias pueden ayudarte a hacer realidad la situación deseada?
- 12.- ¿Qué otras rutas alternativas hay para llegar hasta allí?
- 13.- ¿Qué otras medidas podrían ser eficaces?
- 14.- ¿Cuáles serían por orden las tres mejores soluciones que considerar en términos de efectividad?
- 15.- ¿Qué criterios podrías utilizar para evaluar cuál es el mejor camino que tomar?
- 16.- ¿Qué opción/opciones serían más viables o más fáciles de implementar?
- 17.- ¿Qué opción/opciones te aproximarían más a tu objetivo en el plazo que te has propuesto?
- 18.- ¿Qué se va a interponer en tu avance?
- 19.- ¿Cuáles son los mayores riesgos u obstáculos si sigues esta opción?
- 20.- ¿Qué podría ir mal? ¿Cuál es el peor escenario posible?

### Resumen del capítulo

- No se precipite a resolver los problemas en esta etapa; vaya poco a poco creando la visión ideal y generando más alternativas para hacer realidad dicha visión.
- Resista la reacción natural a decidirse a actuar con la primera opción viable que pueda aliviar la situación.
- Apunte a un objetivo importante a través de ampliar la visión del éxito que el coachee está intentando lograr; ¡no sea tímido en este punto!

- Como líder, usted debe tener un punto de vista. Si la visión del éxito del coachee no satisface las expectativas de desempeño, usted puede negociar e influir en lo que deben incluir las medidas mínimas del éxito.
- Si el coachee genera por lo menos tres alternativas que tener en cuenta, al final tendrá en su mano una solución más sólida y efectiva en una consideración a largo plazo.
- No dude en ofrecer sus sugerencias—después de que el coachee haya agotado sus propias ideas.
- Si el coachee se queda atascado, póngase a su lado y sea su socio de brainstorming. Cuando llegue a este punto, procure no apoderarse de la conversación.
- Explore los obstáculos que el coachee se podría encontrar al implementar las diferentes rutas que conducen a la solución. Somos extraordinariamente precisos en la predicción de lo que podría estorbar nuestro camino—cuando nos molestamos en dedicar el tiempo a hacerlo.
- Siga añadiendo preguntas clave a su repertorio. Ensaye aquellas que funcionen mejor en su caso e incorpórelas a su tesoro personal de buenas preguntas.



# 10

## Diseñar un plan de acción eficaz

### Haga hincapié en el seguimiento y reporte

Usted se encuentra en la recta final de la conversación de coaching. Durante la etapa anterior, describió su visión deseada del éxito, así como diversas alternativas para llegar hasta él. Usted priorizó las opciones más eficaces. Ahora ya está preparado para adentrarse en los pasos concretos y en un plan de seguimiento.

No es el momento de ser perezoso. Es posible que se sienta tentado a relajarse en estos pasos finales de la conversación de coaching que deben garantizar el éxito y la sostenibilidad. Después de todo, el coachee ha sido claro sobre la situación final deseada y ha manifestado cuales son las acciones específicas que se propone emprender. Se podría llegar a pensar que ya está todo hecho. Incluso usted podría llegar a decirse, “Bien, ahora la solución es evidente. Mi coachee es una persona adulta y madura que será capaz de poner en marcha su plan”. ¡No tan deprisa! Su papel (de usted) en esta etapa final de la conversación es crítico —tiene que ser capaz de guiar al coachee para que detecte y visualice las acciones específicas que emprenderá. Una vez que su coachee tenga perfectamente claro sobre como va a proceder con exactitud aumentan las probabilidades de que lo haga. Mediante la asignación de plazos concretos a la consecución de los objetivos intermedios más importantes, usted estará empezando

a crear de forma lógica y natural un plan de seguimiento y reporte con indicadores de control.

Una observación más: los estudios realizados han demostrado que la inclusión del seguimiento y reporte (*accountability*) ayuda realmente a las personas a cambiar (y, por tanto, a crecer) más rápidamente que sin ella. El Dr. James Prochaska describía un sistema excelente para ayudar a las madres a perder peso: la entrega de 10 dólares a los hijos por cada kilo que perdía la madre. Puede imaginar cómo funciona el sistema: los hijos se convertían instantáneamente en socios corresponsables del seguimiento. “¡Mamá, no te comas ese pastelillo!”, “Mamá, dijiste que ibas a hacer ejercicio hoy”, “¡Mamá, no te sirvas otra ración de pollo!”. No estamos recomendando que usted se convierta en un adolescente gruñón para los miembros de su departamento, sino que defendemos la profunda fuerza que tiene el seguimiento y reporte ininterrumpido.

---

La inclusión del seguimiento y reporte ayuda realmente  
a las personas a cambiar (y, por tanto, a crecer) más  
rápidamente que sin él

---

En nuestra tarea como coaches, hemos descubierto que aproximadamente el 85 por ciento de las personas a las que hacemos de coach “habrán hecho los deberes”—cumplirán los compromisos adquiridos con relación a las acciones que van a emprender— *el día o la mañana antes* de nuestra próxima conversación de coaching. Creemos que esta pauta es un recordatorio interesante y coherente de la fuerza que puede llegar a tener el tener que reportar. No hay nada de malo en esperar hasta el último momento —¡siempre y cuando completen las acciones! Piense en las veces que esperamos hasta el último momento para pagar facturas, presentar declaraciones de impuestos, comprar billetes de vuelo o hacer planes con los amigos. Esperar a llevar a cabo tareas es simplemente una función de hasta qué punto estamos ocupados, del número de cosas a las que le estamos dando vueltas, y de lo valiosas que sean las fechas tope. Las fechas tope o límite se ponen para garantizar que tenemos un objetivo que hay que cumplir.

## TRES PASOS PARA INCREMENTAR LA PRESIÓN SOBRE EL SEGUIMIENTO Y REPORTE

Revisemos los pasos concretos de esta etapa final de la conversación (Tabla 10-1). Hay tres elementos clave que deberá asegurar que tienen lugar:

- 1.- Elaborar y acordar un plan de acción y un calendario.
- 2.- Conseguir el respaldo de los demás.
- 3.- Establecer hitos u objetivos intermedios a efectos de seguimiento y reporte.

