

COLECCIÓN PROFESIONAL

2da. EDICIÓN

**Philippe Rosinski**

# COACHING Y CULTURA

The cover features a central graphic of two hands, one on the left and one on the right, holding a white puzzle piece. The background is a stylized globe with a grid of latitude and longitude lines, set against a colorful geometric pattern of triangles in shades of orange, red, purple, blue, and green. The puzzle piece is positioned in the center, with the hands reaching towards it from the sides.

HERRAMIENTAS  
PARA APALANCAR LAS  
DIFERENCIAS NACIONALES,  
CORPORATIVAS  
Y PROFESIONALES

granAldea EDITORES

# **COACHING Y CULTURA**

**Herramientas para apalancar  
las diferencias nacionales, corporativas  
y profesionales**

Philippe Rosinski

**COACHING Y CULTURA**

**Herramientas para apalancar  
las diferencias nacionales, corporativas  
y profesionales**

**granAldea EDITORES**

*Con amor, a mi hija, Arielle, **que nació** mientras escribía Coaching **y***

*Cultura.*

*Tu apetito por la vida, tu curiosidad incesante **y** tu alegría radiante  
han sido  
una maravillosa **f**uente de inspiración a lo largo de esta travesía.*

BAJALIBROS.COM

**Rosinski, Philippe**

**Coaching y cultura : nuevas herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales** 2a ed. Buenos Aires : Gran Aldea Editores GAE, 2008.

E-BOOK

Traducido por: Verónica Kenigstein y Estela Falicov

**ISBN 978-987-34-2118-1**

1. Desarrollo Profesional. 2. Capacitación. 3. Coaching.  
I. Kenigstein, Verónica, trad. II. Falicov, Estela, trad. III.  
Título

**CDD 658.3**

Traducción: Verónica Kenigstein y Estela Falicov Diseño de interior y tapa: Michelle Kenigstein Ilustración de tapa: Alma Larroca

Diagramación: Michelle Kenigstein y Patricia Peralta

Cuidado de la edición: Estela Falicov

1a edición: marzo de 2008

**ISBN: 978-987-34-2118-1**

Translated from the book Coaching Across Cultures, New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences (1-85788-301-2) by Philippe Rosinski, Copyright © 2003. Philippe Rosinski. Nicholas Brealey Publishing. All rights reserved. Used with permission. For further information about Coaching Across Cultures please visit the web page: [www.coachingacrosscultures.com](http://www.coachingacrosscultures.com)

Traducción del libro Coaching Across Cultures, New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences (1-85788-301-2) de Philippe Rosinski, Copyright © 2003 Philippe Rosinski. Nicholas Brealey Publishing. Todos los derechos reservados. Usado

con autorización. Para mayor información sobre Coaching y Cultura, visite la página web: [www.coachingacrosscultures.com](http://www.coachingacrosscultures.com)

2008 © Gran Aldea Editores

Tel.: (5411) 4584-5803 / 4585-2241

[info@granaldeaeditores.com.ar](mailto:info@granaldeaeditores.com.ar)

[www.granaldeaeditores.com.ar](http://www.granaldeaeditores.com.ar)

Hecho el depósito que establece la ley 11.723

Se prohíbe la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico incluyendo fotocopias, grabación magnetofónica y cualquier otro sistema de almacenamiento de información, sin autorización escrita del editor.

# **PRÓLOGO**

## **LA GESTIÓN DE LA INTERCULTURALIDAD**

El coaching ha tenido un llamativo desarrollo en los últimos años y desde mi punto de vista se debe no sólo a su efectividad, sino también a que tiene una especial flexibilidad para adaptarse a las múltiples formas de la vida profesional que se están consolidando en la actualidad en el mundo globalizado.

Un entorno cada vez más competitivo y cambiante nos ha llevado a la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como lo hacíamos hace tan sólo cinco o seis años. Cada vez es más evidente que para construir un buen futuro tendremos que pensarlo a partir del presente, optimizando con imaginación y creatividad todos los recursos con que contamos en este momento.

Uno de esos recursos es el coaching porque favorece la toma de distancia y la conciencia para analizar las situaciones personales y profesionales, así como la anticipación, la flexibilidad y la innovación.

En consecuencia, es una profesión que responde con gran variedad de herramientas y con un máximo potencial a las nuevas exigencias que plantean los sistemas en red, las empresas gestionadas como organizaciones matriciales o los equipos virtuales de trabajo, que se encuentran ante la dificultad de lograr resultados enfrentando una gran diversidad interna.

Por todo lo anterior, considero que el análisis que hace Rosinski, en el que desarrolla los aportes del coaching en la gestión de la interculturalidad, es imprescindible en este momento, ya que líderes y organizaciones están tomando conciencia de las dificultades reales que conlleva la gestión de las empresas en una creciente globalización.

El concepto de interculturalidad implica la aceptación de la diversidad cultural, el reconocimiento de que vivimos en sociedades cada vez más complejas en las que es necesario buscar abordajes que faciliten la relación entre culturas, en el sentido más amplio del término, tal como lo expone el autor.

La cultura está presente en todo lo que hacemos y pensamos. Es parte de nuestro entorno y es también la forma en que lo integramos y nos integramos. Es cierto que toda cultura es básicamente pluricultural, porque se ha ido formando y se consolida a partir de los contactos entre las distintas formas de encarar la vida y la profesión, que aportan sus modos de pensar, sentir y actuar. Cada cultura evoluciona a partir de esa multiplicidad de confrontaciones.

En ese sentido, la comunicación es inseparable de la cultura, es su otra cara, ya que no existe la una sin la otra. Nuestros estilos de comunicación son el resultado de la adopción de un sistema de valores, creencias y normas culturales.

Si pensamos que las diferencias culturales y los diversos estilos de comunicación son una oportunidad de evolución, a nivel personal y social, la tarea que tenemos por delante es la de descubrirlos. Por lo tanto, es muy importante que reconozcamos la presencia y la influencia de la cultura en nuestras vidas, y que, al mismo tiempo, seamos capaces de analizar y aceptar los diferentes estilos de comunicación.