---

***Cuarta etapa: Diseñar un plan de acción eficaz  
(confeccionar un plan de acción y seguimiento de éxito que conduzca a la consecución del objetivo)***

|   |  |
|---|--|
| Elaborar y acordar un plan de acción y un calendario                        | <p>¿Qué acciones concretas te ayudarán a lograr el objetivo?</p> <p>¿Cuáles serán tus primeros pasos?</p> <p>¿Quién puede ayudarte a hacer seguimiento y reporte?</p> <p>¿Cómo te mantendrás focalizado en tus objetivos y planes?</p> |
| Conseguir apoyo de los demás  | <p>¿Quién puede ayudarte a avanzar?</p> <p>¿Cómo puedo apoyarte? (Así es como yo veo mi rol...)</p>  |
| Fijar objetivos intermedios a efectos de seguimiento y rendición de cuentas | <p>Revisemos nuestros planes...</p> <p>¿Cuándo deberíamos revisar esto de nuevo?</p>   |

---

### **Solicitar los detalles *no* le convierte en un jefe fiscalizador**

Los líderes con los que trabajamos manifiestan sistemáticamente la preocupación de no entrar en excesivos detalles en esta fase de la conversación. De hecho, usted podría estar pensando lo mismo: “He ayudado a mi coachee a establecer cuáles son las mejores rutas de acción; la solución parece obvia; ahora es ella quien tiene que ponerse en marcha”. Una de las razones por las que muchos jefes se resisten a esta etapa es que no quieren ser considerados autocráticos por su fiscalización de las acciones de sus colaboradores.

Nos gustaría ofrecerle una perspectiva ligeramente diferente. Imagine-mos que su coachee ha resuelto que el mejor procedimiento que seguir para resolver su problema será mantener una conversación sin rodeos con uno de sus colegas. Necesita decirle a dicho colega que a causa del incumplimiento de las fechas tope acordadas, su trabajo se está retrasando y se está poniendo en peligro la conclusión del proyecto.

Si no se utilizan todos los pasos de esta etapa de la conversación, el coach podría sentirse tentado a concluir la conversación de la siguiente manera:

**Coach:** Entonces, ¿qué harás a continuación? ¿Cuál es la mejor medida que adoptar en este momento?

**Coachee:** Bien, debo tener el valor de mantener una conversación con Mike. Si no lo hago, mi trabajo seguirá retrasándose y no alcanzaremos nuestro objetivo final del proyecto.

**Coach:** Esto es lógico, teniendo en cuenta todo lo que has descrito. Estoy de acuerdo en que éste es un excelente próximo paso. Me encantaría saber cómo se desarrolló vuestra conversación.

**Coachee:** Te lo comunicaré, no lo dudes. Esto ha sido verdaderamente útil. Gracias.

Es evidente que hemos simplificado muchísimo un posible final a un diálogo potencialmente rico que ha precedido a esta situación, pero la realidad es que en este momento muchos coaches y coachees se sienten tan aliviados de haber avanzado hacia la solución del problema que están impacientes por poner el punto final y empezar a actuar.

Pedir más detalles, claridad y compromiso en esta fase *no* le convertirá en un jefe fiscalizador. Si ahora dedica unos minutos más, añadirá mucho más valor a su coachee y aumentará las probabilidades de que actúe.

---

Pedir más detalles, claridad y compromiso en esta fase no le convertirá en un jefe fiscalizador

---

Veamos, en cambio, cómo podría desenvolverse la misma conversación si se utilizan los pasos de esta última etapa de la conversación de coaching.

Tabla 10-2.

**Cuarta etapa: Diseñar un plan de acción eficaz  
(confeccionar un plan de acción y de seguimiento procesable y detallado  
que conduzca a la consecución del objetivo)**

|  |  |
|--|--|
| Elaborar y acordar un plan de acción y un calendario | <p><b>Coach:</b> Entonces, ¿qué harás a continuación? ¿Cuál es el mejor paso que puedes dar en este momento?</p> <p><b>Coachee:</b> Bien, debo tener el valor de mantener una conversación con Mike. Si no lo hago, mi trabajo seguirá retrasándose, y no alcanzaremos nuestro objetivo final del proyecto.</p> <p><b>Coach:</b> Esto es lógico, teniendo en cuenta todo lo que has descrito. Estoy de acuerdo en que éste es un excelente próximo paso. ¿Cuándo tendrás esta conversación?</p> <p><b>Coachee:</b> Pronto. Probablemente a lo largo de la próxima semana.</p> <p><b>Coach:</b> ¿Tienes programada una reunión con Mike para esto la próxima semana?</p> <p><b>Coachee:</b> Bueno, no, pero puedo encontrar tiempo para ello en mi agenda.</p> <p><b>Coach:</b> Excelente. ¿Cuál sería un buen objetivo al que apuntar?</p> <p><b>Coachee:</b> Hemos quedado para hablar el jueves del estado actual de nuestro proyecto, así que tal vez sea posible que pueda emplear parte de este tiempo para comunicarle mis preocupaciones acerca de lo que está sucediendo.</p> <p><b>Coach:</b> OK. Si hiciéramos correr el tiempo y ahora te encontraras en la conversación del próximo jueves, ¿cuáles son los mensajes clave que te gustaría transmitir a Mike?</p> <p><b>Coachee:</b> Hum... bien, me imagino que no sería beneficioso para mí “descargarme” sobre él y decirle lo frustrada que me siento. Eso sólo le pondrá a la defensiva. Probablemente tengo que pensar más sobre ello.</p> |
|--|--|



Conseguir apoyo de los demás

**Coach:** ¿Crees que sería útil hacer un poco de *role-play* de la conversación? Yo haría el papel de Mike y tú puedes probar el efecto de tus mensajes en mí, y yo te transmitiré mi feedback respecto a como “aterrizan” tus mensajes. ¿Sería esto de utilidad?

**Coachee:** Probablemente lo sería, pero no me siento todavía preparada para hacerlo. Me gustaría dedicar algún tiempo a pensar en mis “peticiones” clave de la conversación y en lo que realmente deseo lograr.

**Coach:** Es lógico

**Coach:** ¿Cómo puedo ayudarte a medida que avanzas?

**Coachee:** Me gustaría testar mi mensaje. Podría ser realmente útil practicarlo contigo, en especial si me siento atascada o si preveo que Mike se va a poner a la defensiva. ¿Te parece bien que te lo diga cuando sea el momento?

**Coach:** Me parece perfecto. ¿Hay alguien más con él que podría ser útil contar para que te ayude en tu proceso de preparación?

**Coachee:** Bueno, mi marido es siempre un buen espejo para mí. Me ha oído quejarme bastante de Mike y tiene una buena inteligencia emocional. Posiblemente le comunicaré mis ideas y veré lo que piensa.

**Coach:** Da la impresión de ser un plan excelente.

Fijar objetivos parciales a efectos de seguimiento y rendición de cuentas

**Coach:** Bien, si tu conversación con Mike es el jueves, ¿cuándo te gustaría que hablemos de nuevo?

**Coachee:** ¿Qué te parece si el miércoles te digo cómo me siento? Si me veo segura, deséame suerte. Si necesito más ayuda, podemos hacer un poco de *role-play*.



**Coach:** Magnífico y muy lógico. Después, me encantaría saber cómo habrá ido la conversación con Mike.

**Coachee:** Me parece bien. Agradezco de verdad tu ayuda. Ya me siento más segura, aunque reconozco que se trata tan sólo de pequeños pasos que forman parte de un largo proceso.

---

Puede ser útil analizar lo que ha ocurrido en este último diálogo. Al dedicar unos pocos minutos a esta etapa de la conversación,

- La coachee comunicó una fecha objetivo para su acción (el próximo jueves). Habría sido fácil dejar dicha conversación para una fecha indefinida de la próxima semana o de la siguiente. Cerrar una fecha concreta para la acción la convierte en algo más real para la coachee.
- La coachee reconoció que probablemente necesitaba prepararse un poco más para mantener la conversación. Aunque está comprometida a actuar, aún le falta preparación. Este reconocimiento permitió al coach y a la coachee concebir algunos pasos intermedios en dicho proceso, manifestando los mensajes clave antes de la conversación.
- El coach y la coachee identificaron algunos medios y acciones de apoyo. Podían hacer un *role-play* de la futura conversación y el marido de la coachee podría ser una buena caja de resonancia. Asimismo, el propio proceso de identificación de otros medios de apoyo suele ser alentador para la coachee.
- La constatación de una fecha límite concreta para la acción permitió que afloraran de forma natural objetivos intermedios de seguimiento. El coach puede hacer un control antes y/o después de la conversación. Como dichos objetivos salieron a la luz durante la conversación, si el coach preguntara a la coachee el miércoles por la mañana “¿Cómo va tu preparación para la conversación?”, probablemente la coachee no pensaría que su coach la está fiscalizando. Al contrario, es posible que la coachee experimente una sensación de apoyo e interés por parte del coach. Esto sigue estrechando la relación de confianza entre ambos y la sensación de que la coachee no se encuentra sola en esta situación.

Curiosamente, es posible que la coachee no mantenga la conversación de *role-play* con el coach, ni exponga las ideas a su marido para que le dé

su opinión, o ni siquiera dedique demasiado tiempo a expresar sus mensajes por anticipado. Tan sólo procesó la necesidad de ser más clara sobre lo que tiene que suceder y cuándo pondrá en marcha su procesamiento subconsciente para pensar detenidamente en los mensajes que quiere comunicar a Mike. Estará más capacitada para mantener una conversación productiva, y como se ha comprometido a tenerla en una fecha convenida, es probable que su declaración pública junto al control del directivo la espoleen a llevarla a cabo.

Muchas personas se sienten agobiadas cuando se enfrentan a una tarea compleja y difícil. Una de las aportaciones más valiosas del coach es ayudar a descomponer esta abrumadora tarea en pequeñas dosis. Esta forma de actuar ha demostrado que aumenta en gran medida las probabilidades de que ocurra algo efectivo.

---

Una de las aportaciones más valiosas del coach es ayudar a descomponer esta abrumadora tarea en pequeñas dosis

---

Por tanto, ¿qué sucede si la coachee no actúa? Si el viernes el directivo pregunta cómo fue la conversación con Mike y la coachee responde avergonzada que no tuvo lugar, el coach puede entablar una conversación sobre la marcha para tratar de los motivos de no celebrarla: “¿Sería útil que habláramos de esto durante unos minutos? ¿Qué ocurrió?”. La coachee podría indicar que se debió simplemente a un problema de tiempo —se quedaron sin tiempo para esta parte de la conversación, pero acordaron reanudarla al cabo de dos días—. O bien el coach podría descubrir que la coachee tiene una barrera aún mayor que superar: su temor a la reacción de Mike a sus mensajes. Juntos pueden volver a la ruta de avance hacia el objetivo deseado y ocuparse de la resistencia de la coachee a celebrar la conversación.

### *Vídeo ejemplo*

Si desea ver ejemplos de cómo un coach guía esta etapa final de la conversación de coaching, entre en [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) y haga un clic en el icono del LeadershipResource Center. Allí encontrará ejemplos de un coach que se asegura de que el coachee exprese claramente qué acciones concretas va a emprender.

Advertirá también que el coach establece unos objetivos intermedios apropiados de los que hará seguimiento junto al coachee.

## UNA RELACIÓN AMOR/ODIO CON EL SEGUIMIENTO Y REPORTE

Examinemos por un momento el proceso de seguimiento y reporte desde la perspectiva del coachee. Si su labor de coaching y guía de la conversación ha sido eficaz, y su coachee ha expresado la mejor solución y las acciones que emprender, usted podría pensar que su coachee agradecería que usted le responsabilizara de los compromisos adquiridos. ¿Cierto?

Bien... sí y no. Todos queremos llegar a nuestra situación deseada, pero a la mayoría de nosotros nos gustaría llegar hasta allí sin grandes esfuerzos, presiones o fechas límite. He dicho durante años (diez, para ser exactos) que me gustaría perder 5 kilos. Por lo visto, quiero hacerlo según mi propio calendario, lo cual me llevaría otros cinco años aproximadamente. De hecho una amiga mía me ha indicado que va a escribir un libro titulado *cómo perder 2 kilos en diez años*, precisamente para tratar esta sorprendente tendencia que ambos compartimos.

Veamos algunos ejemplos más de por qué es tan importante identificar acciones y objetivos específicos, en especial cuando van asociados a la rendición de cuentas. Sigamos examinando el precario objetivo de perder peso. Muchísimas personas que pueden identificarse con este tema tienen en su lista de deseos adelgazar 5 o más kilos y estar en mejor forma física. De hecho, si usted pregunta a alguien “¿Cuál es su peso ideal? ¿Qué ropa llevaría si ése fuera su peso? ¿Cómo se sentiría entonces?”, sería capaz de responder a todas estas preguntas con bastante rapidez (¡Pruébelo usted mismo!).

¿Qué podemos aprender de las personas que tiene éxito en su tentativa de perder peso?