El conocimiento de las respectivas culturas es el camino hacia una comunicación interpersonal efectiva; sin embargo, este conocimiento implica valorar las diferencias culturales y las diferencias individuales. Para llegar a conocernos necesitamos fomentar diálogos que permitan a las personas hablar de lo que consideran sus realidades, compartir sus percepciones de esa realidad y el significado y los sentimientos asociados con esas percepciones.

La comunicación intercultural es actualmente una necesidad estratégica para lograr que la realidad multicultural no sea causa de incompreensión, de conflicto o de incomunicabilidad. Por ello, creo que es decisivo que el tema de la diversidad cultural sea gestionado en las empresas, tanto las nacionales, como las multinacionales. Y que al mismo tiempo se exploren los diferentes estilos de comunicación de cada grupo cultural que esté integrado a la organización.

La mayoría de los seres humanos tenemos poca conciencia de los valores que guían nuestro comportamiento y de la forma particular en que nos comunicamos, hasta que nos encontramos con alguien que



actúa de otra manera y cuyo comportamiento nos sorprende o nos molesta por ser distinto. Cuando esto ocurre, tomamos conciencia de nuestros modelos culturales y comunicativos, y en consecuencia, comenzamos a interesarnos en el comportamiento de los otros, como una primera toma de contacto con otros paradigmas.

Las organizaciones del siglo XXI suponen la participación de una gran diversidad étnica. El diseño de un producto se puede realizar en un país europeo, la financiación provenir de Asia, la ejecución de los planes ser dirigida desde América, la manufactura en diversas localizaciones y la distribución en manos de un equipo de ventas internacional. Este escenario exigirá un cambio de visión en los líderes ya que para obtener resultados deberán gestionar la interculturalidad.

En este contexto, el coaching puede favorecer las competencias interculturales de personas y organizaciones, estimulando la habilidad de actuar de forma adecuada y flexible al enfrentarse con expectativas y acciones de otras culturas. Para ello, las herramientas de gestión propuestas por Rosinski, los modelos de cuestionario y los tableros de comando globales son un aporte creativo muy valioso porque abren un camino de reflexión y de experiencia que como coaches estamos casi obligados a emprender si queremos responder a los nuevos desafíos que nos plantea nuestra profesión.

***Viviane Launer, MCC***

*Directora de Coaching & Development*

*Presidenta de International Coach Federation Spain*

# PREFACIO

El coaching y el interculturalismo<sup>1</sup> existen desde hace tiempo como disciplinas separadas pero faltaron oportunidades de enriquecimiento mutuo. Habiendo trabajado como coach profesional durante los últimos diez años y vivido en distintas culturas toda mi vida, sentí la necesidad de integrar en forma sistemática estos dos dominios. En este esfuerzo me nutrí de las experiencias innovadoras y los descubrimientos de mis clientessocios. También aprendí de los participantes en las conferencias internacionales.<sup>2</sup> Sus aportes me ayudaron a afinar los modelos y las ideas que se encuentran en este libro. Mi objetivo es construir puentes entre el coaching y el interculturalismo para beneficio de ambas profesiones.

Escribí Coaching y cultura para todos ustedes: coaches, ejecutivos, gerentes y profesionales de todo tipo de organizaciones que aspiran a convertirse en coaches y para los interculturalistas que desean incorporar habilidades de coaching a sus sesiones de consultoría o capacitación. Lo que imagino que tienen en común es el deseo de ayudar a la gente, incluyéndose ustedes mismos, para aprovechar al máximo el potencial humano. Ustedes desean que las personas respeten sus verdaderos deseos y vivan vidas más felices y productivas. Buscan estimular el compromiso auténtico, esencial para el alto desempeño sustentable. Participan en la construcción de equipos y organizaciones pujantes. Desean alcanzar el éxito en su trabajo mientras ayudan a hacer del mundo un lugar mejor.

Este libro, estimado lector, le mostrará cómo integrar al coaching la dimensión cultural y las habilidades del coaching al trabajo intercultural. Aprenderá cómo el coaching puede contribuir a un manejo más productivo de las diferencias culturales. Descubrirá cómo el coaching contribuye a desarrollar más potencial humano y alcanzar un éxito mayor aprovechando al máximo perspectivas culturales alternativas. Si usted es un interculturalista, en el capítulo 1 aprenderá algo de teoría y práctica del coaching y será capaz de integrar estos

procesos a su trabajo.

Muchos **fabricantes** de autos sueñan con producir vehículos **que**, año tras año, tengan las características **estéticas y técnicas** de un **BMW**. Además, **quizás** algunos de ellos emularon la capacidad de **BMW** de seguir siendo rentable. En la **Harvard Business Review**, el director internacional de diseño de **BMW**, Chris **Bangle**, explica cómo el proceso de coaching por el **que** transitaron los diseñadores **y** la mediación entre estos artistas, los ingenieros **y** los gerentes administrativos permitieron a **BMW** “convertir el arte en rentabilidad”.<sup>3</sup>

Mientras otras compañías sucumben ante la presión comercial de pasar demasiado pronto del diseño a la ingeniería, Chris **Bangle** explica reiteradamente a los no diseñadores **que** “un **BMW**, como un buen vino, no puede ser apurado”. Todos en **BMW** comprenden **que** sin su calidad clásica, un **BMW** no sería un **BMW** **y** que los clientes no pagarían un precio premium por el auto. Por lo tanto, es necesario respetar **y** estimular la cultura artística. “Para **que** los diseñadores puedan lograr su mejor trabajo, deben dejarse llevar por su fuerte sentido de calidad artística... Necesitan apoyo **y** empatía; no responden bien a un estilo de gerencia autoritario.” Chris **Bangle** se refiere a su estilo de liderazgo como coaching. Y, como coach, procura **que** cada artista dé lo mejor de sí mismo en cada diseño. “Cuando su trabajo no va bien, no puedo presionarlos como podría hacerlo el gerente de otro departamento. Los artistas no responden a las instrucciones tradicionales o a las tácticas de presión. No les puedo decir: ‘Tu último diseño no sirve, así que hazlo a mi manera’. Debo dejar **que** el arte dirija al artista. Esto significa lograr **que** el artista se ponga de acuerdo con su diseño. Le digo al diseñador **que** escuche a su creación **y** le hable; el magnífico automóvil **que** está oculto dentro de su cabeza de alguna forma hablará en voz lo suficientemente alta como para lograr ser construido **y** vendido.”