- ¿Pasan hambre?
- ¿Se vuelven vegetarianas?
- ¿Se adhieren a la última dieta milagrosa para adelgazar?
- ¿Contratan un entrenador personal?
- ¿Hacen apuestas con dinero de por medio con otros amigos que también siguen una dieta?

Estas personas pueden combinar montones de acciones diferentes, pero sistemáticamente nos encontraremos con una acción que suele tener una extraordinaria incidencia en estas personas que están a dieta: el control de su ingesta calórica y de su ejercicio físico. ¡Eso es! El registro documental de la ingesta calórica y la actividad física suele estar correlacionado con una efectiva pérdida de peso.

Ahora bien, ¿cómo funciona esto? ¿Ayuda realmente a la gente a perder peso llevar un diario que registre las calorías quemadas y consumidas? Probablemente no, ya que el acto de escribir, por sí mismo, quema solamente unas 80 calorías por hora y, por tanto, no hace adelgazar a la gente. ¿Qué consigue adelgazar, entonces? El mero hecho de que la gente mida su progreso frente a unos objetivos establecidos —y la rendición de cuentas a sí mismos— registrando los apuntes en su diario personal de alimentación. La organización *Weight Watchers* (*Vigilantes del Peso*), que seguramente ha sido la entidad que más éxito ha tenido en ayudar a la gente a perder peso, recomienda encarecidamente que se tome nota de lo que se come y del grado de ejercicio físico realizado. Esta organización ha incorporado también al proceso otra capa de rendición de cuentas. Cuando las personas que están a régimen asisten a sus reuniones semanales tienen que hacer dos cosas:

- 1.- Pagar su cuota de asistencia a la reunión.
- 2.- Subirse a una báscula, donde otra persona registrará el peso y se lo comunicará.

Usted se preguntará por qué razón alguien desearía someterse a este castigo. De hecho, hace algunos años, le dije a un gran amigo mío que me había inscrito en *Weight Watchers* para que me ayudaran a perder algunos kilos. Como sabía el modo de funcionamiento de la organización, me dijo: “¿Por qué no me das a mí 10 dólares a la semana y ya te diré yo que estás gordo?”. Aunque seguramente él habría disfrutado muchísimo con este procedimiento, probablemente no me habría sido de gran utilidad.

Los mejores socios del seguimiento y reporte o de la rendición de cuentas suelen ser aquellos que se preocupan de usted y de los objetivos que está intentando alcanzar, y que a su vez reconocen la utilidad de presionarle. Por tanto, si usted quiere ser un excelente socio para hacer seguimiento, reporte o rendición de cuentas no tema aumentar la presión.

---

Si usted quiere ser un excelente socio del seguimiento y reporte no tema aumentar la presión

---

## **EL SEGUIMIENTO Y REPORTE PUEDEN SER CREATIVOS**

Es probable que todos hayamos tenido noticia de historias sobre personas que han establecido sus propios incentivos para alcanzar determinados objetivos:

- La persona que se situó por debajo de su peso objetivo y se recompensó a sí misma con un masaje profesional.
- La persona que tuvo un gran logro en un proyecto y se regaló la tarde libre.
- La persona que concluyó aquella tarea que evitaba a toda costa y que se homenajeó con un café en Starbucks.

Puede ser útil tener en cuenta cómo concebir el seguimiento y la rendición de cuentas para que sean unas actividades agradables y divertidas. No existe razón alguna por la que usted no pueda incorporar al proceso varios incentivos o premios.

Veamos a continuación un ejemplo de la vida real, obtenido de uno de los autores de este libro. Kathleen y Jack habían estado hablando durante bastante tiempo de que querían escribir este libro. Kathleen sabía que a menos que se fijara a sí misma un objetivo concreto y estableciese un seguimiento y reporte de la evolución del objetivo, los años seguirían pasando y la excelente idea de un libro de coaching seguiría siendo esto, una excelente idea. Así pues, decidió tomar su propia medicina. Se hizo con los servicios de un coach, quien hizo que ella fuera plenamente consciente de su objetivo y de cómo sería la situación deseada: un libro publicado que fuera realmente útil a los directivos de las organizaciones.

El coach la ayudó a confeccionar un minucioso plan de acción que incluía detalles concretos y fechas límite, y que arrancaba con la redacción de un boceto del libro y la asignación de cometidos de redactado por capítulo. Después de que los autores se repartieran los capítulos a escribir,

Kathleen y su coach dieron un salto importante y se aventuraron por el apasionante territorio de la efectividad del seguimiento y reporte.

Kathleen sugirió a su coach que le ofreciera incentivos o premios por cada capítulo concluido en la fecha fijada. No le importaba saber cuáles eran los premios, ya que quería que fueran una sorpresa. Incluso llegó a enviar a su coach un cheque para cubrir el importe de los premios —25 dólares por capítulo escrito—. Su coach, un hombre juicioso y sagaz, le preguntó: “¿Qué pasa si incumples una fecha límite?”. Kathleen se quedó asombrada; no había previsto el incumplimiento de una fecha límite, pero Lou, el coach, sabía muy bien que existía la posibilidad. Sugirió donar el dinero a una entidad benéfica de su elección cada vez que un capítulo no se entregara en la fecha fijada. Kathleen aceptó. Lou prosiguió con el tema y preguntó a Kathleen qué se debía hacer en caso de que Kathleen incumpliera dos fechas límite consecutivas. Sin duda, esto era impensable, aunque Lou no creía lo mismo. Kathleen tartamudeó un poco y a continuación Lou aumentó un poco más la presión: “Me envías otro cheque por la misma cantidad y doblamos la apuesta. Por cada capítulo entregado antes de la fecha tope recibirás doble bonificación, pero cada incumplimiento de fechas te costará 50 dólares”.

¿Qué tal funcionó este sistema? En el transcurso de la redacción de este libro, Kathleen incumplió dos fechas límite —que no fueron consecutivas—. El seguimiento y el reporte a alguien que controlaba la responsabilizó, y los “palos” por incumplir los plazos y las “zanahorias” por entregar los capítulos a tiempo fueron asombrosamente eficaces.

Bien, no estamos defendiendo que sus coachees le paguen cuando les reportan y le compren obsequios, sino que estamos recomendando que piense más allá de lo acostumbrado y obvio. ¿Qué es lo que daría sentido al logro del objetivo (aparte del logro del propio objetivo)? ¿Qué empujón adicional puede incentivar a la coachee a emprender las acciones deseadas?

Este empujoncito adicional puede simplemente concretarse en forma de alabanza y refuerzo positivo cuando usted constate que el coachee ha actuado bien. Hablaremos más sobre esto en el Capítulo 13, “El poder del premio”. Pero no tema pensar de forma creativa en este punto. En el ejemplo de Kathleen, Lou se lo pasó muy bien haciendo el seguimiento y recibiendo el reporte de su coachee y desencadenando su propia energía creativa a lo largo del proceso.

## Resumen del capítulo

- La petición de detalles en esta etapa del procedimiento no le convierte en un jefe fiscalizador.
- La declaración de acciones concretas ayuda al coachee a ver con más claridad qué debe ocurrir después y cómo podría ocurrir.
- El coachee puede darse cuenta de que hay que dar más pasos en esta etapa.
- La asociación de fechas límite a las acciones que emprender da lugar a unos objetivos intermedios naturales de los que se deberá hacer seguimiento y pedir reporte de la evolución de los objetivos y acciones.
- No tema aumentar la presión en este punto. Recuerde que usted está ayudando al coachee a llegar a su situación deseada. La concreción sirve a dicho objetivo.
- Aunque el coachee pueda tener una relación de amor/odio con el seguimiento y reporte, sabemos que ésta es eficaz.
- ¡Sea creativo! Descubra medios únicos que ayuden al coachee a alcanzar sus objetivos. Comprométale en el proceso de determinación de lo que podría ser un buen “empujoncito adicional” hacia el objetivo.



# 11

## Los coaches también necesitan feedback

Un error comprensible que cometen muchos coaches es creer que el coaching es algo que una persona lleva a cabo para ayudar a otra y que se hace exclusivamente en beneficio de la persona que recibe el coaching. Aunque el proceso de coaching se suele estructurar bajo la interpretación de que beneficiará sobre todo al coachee, los mejores coaches reconocen también dos hechos importantes:

- 1.- El coaching sobresale cuando es bidireccional. Es una indicación convincente de respeto que el coach esté abierto no sólo a recibir un feedback constructivo por parte de la persona que recibe el coaching, sino también a solicitarlo a propósito.
- 2.- Los líderes mejoran sus competencias y habilidades de coaching cuando reciben feedback. Las fuentes más valiosas de feedback son los coachees, sin duda las personas que pueden ofrecerlo de forma más precisa y constructiva.

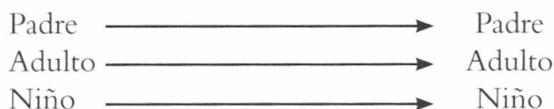
---

El coaching sobresale cuando es bidireccional

---

## EL COACHING COMO CALLE DE DOS DIRECCIONES

En 1964, el Dr. Eric Berne publicó un libro que tuvo una enorme repercusión en el mundo de la psicología. Se titulaba *Games People Play* (Juegos en que participamos) y una de sus ideas básicas era que el ego está estructurado en tres estados: el del Padre, que representa las cosas que hemos aprendido; el del Adulto, que representa las cosas que hemos pensado y analizado, y el del Niño, que representa las cosas que sentimos. La aplicación práctica de los trabajos de Berne tenía que ver con las interacciones eficaces e ineficaces entre las personas. Su conclusión era que, en general, las interacciones funcionan bien cuando son horizontales (véase Figura 11-1).



**Figura 11-1. Interacciones eficaces**

El tema es bastante claro y simple. Si dos Padres están discutiendo sobre cómo deberían tratar a una niña que está fastidiando a su hermano, la transacción irá bien. La discusión Padre a Padre es un diálogo perfectamente paralelo sobre lo que debería hacerse con respecto a la hija que se está portando mal.

Si dos Adultos están hablando sobre la situación económica, esta conversación también irá bien desde un punto de vista psicológico (aunque estén en desacuerdo sobre la mejor manera de gestionar la balanza comercial con China o la necesidad de reforma de la atención sanitaria). La razón de que funcione bien se debe a que ambas partes se ven a sí mismos como dos adultos que operan como tales y esa percepción no se pone en cuestión por ninguno de los dos. Se muestran respeto mutuo. Ninguno de los dos se dirige al otro con aires de superioridad, sino que son dos “iguales” que están manteniendo una discusión de tipo intelectual.

Por último, cuando los adultos coinciden en una fiesta donde el propósito es pasarlo bien, esa interacción también funciona, al igual que suele ocurrir cuando dos niños juegan en la arena. Sin embargo, pueden surgir

problemas cuando una de las personas se toma el juego demasiado en serio y se olvida de que el único objetivo es divertirse.

La segunda conclusión del estudio de Berne es que las transacciones diagonales no suelen funcionar bien. En general, cuando una transacción pasa de horizontal a diagonal, las cosas suelen salir muy mal (véase Figura 11-2).



**Figura 11-2. Interacciones potencialmente peligrosas**

Si dos adultos están hablando y la persona A empieza a tratar a la persona B como lo haría un padre con un hijo, es frecuente que salten chispas. Esto se debe a que este tipo de trato incumple las expectativas de B, quien piensa: “Creía que se trataba de una conversación entre iguales, y él se está comportando como si fuera mi padre. Me está diciendo lo que tengo que hacer y cómo lo tengo que hacer. No tengo por qué aguantarlo”. La primera persona estropea aún más la situación diciendo y haciendo cosas que transmiten que ve a la otra persona como un niño indefenso. En este caso, no sólo una de las personas está actuando como un padre, sino que también está comunicando su percepción de la otra persona como alguien que es incapaz de actuar de forma independiente y juiciosa. Esto se convierte en un caso aún peor de transacción diagonal entre dos personas cuando una de ellas daba por sentado que era de carácter horizontal (véase Figura 11-3).



**Figura 11-3. Interacciones generalmente desastrosas**

Esta teoría ayuda a comprender las dificultades que suelen surgir en las empresas entre los jefes y las personas que les reportan directamente. El colaborador, cuya percepción de sí mismo es por lo general la de un

Adulto se ve sometido a la conducta de un jefe que le envía señales bastante distintas.

Es importante advertir que hay ocasiones en que la conversación o transacción entre un Padre y un Niño funciona extraordinariamente bien. Un ejemplo que viene bien al caso es el de una persona que se encuentra en el estado mental de Padre cuando habla a una persona que es realmente un niño en el estado mental de Niño. Esta transacción diagonal funciona bien porque el Padre está desempeñando un rol importante frente a otra persona que se muestra dispuesta a aceptar la otra posición. Sin embargo, tal y como hemos observado, a medida que el niño se convierte en adolescente y luego en joven, su buena disposición a ser tratado como un niño suele ir desapareciendo con bastante rapidez.