Puede parecer paradójico **que** el éxito del negocio se logre cuando a los artistas se les permite ser totalmente auténticos. Sin embargo, esto es sólo una parte de la historia. **BMW** también es conocida por

*su ingeniería superior y por su rentabilidad. El éxito proviene de valorar también aquellas perspectivas técnicas y comerciales, a través del apalancamiento entre estos diferentes puntos de vista. Utilizando una metáfora mecánica (después de todo, se trata de la industria automovilística), Chris Bangle dice: **El grupo de diseñadores, los ingenieros y los gerentes comerciales son como las tres piezas de un engranaje. Si las ruedas se aíslan y giran por separado, no sucede nada; si giran en el mismo sentido, se paralizan. Deben estar interconectadas y girando en direcciones opuestas. Pero a medida que vamos rotando, transferimos poder a las demás.***

Le sugiero que durante la lectura de este libro tenga presente esta metáfora de las piezas del engranaje. Los diseñadores, los ingenieros y los gerentes comerciales son tres culturas profesionales diferentes dentro de BMW y constituyen un “conjunto de piezas de un engranaje”. Ahora considere una dimensión internacional, digamos la operación de BMW en Alemania y en Estados Unidos, lo cual agrega otro grupo de piezas en engranaje, las culturas nacionales. Si BMW se compromete en una alianza o fusión con otra corporación, entonces sus respectivas culturas corporativas se convierten en un tercer grupo. Pero esto no es todo. Las culturas socio-políticas constituyen otro importante conjunto de piezas engranadas, un cuarto grupo, que debe tener presente la necesidad de servir a toda la sociedad, en especial compatibilizando dos culturas: los negocios y la ecología (lograr la rentabilidad mientras, como en nuestro ejemplo, se reducen las emisiones tóxicas de los vehículos). En cada grupo, idealmente, todas las partes deben estar interconectadas, cada una transfiriendo poder a las otras.

Los coaches (incluyendo a los gerentes y a los interculturalistas que actúan como coaches) ayudan a sus coacheados a apalancar sus diferencias culturales (profesionales, nacionales, etc.). Buscan herramientas valiosas para descubrir soluciones creativas a los problemas, aumentar el potencial humano de todos los involucrados y lograr mayor éxito en un proceso hacia un alto desempeño y elevados niveles de satisfacción.

1 El interculturalismo es la disciplina de los interculturalistas, un término que se refiere a los profesionales comprometidos en el trabajo entre diferentes culturas. Sus antecedentes suelen encontrarse en áreas de estudio de las ciencias humanas como la antropología cultural, las relaciones internacionales, la psicología y la comunicación intercultural. Los interculturalistas son investigadores, académicos, asesores, consultores, educadores, políticos, trabajadores por la paz o mediadores. Son generalistas de la cultura que tienen un amplio conocimiento intercultural y que comprenden los desafíos globales habituales de la interculturalidad. Algunos también pueden ser expertos en culturas particulares, por ejemplo, países o civilizaciones específicas.

2 Presenté por primera vez “El coaching intercultural” en la Segunda Conferencia Internacional de Enlace de Coaching y Mentoring en Londres en 1999.

3 Chris Bangle: “The Ultimate Creativity Machine – How BMW Turns Art into Profit”, Harvard Business Review, enero de 2001.

## AGRADECIMIENTOS

Estoy muy agradecido a todos aquellos que me permitieron convertir este libro, *Coaching y Cultura*, en una realidad. En el texto mencioné muchos nombres, pero aún me falta espacio para expresar mi gratitud a todas las personas y a las diversas culturas que contribuyeron a enriquecer mis puntos de vista.

Aquí, me gustaría agradecer en particular a mis clientes. Realmente aprecio la confianza que depositaron en mí y las relaciones que fuimos construyendo a lo largo del tiempo. Estos excelentes líderes, equipos y empresas fueron para mí una fuente de inspiración. Amablemente me permitieron compartir sus experiencias cotidianas, sus mejores prácticas y sus descubrimientos, permitiéndome así escribir un libro mucho más rico de lo que habría sido de otra manera. Además, me brindaron su generoso apoyo y su estímulo durante todo el proceso. También por eso estoy agradecido.

Por su cordialidad y su confianza durante los últimos años, deseo expresar mi especial agradecimiento a Peter Leyland de Baxter Healthcare, Christopher Hamilton y Jenifer Rinehardt de Chubb Insurance, Bonnie McIvor y Angela Hall de Unilever, y Annie Martínez de IBM. También deseo agradecer a Didier Dallemagne, Bart Wille y Olivier Desforges de Unilever, Deby Bradley y Chris Gilles de Chubb Insurance, Saheed Rashid y Mireille Smets de Baxter, y Mia Vanstraelen de IBM. Todos ellos me ofrecieron su valiosa ayuda.

Diversos amigos y colegas compartieron conmigo su energía positiva y sus recomendaciones. En especial deseo reconocer el apoyo entusiasta y la competente ayuda de Talane Miedaner, Katrina Burrus, y DJ Mitsch durante el proceso de escribir este libro, que duró varios años. También deseo agradecer a Geetu Orme, Michael Hoppe, Françoise Bacq, Janette Howell, Mary Devine, Olivier Putzeys, Jason Winder, Sharon Hickman y Maryvonne Lorenzen, por sus aportes valiosos en distintas etapas de esta travesía, compartiendo información relevante o dándome su feedback sobre mis borradores.