La aplicación de esta teoría al mundo del coaching debería ser evidente. Las relaciones de coaching en el ámbito empresarial tienen lugar entre dos Adultos. Uno puede ser más joven que el otro, pero ambos son iguales como Adultos. Sin embargo, cuando uno de los dos elige comportarse como si el otro fuera un Niño, puede preverse que el diálogo se verá afectado y degenerará. Entre este tipo de comportamientos se encuentra la petición del coach a su interlocutor de que revele situaciones delicadas por las que ha pasado aunque nunca revela nada sobre sí mismo. Un coach que responde a todas las preguntas está exhibiendo una conducta decididamente paternal. Dar consejos es paternal y también lo es ocultar información que dé la sensación de que no se es tan perfecto.

Esto nos devuelve de nuevo al tema central de este capítulo: ¿cuál es la base lógica que sostiene que un coach debe abrirse al feedback de su coachee? ¿Por qué debería dedicar tiempo a ello el coach? ¿Qué se puede ganar con esto?

## **EL VALOR DEL FEEDBACK**

Existen innumerables razones para que un coach se abra al feedback. Veamos a continuación algunas de las más importantes:

### **La calidad del coaching mejora**

Un requisito clave para mejorar el rendimiento en cualquier área de la vida de una persona es la recepción de feedback. El disfrute que muchas personas obtienen de la práctica de casi cualquier deporte procede de

la recepción instantánea de feedback. Cuando juega al golf, usted sabe inmediatamente si su drive ha salido fuera del campo, si ha fallado y casi golpea a otro jugador, o si ha aterrizado directamente sobre el campo de juego. Este feedback instantáneo es uno de los elementos que hace que la práctica deportiva sea tan extraordinariamente agradable.

¿Cómo obtendría un feedback útil referente a su eficacia un directivo que se involucre en el coaching? Aparte de grabar las conversaciones y hacerlas analizar por un coach profesional, no hay muchos medios prácticos a disposición de los líderes para obtener información objetiva relativa a su competencia en el coaching. Nosotros recomendamos encarecidamente que sean los receptores del coaching quienes definan el éxito de esta práctica. Lo que el coach piense a nivel personal del éxito de una conversación de coaching determinada no es tan importante. Asimismo, la opinión de un experto externo sobre las competencias y habilidades de coaching de un jefe es un lujo al que pocos directivos pueden tener acceso. El test definitivo del éxito lo constituyen las reacciones del coachee y los consiguientes cambios que decida efectuar.

Por tanto, el primer test de la eficacia de cualquier coach es si las personas que reciben el coaching perciben positivamente el proceso. ¿Ha hecho un buen uso del tiempo? ¿Ha mejorado la relación de ellos con su jefe? ¿Ha ayudado a que tengan una idea más clara de sus oportunidades de progreso profesional? ¿Ha contribuido, bajo el punto de vista de dichas personas, a mejorar las relaciones con sus colegas? Tener actitudes positivas hacia el proceso de coaching es un primer paso importante. Pero no es suficiente.

Toda evaluación del proceso de coaching debe ir más allá de la pura percepción del coachee. ¿Cómo ha modificado su comportamiento? Si su conducta ha mejorado después de una o más sesiones de coaching, entonces el coaching ha sido un éxito. Si muestra más entusiasmo por su trabajo, es más creativo y trabaja de forma más efectiva con sus compañeros como consecuencia del coaching, entonces el coaching ha sido un éxito.

### **Mejores resultados para el coachee**

Dos psicólogos, Barry Duncan y Scott Miller,<sup>1</sup> llevaron a cabo una amplia investigación cuyo propósito era introducir un mayor rigor científico en la práctica del asesoramiento y la psicoterapia. Han publicado unos resultados verdaderamente fascinantes con relación al feedback procedente de individuos que recibieron asesoramiento. Por supuesto, hay enormes

diferencias entre el coaching empresarial y la práctica terapéutica. No obstante, hay otras lecciones extremadamente importantes que podemos aprender de estas otras disciplinas. Lo que Duncan y Miller descubrieron fue que el feedback recibido por los asesores de sus clientes a la finalización de cada sesión daba lugar a dos resultados francamente espectaculares.

- 1.- La calidad del asesoramiento mejoraba en un 65 por ciento. Aunque la calidad es difícil medir, los investigadores recogieron datos sobre una serie de criterios y aplicaron métodos de evaluación muy rigurosos.
- 2.- La tasa de abandono de clientes se redujo a la mitad. Los asesores perdieron un 50 por ciento de clientes menos simplemente porque se involucraron en el proceso de petición de feedback.

En la medida en que todos deseamos que nuestro coaching sea más efectivo y también que nuestros coachees vuelvan a vernos, este estudio sobre la importancia de que el coach obtenga feedback nos parece enormemente importante y práctico.

### **Mejor relación entre el coach y el coachee**

El proceso de coaching será sustancialmente más efectivo cuando el coach solicite feedback porque entonces la relación pasará de Padre-Niño a Adulto-Adulto. Al abrirse al feedback, el coach está comunicando señales clave: “Somos iguales”, “Podemos aprender el uno del otro” y “Te aprecio y te respeto, a ti como persona y a tu opinión”.

## **CÓMO RECOGEN LOS COACHES EL FEEDBACK**

Los investigadores Duncan y Miller crearon un breve cuestionario de feedback que aconsejaban que se entregara al cliente al final de cada sesión. Este cuestionario planteaba diversas cuestiones relativas a las importantes dimensiones de la experiencia de asesoramiento. Nosotros hemos creado el breve cuestionario que exponemos a continuación aplicando este concepto al coaching empresarial.

## Cuestionario de feedback

Por favor, cumplimente este breve cuestionario de evaluación para que yo pueda conocer qué es lo que ha creado más valor para usted a lo largo de esta conversación. Por favor, califique las siguientes frases según una escala del 1 al 5, donde 1= nada de acuerdo y 5= muy de acuerdo.

|   |   | <i>Nada de<br/>acuerdo</i> |   |   |   | <i>Muy de<br/>acuerdo</i> |
|---|---|----------------------------|---|---|---|---------------------------|
| 1.- Esta conversación se ha centrado en las cuestiones que son más importantes para mí. | 1 | 2                          | 3 | 4 | 5 |                           |

Comentarios:

|  |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|--|
| 2.- Hemos aprovechado el tiempo a lo largo de esta conversación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
|--|---|---|---|---|---|--|

Comentarios:

|   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|--|
| 3.- El propósito y resultados de esta discusión se aclararon al principio de la conversación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
|---|---|---|---|---|---|--|

Comentarios:

4.- El procedimiento general y el flujo de esta conversación fueron eficaces para alcanzar nuestros objetivos.      1   2   3   4   5

Comentarios:

5.- He percibido que me has escuchado y que has comprendido mis puntos de vista.      1   2   3   4   5

Comentarios:

6.- Me voy de la reunión con algunas acciones concretas que debo emprender.      1   2   3   4   5

Comentarios:

El coach que utilice regularmente este breve cuestionario u otro parecido recogerá una información extraordinariamente valiosa. La recepción de este feedback inmediato mejorará de forma constante la calidad de la actividad del coach. Además, esta forma de recoger los datos permitirá a la organización comparar la efectividad de coaching de las diferentes personas que prestan servicios de coaching en el interior de la organización.

Un proceso de feedback uniforme permite también que las compañías sigan las tendencias a lo largo del tiempo. Si la organización deseara tener una medida objetiva con respecto a la evolución de la eficacia de los coaches, ésta sería una herramienta ideal. Es de esperar que las puntuaciones que usted reciba como coach sean cada vez mejores a lo largo del tiempo.

### **El fondo, no la forma: métodos alternativos de recogida de datos**

Aunque hemos diseñado las preguntas en forma de un cuestionario que debe ser rellenado por el coachee, queremos hacer hincapié que en este punto el fondo es más importante que la forma. Reconocemos que este procedimiento puede ser considerado demasiado formal por determinadas personas. Los jefes pueden pensar que la formalidad de emplear un cuestionario sería poco natural, considerando las frecuentes conversaciones de coaching sobre el terreno que mantienen ambos. La cumplimentación inmediata de un cuestionario de feedback que se entrega luego directamente al coach puede exigir también un grado de incomodidad y valentía superiores a los que muchos coachees estarían dispuestos a soportar. El fondo —pedir feedback a su coachee— es mucho más importante que cualquier forma que esta petición pueda adoptar. De hecho, usted puede ser creativo en el modo en el que pide feedback. ¿Qué otras alternativas podrían ser eficaces?

---

El fondo —pedir feedback a su coachee— es mucho más importante que cualquier forma que esta petición pueda adoptar

---

#### *¡Pregunte!*

Los estudios sobre el servicio de atención al cliente indican que si se pide verbalmente a los clientes una manifestación de satisfacción al final de una interacción, a éstos les suceden dos cosas importantes:

- 1.- El cliente tiene tiempo de pensar en la interacción, lo cual ayuda a solidificar en su mente lo que funcionó bien y si sus necesidades fueron satisfechas.
- 2.- El cliente es capaz de expresar satisfacción —o cualesquiera otros problemas irresueltos o necesidades insatisfechas.

El resultado es que el cliente se siente mejor acerca de su experiencia y de la ayuda que se le ha proporcionado. Si algún problema sigue abierto, el agente del servicio de atención al cliente puede continuar trabajando

con el cliente para solucionarlo. Wilson Learning Worldwide enseña a los agentes del servicio de atención al cliente a “solicitar una manifestación de satisfacción” al final de cada interacción.

El mismo método podría ser usado por los coaches. El coach podría recoger información relativa a la efectividad de su coaching formulando simplemente varias preguntas al coachee al final de la sesión. Se podrían utilizar las mismas preguntas del cuestionario descrito antes o bien se podrían explorar otras áreas de interés:

- “¿Tienes algún feedback que transmitirme sobre la conversación de hoy o sobre cualquier otra cosa que quieres que conozca?”.
- “¿Hemos aprovechado bien el tiempo? ¿Cómo podríamos haberlo empleado mejor?”.
- “¿Qué te llevas de la conversación?”.
- “¿Hay algún otro tema que esperabas que trataríamos, pero no lo hicimos?”.
- “Califica, por favor, la utilidad de la conversación según una escala del 1 al 10. ¿Qué debería haber ocurrido para que la puntuaras con un 10?”.
- “¿Cuál es tu opinión sobre el equilibrio entre nuestra focalización en tu desempeño actual y en tu desarrollo futuro?”.

Al invitar a comunicar este feedback al final de la sesión, el coach está enviando un mensaje potente: “Quiero asegurarme de que esto es de utilidad para ti. Estoy interesado en mejorar. Tu feedback es importante para mí”.

---

Al invitar a comunicar este feedback, el coach está enviando un mensaje potente: “Quiero asegurarme de que esto es de utilidad para ti”

---

### *Email*

Imaginamos que muchos coaches se sentirían más cómodos si enviaran periódicamente un email a los participantes en sesiones de coaching haciéndoles algunas de las preguntas del cuestionario anteriormente descrito. Con ello, no se obliga a los participantes a rellenar el cuestionario

sobre la marcha ni a entregarlo personalmente al coach. (Habremos hecho un enorme progreso cuando todos nos sintamos más cómodos con este grado de sinceridad.) También se podría pensar en algún tipo de mecanismo que garantizara el anonimato del feedback. Sabemos por multitud de experiencias que el anonimato contribuye en gran medida a garantizar una mayor sinceridad y una utilización más frecuente de los resultados.

#### *Sondear a nivel de la organización*

Otro método para recoger feedback sería pedir a una entidad independiente que realizara una encuesta entre las personas que reciben coaching en la organización. Esta encuesta podría incluir muchas de las preguntas del cuestionario anteriormente descrito, pero en este caso los datos se podrían recoger de forma que se salvaguardara el anonimato de los participantes en dicha encuesta.

#### *Utilizar el feedback de 360 grados*

Otro enfoque para que el coach pueda obtener feedback sería la utilización de un instrumento de feedback de 360 grados. Más del 85 por ciento de las compañías que se encuentran en la lista Fortune 500 utilizan instrumentos de este tipo para evaluar las prácticas de liderazgo y gestión de sus ejecutivos y directivos. Aunque muchos de estos instrumentos contienen un pequeño número de puntos que se centran en algunas de las prácticas de coaching del líder, ya existen algunos que se centran exclusivamente en el comportamiento de coaching. Le invitamos a visitar el *web site* [www.zengerfolkman.com](http://www.zengerfolkman.com) o en [www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com) y a acceder a los instrumentos de feedback de 360 grados especializados en coaching.