Por supuesto, vayan mis sinceras gracias a mis editores en Nicholas Brealey Publishing and Intercultural Press. Nicholas Brealey expresó su interés la primera vez que hablamos, cuando le propuse la idea de Coaching y cultura, y le conté mi proyecto de relacionar coaching e interculturalismo. Contribuyó en gran medida a estructurar el libro de manera que esté dirigido a los gerentes, coaches profesionales, interculturalistas y, de hecho, a cualquier persona dispuesta a apalancar el potencial humano en su rica diversidad cultural. Judy Carl-Hendrick aportó su experticia editorial e intercultural, además de su feedback constructivo, sus útiles sugerencias y su estímulo. También quiero agradecer a Toby Frank por su cálido apoyo y específicamente por su cuidado de la edición, a Patty Topel por su diseño del libro y a Sally Lancedell por su lectura de las pruebas finales. También agradezco a Edwin Meulenstein por sus útiles observaciones sobre el manuscrito original.

Y por último, pero no por ello menos importante, estoy agradecido a mi familia, en particular a mi esposa Anne por su amor y su paciencia mientras trabajaba en este proyecto y a nuestra hija Arielle, a quien dedico este libro. Espero que cuando ella pueda leerlo la humanidad haya avanzado en aprovechar mejor su vasto potencial, para beneficio de todos en nuestro planeta.

# INTRODUCCIÓN

El coaching como profesión es un fenómeno relativamente nuevo en las organizaciones. Comenzó hace apenas poco más de una década en Estados Unidos y desde ese momento surgió como un importante estilo de liderazgo y como una profesión independiente; muchos líderes están reconociendo los beneficios de incluir el coaching en su repertorio.

En lugar de decir a la gente lo que debe hacer, los coaches<sup>4</sup> actúan como facilitadores. Asumen que las personas tienen más potencial del que manifiestan en la actualidad. Los coaches<sup>5</sup> ayudan a sus clientes a desarrollar este potencial, así como los buenos entrenadores deportivos facilitan a los atletas el acceso a los campeones que hay dentro de ellos.

Para enfrentar la competencia creciente y las condiciones variables, las corporaciones y otras organizaciones deben lograr más resultados con menos recursos. Necesitan creatividad y flexibilidad para afrontar los desafíos inesperados y buscar nuevas oportunidades. Ya no pueden darse el lujo de desperdiciar el talento humano. Por el contrario, deben sustentar, desarrollar y desplegar sus capacidades humanas y, al mismo tiempo, atraer a los mejores talentos.

Hasta hace poco, los coaches confiaron en el sentido común, en las técnicas de comunicación y en las perspectivas psicológicas (como la psicología conductista y la inteligencia emocional). En vista de los extraordinarios desafíos que supone un entorno global y turbulento tanto en sus países como a nivel internacional, esto ya no resulta suficiente. El coaching tradicional asume una cosmovisión (por ejemplo, estadounidense y, en cierta medida, europea occidental) que no es realmente universal. Ahora la cultura debe comenzar a formar parte de la ecuación.

Antes de continuar debo aclarar algo. A pesar de que el concepto de cultura a veces se relaciona con los países (por ejemplo, la cultura británica, la cultura francesa), este libro considera grupos culturales



de diversos tipos, entre los cuales los más comunes (además de las naciones) son las corporaciones (por ejemplo, Unilever o Bestfoods) y las profesiones (por ejemplo, artistas, maestros o profesores, ingenieros y gerentes de negocios). En otras palabras, Coaching y cultura no fue escrito solamente para aquellos de ustedes que trabajan interculturalmente, en un sentido internacional sino también para todos aquellos que trabajan con personas de distintas organizaciones y antecedentes.

Con esto claro, Coaching y cultura en realidad se ocupa más de las perspectivas culturales (por ejemplo, las formas alternativas de comunicarse) y lo que puede aprenderse de ellas que, digamos, de describir las características culturales de países, corporaciones o profesiones específicas.

Al integrar la dimensión cultural, los coaches desarrollarán más el potencial humano para lograr objetivos significativos. Asimismo, enriquecidos por el coaching, los profesionales interculturales estarán mejor equipados para lograr su compromiso de ampliar las cosmovisiones de las personas, cerrar brechas culturales y facilitar el éxito en el trabajo entre culturas.

## ***El enfoque intercultural***

La cultura, que se define en profundidad en el capítulo 2, es un fenómeno grupal. La cultura de un grupo representa sus características únicas que incluyen tanto conductas observables como normas, valores y creencias implícitas. Por ejemplo, los alemanes<sup>2</sup> tienden a ser directos en su comunicación. Ellos creen que, para evitar los malentendidos, es preferible decir lo que se quiere decir y querer decir lo que se dice. En algunas oportunidades esto puede percibirse como agresividad. Por el contrario, los japoneses han desarrollado formas indirectas de comunicación y confían mucho en las insinuaciones y en los mediadores. Creen que es clave preservar las relaciones armoniosas y “mantener las apariencias”. Esto también podría malinterpretarse como falta de confianza en sí mismos y de asertividad.

Así sea usted un gerente que usa el coaching o un coach profesional, que esté coacheando a otras personas o trabajando consigo mismo, en la comunicación no se pueden ignorar estos componentes culturales. Además, y más allá de la comunicación, la cultura tiene un impacto en cada actividad humana: cómo consideramos el tiempo, pensamos, nos organizamos, definimos nuestro propósito, nos relacionamos con el poder, etcétera.

Este libro tiene el propósito de ayudarlo a ser más consciente de sus orientaciones culturales en el desarrollo de sus actividades. Aprenderá a identificar cómo sus estilos culturales afectan la forma en que ejerce el coaching. Adquirirá un vocabulario para precisar las diferencias culturales específicas entre usted y las personas con las cuales interactúa o entre sus coacheados (o clientes) y sus accionistas. Si usted es un interculturalista, aprenderá algunas formas alternativas de interpretar las tendencias culturales que le son familiares. Además de aumentar su conciencia, este libro sugiere cómo usar esas diferencias de manera constructiva. Esta capacidad es de vital importancia en nuestra sociedad interconectada y cada vez más global.

## ***Coaching y cultura: un enfoque creativo***

Sin embargo, en Coaching y cultura no se trata solamente de presentar técnicas para manejar productivamente las diferencias culturales. En esencia, es una forma más creativa de practicar coaching. Mientras que el coaching tradicional tiende a operar dentro de los límites de sus propias normas, valores y supuestos culturales, hacer coaching intercultural representa un desafío y lo impulsa a trascender sus limitaciones previas para descubrir soluciones creativas, fuera de los esquemas convencionales.

Como el coaching procura ayudar a las personas a desarrollar su potencial, hacer coaching tomando en cuenta las diferencias culturales posibilita un mayor despliegue del potencial a través de la indagación entre diversas visiones posibles y también mediante la expansión de su repertorio de opciones. El coaching intercultural no debe considerarse una nueva especialidad del coaching. En cambio, es un “cambio de

paradigma”, una ampliación del coaching tal como se ha venido practicando hasta el presente.

Me esmeré en proporcionar muchas ideas, marcos de referencia, herramientas y ejemplos para ayudarle a apalancar de manera sistemática estilos culturales alternativos para las actividades humanas fundamentales.

Coaching y cultura lo ayudará a adoptar una perspectiva más amplia (mediante la aplicación del Marco de Referencia de Orientaciones Culturales), articular el éxito de un modo global (a través de la utilización de un nuevo modelo, el Tablero de Comando Global) y aplicar lo aprendido desde diversas perspectivas culturales a partir del Marco de Referencia para hacerlo posible.

En nuestra sociedad internacional e intercultural, el coaching intercultural representa una evolución positiva e inevitable del coaching. En consecuencia, está destinado a convertirse en la modalidad dominante.

Cuando termine de leer este libro, usted:

- estará familiarizado con los conceptos de coaching y de interculturalidad,
- habrá obtenido un marco sistemático (el Marco de Referencia de Orientaciones Culturales) que le permitirá integrar las perspectivas culturales en su estilo de coaching y habrá aprendido –o revisado algunos conceptos básicos sobre coaching,
- habrá aprendido distintos estilos culturales que puede encontrar dentro de las empresas y las organizaciones y entre distintas culturas nacionales.
- habrá internalizado un modelo de desarrollo intercultural que le ayudará a trabajar de manera efectiva en ámbitos de diversidad cultural,
- se habrá familiarizado con un proceso de tres etapas (el Proceso de Coaching Global) para facilitar el desarrollo de alto desempeño y alta satisfacción con individuos y equipos,
- habrá aprendido a establecer objetivos que promuevan el éxito en los negocios mientras se ocupa de cuidarse a sí mismo, establecer relaciones nutritivas y servir a la sociedad en general (el Tablero de Comando

Global) y

- habrá aprendido a aplicar la última fase del modelo intercultural para apalancar las diferencias culturales y lograr los mejores resultados posibles del coaching.

Este concepto de apalancar las diferencias, que será explicado en mayor detalle en el capítulo 2, significa aprovechar la riqueza que subyace a la diversidad de visiones culturales. Usted acepta proactivamente las diferencias culturales y de esta manera se logra la integración del coaching con el enfoque intercultural.

Mientras aprende cómo apalancar las diferencias culturales, obtendrá información sobre las mejores prácticas de organizaciones prestigiosas como Unilever, Chubb Insurance, Baxter Healthcare e IBM. Como gran parte de mi experiencia proviene del trabajo con corporaciones internacionales, la mayoría de los ejemplos que presento proceden de organizaciones que trascienden las fronteras nacionales (cultura nacional), pero muchos de los estilos culturales presentados en este libro serán igualmente efectivos dentro de organizaciones o empresas.

## ***Mapa del libro***

En esta sección, esbozo la estructura de Coaching y cultura, junto con un resumen de lo que encontrará en cada parte.

La Primera Parte, Coaching y cultura, establece los fundamentos del libro. En el capítulo 1 se presentan aspectos teóricos y prácticos sobre coaching. En el capítulo 2 se presenta la noción de cultura, y se enfatiza el vínculo entre ambos dominios.

La Segunda Parte, Apalancar las diferencias culturales, presenta los desafíos universales y las respuestas correspondientes utilizando el enfoque de orientaciones culturales. El capítulo 3, “El Marco de Referencia de Orientaciones Culturales” está dedicado a presentar un modelo que comprende siete categorías y diecisiete dimensiones culturales que son de importancia práctica para los coaches. El modelo le ayudará a evaluar su propio perfil de orientaciones culturales y a

identificar las diferencias específicas entre los individuos, los equipos y las organizaciones con los que interactúa.

Los siete capítulos siguientes se dedican a desarrollar una categoría:

- El sentido de poder y de responsabilidad
- Enfoques de manejo del tiempo
- Definiciones de identidad y propósito
- Estilos organizacionales
- Conceptos de territorio y límites
- Patrones de comunicación y
- Modos de pensamiento.

Presentaré diversas orientaciones culturales y usted encontrará maneras específicas de apalancarlas para enfrentar sus desafíos de manera efectiva (y ayudar a sus coacheados a afrontar los suyos). Además, presentaré un conjunto de técnicas y modelos de coaching, para que usted pueda aprovechar al máximo las diferencias culturales en situaciones concretas.

En La Tercera Parte, Facilitar el proceso de alto desempeño y alta satisfacción, le mostraré cómo poner en práctica estas ideas de manera sistemática. Para facilitar el camino, aprenderá un proceso de tres etapas, denominado “Proceso de Coaching Global”. Puede emplear esta metodología con sus coacheados, ya sean individuos o equipos. Sin embargo, sugiero que también la use en su propio proceso personal si desea coachear a otras personas con credibilidad y competencia.