El valor de un instrumento de este tipo es que proporciona una información altamente fiable porque ésta se obtiene de múltiples individuos independientes entre sí. La propia naturaleza del procedimiento garantiza el anonimato a las personas que responden. Esta protección de la identidad de la persona que proporciona la información aumenta en gran medida las probabilidades de que la información sea válida. Recomendamos encarecidamente que las investigaciones exploren la utilización de instrumentos de este tipo como medio ideal de recoger esta información.

*Incorporar el feedback a los sistemas de evaluación del desempeño*

Las organizaciones que realmente desean construir una cultura de coaching podrían añadir una encuesta relativa a la efectividad del coaching del directivo en el proceso de evaluación de su rendimiento. Las personas que le reportan directamente podrían evaluar la calidad del coaching que reciben de su jefe.

**EL BENEFICIO DEL FEEDBACK PARA USTED**

Aunque la petición de feedback pueda parecer extraña y requerir una cierta valentía por su parte, la recompensa obtenida será importante. No sólo establecerá una estrecha relación con sus coachees, sino que además será un ejemplo que seguir para ellos, al mostrarles que usted mismo está creciendo y aprendiendo. Demostrará que el coaching es un proceso verdaderamente bidireccional y que el feedback que le transmiten es tan útil y valioso como el que usted les transmite a ellos. Tal vez lo más importante sea que averiguará qué es lo más eficaz para hacer de coach de los miembros de su departamento.

Siempre hemos obtenido valor del feedback que hemos solicitado a un coachee. He aquí unas cuantas cosas que nuestros coachees nos han transmitido como consecuencia de la solicitud de feedback sobre nuestra efectividad de coaching:

- No dudes en ponerme más a prueba, incluso podrías ser más directo.
- Envíame un email de recordatorio entre una y otra conversación de coaching; eso me ayudará a seguir centrado en el tema.
- Aunque el coaching por teléfono funciona, asegúremonos que parte del mismo tiene lugar a través de reuniones “en vivo”.
- Me gusta que me pidas cuentas; cuando dices que me preguntarás por los compromisos que he adquirido, lo haces de verdad y ello me impulsa a actuar.
- Necesito afirmarme; por favor, indícame lo que consideras que estoy haciendo bien; aunque esté corriendo un riesgo o pensando sobre la situación de forma diferente.
- Habría sido útil revisar nuestros objetivos globales con mayor frecuencia en lugar de saltar al “tema del día”.

El feedback es uno de los pocos métodos a través de los cuales podemos crecer. Descubra el sistema que sea más eficaz en su caso e inicie este proceso para aumentar su efectividad de coaching.

---

El feedback es uno de los pocos métodos a través de los cuales podemos crecer

---

### Aplicación

Identifique en este espacio el modo en que obtendrá feedback. Confeccione la lista de preguntas que usted hará y especifique a quien las hará. Fije un calendario preciso para la recogida de esta información.

#### Quién

¿De quién le gustaría recoger feedback relativo a su efectividad de coaching? Liste nombres y apellidos concretos en la siguiente tabla.

| Colaboradores directos | Colegas | Superiores | Clientes |
|------------------------|---------|------------|----------|
| •                      | •       | •          | •        |
| •                      | •       | •          | •        |
| •                      | •       | •          | •        |

#### Cómo

¿Qué sistema de solicitud de feedback será más eficaz en su caso?

- Entregar un breve cuestionario relativo a la efectividad de la conversación de coaching.
- Pedir verbalmente feedback al final de una conversación de coaching.
- Enviar una solicitud de feedback por email al finalizar cada conversación de coaching.

- Enviar de forma periódica (trimestral semestralmente, o anual) una solicitud de feedback más formal.
- Utilizar un instrumento de feedback de 360 grados que evalúe mi actividad de coaching.
- Incluir una medida de efectividad de coaching en mis objetivos de desempeño.
- Una encuesta de efectividad de coaching a nivel de toda la organización

### Qué

Identifique las preguntas que más probablemente utilizará o añada las suyas.

- Esta conversación se ha centrado en los temas que son más importantes para mí (Puntuar de 1 a 5).
- Hemos aprovechado el tiempo a lo largo de esta conversación. (Puntuar de 1 a 5).
- El propósito y los resultados de esta conversación se aclararon al principio de la conversación (Puntuar de 1 a 5).
- El procedimiento general y el flujo de esta conversación fueron eficaces para alcanzar nuestros objetivos (Puntuar de 1 a 5).
- He percibido que me has escuchado y que has comprendido mis puntos de vista (Puntuar de 1 a 5).
- Me voy de la reunión con algunas acciones concretas que debo emprender (Puntuar de 1 a 5).
- ¿Qué ha representado para ti esta conversación?
- ¿Tienes algún feedback que transmitirme —sobre la conversación de hoy o sobre cualquier otra cosa que quieres que conozca?
- ¿Hemos aprovechado bien el tiempo? ¿Cómo podríamos haberlo empleado mejor?
- ¿Qué te llevas de la conversación?

- ¿Hay algún otro tema que esperabas que tratáramos, pero no lo hicimos?
- Califica, por favor, la utilidad de la conversación según una escala del 1 al 10. ¿Qué debería haber ocurrido para que la puntuaras con un 10?
- ¿Cuál es tu opinión sobre el equilibrio entre nuestra focalización en tu desempeño actual y en tu desarrollo futuro?

### **Cuándo**

¿Con qué frecuencia solicitará feedback de aquellos a los que hace de coach? Anote el tipo de feedback y la frecuencia para los distintos grupos de calificadores que haya identificado.

## **Resumen del capítulo**

- Los coaches sobresalen cuando su aproximación al coaching es bidireccional y cuando solicitan feedback a sus coachees.
- Tratar al coachee como a un igual será útil no sólo para la conversación de coaching, sino también para el proceso de feedback.
- La recogida de feedback aumentará no solamente la calidad del coaching, sino que también contribuirá a que los coachees obtengan mejores resultados.
- El hecho de solicitar feedback mejora la calidad de la relación entre el coach y el coachee.
- La utilización de un cuestionario para recoger el feedback permite hacer seguimiento del progreso logrado a lo largo del tiempo y agregar los resultados a nivel organizacional.

- El fondo es más importante que la forma. Utilice un sistema que sea eficaz para usted.
- La petición de feedback ayuda al coachee a solidificar lo que funcionó bien en la conversación y lo que obtuvo de la misma.
- Tal vez lo más importante sea que con la solicitud de feedback crecerá su propia efectividad de coaching.