Los tres capítulos de la Tercera Parte proporcionan marcos de referencia, herramientas y ejemplos para cada una de las etapas del Proceso de Coaching Global: comenzar con una evaluación en profundidad, articular los objetivos finales y luego avanzar hacia ellos. La Tercera Parte le ayudará a su coacheado\* a definir claramente sus deseos, y respetarlos, y demostrará cómo lograr objetivos de negocios mientras hace algo útil para la humanidad.

Descubrirá el Tablero de Comando Global como una nueva herramienta, que incluye indicadores clásicos del éxito en los negocios al tiempo que trasciende el sesgo tradicional de la cultura corporativa

y amplía su espectro de opciones para lograr el éxito global.

## ***Lo que no debe esperar de este libro***

Espero que en este libro encuentre la posibilidad de integrar nuevos conocimientos, así como perspectivas y marcos de referencia valiosos. Sin embargo, un libro nunca puede reemplazar a un coach. Como autor puedo escribir sobre coaching, pero no puedo pretender coachearlo a través del libro. Cuando trabajo como coach, me enfrento con una persona o un equipo y tengo la oportunidad de ayudar a esa persona a lo largo de su travesía personal. Puedo usar mi intuición y mi experiencia para ofrecer sólo lo que parece más significativo en una situación particular (véase “el coaching definido como un arte” en el capítulo 1) y hacerlo en ese momento (véase el capítulo 13). Por lo tanto, no aspiro a coachearlo sino a compartir lo que creo que puede ayudarlo a coachearse a sí mismo y a otras personas de una manera más efectiva.

En segundo lugar, algunas de las palabras que uso, como global, pueden dar la impresión de que me propongo objetivos poco realistas. No es mi intención. Por coach global (por ejemplo un coach que actúe con efectividad en ámbitos interculturales), no quiero sugerir la perfección. ¿Quién podría apalancar todas las diferencias culturales?

¿Quién podría tener una capacidad universal? En un sentido absoluto, el coaching global no existe. ¡Sería muy presuntuoso de mi parte sugerir que este libro podría ayudar a construir un mundo utópico! Mi ambición es más modesta. Al sugerir un objetivo en el cual se apalancan las diferencias culturales o se logra un desarrollo pleno de las potencialidades humanas y se fomenta un mundo mejor, estoy proponiendo que creo en el progreso y lo estoy invitando a emprender una travesía que lo haga posible. Cada paso hacia adelante es significativo. El compromiso que usted asume es lo que lo convierte en un coach global.

En tercer lugar, aún no encontré una sociedad o una empresa verdaderamente intercultural en la cual sus miembros acepten y

aprovechen al máximo las diferencias

\* A lo largo del libro, me propuse evitar hacer el texto innecesariamente pesado con fórmulas como él/ella, el/la. Por lo tanto, a menos que se explicita lo contrario o que evidentemente no sea aplicable en un determinado contexto, el coach, cliente o persona a la cual me estoy refiriendo puede ser un hombre o una mujer.

culturales. Hasta donde sé, un ente de tales características todavía está por construirse. Sin embargo, el libro presenta experiencias alentadoras y ejemplos de mejores prácticas que pueden servir de inspiración y de las cuales podemos aprender.

En cuarto lugar, el coaching intercultural es una fuente de riqueza, pero acarrea un precio. Es mucho más cómodo y seguro quedarse en la propia comunidad y vivir en un “gueto”. Muchas veces será difícil y estresante explorar perspectivas alternativas e interactuar con personas de culturas distintas. Es aventurarse hacia nuevos territorios. ¿Quién dijo que era fácil expandir nuestros horizontes? La presencia tranquilizadora de un coach y una red de apoyo pueden ayudarlo en esta travesía. La promesa de un futuro más rico y el entusiasmo del aprendizaje podrán ayudarlo a aceptar y superar los obstáculos que encuentre en el camino.

Finalmente, es inevitable que no se traten algunos temas. Mi intención es sentar una base para el enriquecimiento mutuo del coaching y el interculturalismo. Esto implica dar un paso atrás desde nuestros propios paradigmas. En esta etapa la disciplina que describo recién está surgiendo. Su creatividad contribuirá a hacerla crecer. Sin embargo, como coach, reconozco que mis colegas suelen tener una orientación hacia la acción y pueden no sentirse satisfechos con la mera exposición intelectual de los conceptos. Usted encontrará muchas ideas, modelos y herramientas que podrá aplicar. Algunos de ustedes sentirán que hay más información de la que pueden usar. Otros pueden desear que hubiera más. Tuve que tomar ciertas decisiones, y aún me queda mucho por aprender! Hice lo posible por encontrar el equilibrio justo, compartiendo lo que sé y creo que puede resultarle beneficioso.

Espero que Coaching y cultura le sirva de inspiración para lograr un

mayor desarrollo del potencial humano, apalancar las diferencias culturales y promover el éxito global.

4 En este libro, el término coach abarca los siguientes roles: líder como coach (un líder que adopta un estilo de coaching) y coach profesional (coach interno/externo, coach ejecutivo, coach corporativo, coach de equipo, coach personal). En el capítulo 1 se presenta mayor información sobre estos roles. Un coach externo proporciona servicios de coaching a una organización cliente, mientras que un coach interno suele ser un profesional de recursos humanos que actúa como coach con cada uno de los miembros del equipo.

5 Claramente, la nacionalidad es sólo una parte de la identidad cultural. Usted puede ser británico, pero también profesa cierta religión (o no profesa ninguna), tiene una profesión, una organización para la cual trabaja, un equipo en el cual se desempeña, un género, una clase social, etc. Este libro considera la cultura en un sentido general, más que concentrarse en comparaciones culturales entre los países. La cultura también se considerará como un proceso dinámico.



**Primera parte**  
**Coaching y Cultura**

# **CAPÍTULO I**

## **LA RECIENTE DISCIPLINA DEL COACHING**

El coaching es un humanismo pragmático. Valoriza el bienestar y la satisfacción, enfatiza el cuidado de sí mismo, la calidad de vida y el crecimiento humano. Llamo a esto, la faceta del “ser” del coaching. El coaching también es un método para mejorar el desempeño y un estilo de liderazgo para obtener resultados. Llamo a este otro aspecto la faceta del “hacer”. En otras palabras, el bienestar es un objetivo importante y el desarrollo humano constituye el método principal para alcanzar los resultados (para profundizar acerca de ser versus hacer, véase el capítulo 6).

El énfasis en el cuidado de sí mismo no debe confundirse con egoísmo. Al tener en cuenta especialmente sus propias necesidades y sueños (quizás gracias al proceso de coaching), los coacheados aumentan su nivel de energía, se conectan con aquello que los apasiona y mejoran su capacidad de servir al prójimo.

Los coaches ayudan a la gente a encontrar soluciones prácticas para los desafíos concretos con los que se enfrentan: cómo aprovechar el tiempo al máximo, mejorar el liderazgo y la comunicación, lograr objetivos laborales ambiciosos, tener un mejor equilibrio vital, comprender y usar las emociones, desarrollar el pensamiento creativo, superar los perjuicios del estrés o establecer relaciones constructivas, entre otros objetivos posibles.

Fundamentalmente, los coaches ayudan a los coacheados a dar un paso atrás para ver el “panorama completo” y, de esta manera, tener la posibilidad de construir la vida que verdaderamente quieren; en otras palabras, diseñar el futuro que desean. De hecho, cuando las personas se embarcan en una travesía que respeta sus propias aspiraciones y talentos y construyen sobre ellos, es posible lograr tanto calidad de vida como productividad. Además, los coaches exitosos ayudan a sus coacheados a encontrar formas creativas de servir a sus clientes, sus colegas y a la sociedad a la que pertenecen, sin dejar, por ello, de

respetar sus propios deseos.

Los coaches se proponen lograr un impacto concreto y resultados tangibles: obtener un desempeño óptimo. Desde hace mucho tiempo los mejores atletas trabajan con coaches. Sin un extraordinario proceso de coaching, Pete Sampras no habría conquistado en siete ocasiones la copa Wimbledon ni obtenido el récord de catorce títulos del Grand Slam de tenis. En la actualidad, en un mundo veloz y competitivo, las exigencias son mayores, no sólo para los atletas sino para todos los profesionales. Los gerentes, en especial, al igual que los campeones deportivos, necesitan obrar cuasi milagros. Para ese fin, es cada vez más frecuente que contraten coaches para ayudarlos a desarrollar sus talentos. Más tarde, también ellos se convertirán en coaches para desarrollar las potencialidades de sus equipos.

Sin duda, el coaching se ha convertido en un importante componente del liderazgo. Lou Gerstner, Presidente de IBM declaró en 1998: “Antes, pudo haber bastado con que los gerentes manejaran los presupuestos y cerraran los negocios. Hoy en día la definición de liderazgo en IBM es más amplia. Llevamos adelante programas y proyectos, por supuesto. Pero también estamos a cargo de liderar a las personas, construir equipos, practicar el coaching e instaurar una cultura de alto desempeño”.<sup>6</sup>

Por eso no resulta sorprendente que muchas empresas excelentes, incluidas las mencionadas en este libro, utilicen el coaching. Consideran que el coaching es una competencia del liderazgo clave para sus ejecutivos.

## ***¿Qué es el coaching?***

Defino el coaching como el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos.

Las palabras incluidas en esta definición constituyen la clave de la esencia del coaching.<sup>7</sup> Comenzaré con los objetivos.

### **1. Objetivos**

El coaching se orienta a conseguir impacto y resultados concretos; se

trata de ayudar a articular y lograr objetivos. Pone el foco sobre la vida actual y los planes futuros de los coacheados.

## **2. Significativo, importante**

El coaching procura comprometer a los coacheados de un modo auténtico. Para que el compromiso sea real, los objetivos no pueden imponerse artificialmente ni “venderse”. Por el contrario, deben resonar con las motivaciones y los valores propios de los coacheados. Antes de ayudar a construir un plan de acción, el coach contribuye a identificar lo que es verdaderamente importante para ellos y aquello que pueda hacer que sus vidas se conviertan en algo realmente significativo y disfrutable. Además de facilitar que los coacheados sean útiles a sí mismos, el coach los ayuda a prestar servicio a otras personas y a perseguir objetivos concretos teniendo en cuenta las necesidades de los distintos participantes en el proceso, tal como los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad.<sup>8</sup>

## **3. Potencial**

Los coaches trabajan a partir de la profunda convicción de que las personas tienen mucho más potencial del que manifiestan. Los buenos coaches suelen visualizar lo que podría constituir dicho potencial, pero están abocados fundamentalmente a perfeccionar el arte de ayudar a las personas a descubrir, aprender y luego superar, los obstáculos que dificultan su desarrollo.

## **4. Facilitar**

El coaching es un proceso interactivo y evolutivo en el que el coach facilita que los coacheados encuentren sus propias soluciones, descubran nuevas oportunidades e implementen acciones.

## **5. Personas**

El coaching puede aplicarse a individuos y a equipos. En el último caso, el coach trabaja en dos niveles: ayuda al equipo a lograr la sinergia (esto es, cuando el desempeño general supera a la suma de las contribuciones individuales) y ayuda a cada miembro del equipo para que alcance sus objetivos personales. Los buenos coaches buscan soluciones “ganar-ganar” para todo el equipo; es decir, oportunidades que existen en la intersección entre las necesidades grupales y las individuales.<sup>9</sup>

## **6. Arte**

El coaching es el arte de elegir un enfoque efectivo en una situación determinada, de combinar creativamente herramientas técnicas, modelos y perspectivas para enfrentar los desafíos concretos y diseñar los procesos innovadores que satisfagan las necesidades del coacheado. Para generar un coaching de excelencia, el dominio de la técnica, por sí solo, no es suficiente. Para ser auténtico, el coaching no puede desarrollarse de manera automática o superficial. La intuición y la inteligencia sintética<sup>10</sup> son competencias clave que requiere un buen coach.

### ***Coaching en comparación con mentoring, terapia, consultoría y capacitación***

Mentores. Aunque los líderes pueden actuar como coaches, puede comprobar que este rol muchas veces se confunde con el del mentor. Los coaches actúan como facilitadores. Los mentores dan consejos y recomendaciones desde su experticia. Los coaches escuchan, formulan preguntas y permiten a los coacheados descubrir por sí mismos qué es mejor para ellos. Los mentores relatan su experiencia personal, suponiendo que ésta es relevante para sus mentoreados. Los coaches proporcionan marcos de referencia para ayudar a los coacheados a construir sus propias redes de apoyo. Los mentores muchas veces abren puertas y ponen a sus protegidos en contacto con las personas clave. Con experiencia, cualquier líder puede actuar como mentor y brindar consejo y apoyo. Para ser coach se requiere tener empatía, intuición y además otras habilidades. Al aprender a hacer coaching los mentores pueden potenciar más efectivamente su experiencia para beneficio de sus mentoreados, en especial para ayudarlos a fortalecer su poder personal y su responsabilidad.

Terapia. La terapia suele orientarse a la sanación de las heridas emocionales del pasado (y en algunos casos puede complementarse con el coaching). El coaching puede ayudar a identificar los bloqueos de la historia personal, pero con el propósito de proporcionar nuevas

ideas, recursos y opciones para enfrentarse a los desafíos de la actualidad. La conversación en el proceso de coaching trata sobre el “qué” y el “cómo” (futuro) más que acerca del “por qué” (pasado).<sup>11</sup>

Consultoría. El coaching pone el énfasis en el proceso, y difiere de la consultoría tradicional, ya que ésta receta soluciones. El sentido del uso del coaching es que los coacheados estén mejor equipados, fortalezcan su poder personal y, en última instancia, incrementen la confianza en sí mismos, estén más satisfechos y mejoren su desempeño. La consultoría puede ser un complemento del coaching cuando sea necesario sumar el conocimiento de un experto en esta disciplina.

Capacitación. El coaching comienza con los deseos y los desafíos de los coacheados; en cambio, la capacitación se centra en un currículum general que los alumnos deben aplicar a sus propias situaciones.

## ***Perspectivas fundamentales***

A lo largo de este libro, encontrará una gran variedad de métodos de coaching. Otros autores han descrito muy bien modelos diferentes, algunos de los cuales reseñaré más adelante. Recomiendo los libros de Richard Kilburg<sup>12</sup> y Frederick Hudson,<sup>13</sup> donde se presentan los fundamentos y los métodos de coaching. Frederick Hudson describe las teorías psicológicas y sociales del desarrollo del adulto, como las raíces teóricas del coaching. Richard Kilburg reseña varios métodos de coaching, incluido el de los Diálogos Appreciativos de Cooperrider.

Me propongo presentar un breve resumen de algunas de las perspectivas fundamentales del coaching. El coaching es una forma avanzada de comunicación. Por lo tanto, si se desea lograr la excelencia en esta área, primero es necesario ser un experto en comunicación. Puedo recomendar como modelos el Análisis Transaccional (AT) y la Programación Neurolingüística (PNL), ambos muy útiles. A pesar de que estos modelos se conocen desde hace tiempo, aún son importantes como fundamentos del coaching. Lamentablemente, muchas veces se los omite. Lo que importa en el

coaching no son los modelos en sí mismos, sino la capacidad de apalancar estas perspectivas teóricas en situaciones reales.

En los apéndices encontrará descripciones del AT y la PNL que me resultaron particularmente útiles en mi práctica como coach. También explico cómo apliqué algunos de estos conceptos en situaciones reales de coaching.

Por ahora, sin embargo, deseo compartir un concepto del AT, que se refiere a la forma en que usted se ve a sí mismo, cómo ve a los demás y las consecuencias resultantes. El modelo describe un estado de conciencia que todos los coaches necesitan desarrollar; también es útil para reemplazar estrategias comunicacionales destructivas e inefectivas por otras productivas y enriquecedoras. Y funciona entre personas de culturas distintas.

Independientemente de la situación, es posible elegir adoptar un estado de conciencia del tipo Yo estoy bien (sí mismo)-Tú estás bien (los demás): esto es, usted confía en sí mismo y en los demás. El “estar bien” se refiere a nuestra imagen de alguien digno de respeto, con intenciones positivas y capaz de hacer esa diferencia que posibilita el logro de los resultados. El estar bien no significa no tener errores. Este estado mental lo conducirá de manera natural a comprometerse en una comunicación y en acciones constructivas y le permitirá desarrollar relaciones más ricas y productivas.

Lo importante es que el Yo estoy bien-Tú estás bien es una elección subjetiva, independiente de la realidad “objetiva”. Racionalmente es posible elegir cualquiera de las otras combinaciones mentales (Yo estoy bien-Tú estás mal, Yo estoy mal-Tú estás bien, Yo estoy mal-Tú estás mal). Por ejemplo, si usted desconfía de alguien (Yo estoy bien-Tú estás mal), su actitud tendrá como resultado que se alejen de usted o que se vea afectada su confianza en sí mismos. Al interpretar la falta de compromiso y los resultados deficientes como una confirmación de su creencia inicial, se producirá un círculo vicioso. Los coaches prefieren la perspectiva Yo estoy bien-Tú estás bien, porque las profecías autocumplidas también funcionan en sentido positivo: cuando usted confía en sí mismo y en los demás, se favorece el círculo virtuoso del respeto, las conductas productivas y la creatividad.

Una perspectiva que aún no forma parte del coaching es la cultura. En el capítulo 2, exploraré la dimensión cultural de la comunicación y analizaré cómo puede integrarse en el coaching.

## ***El proceso de coaching***

Un proceso de coaching típico<sup>14</sup> incluye tres pasos y contiene varias características esenciales: evaluación, articulación de los objetivos y avance hacia ellos.

Evaluación. En primer lugar, se invita a los coacheados a explorar sistemáticamente sus deseos y respetarlos. Los deseos son esenciales porque albergan la energía y el entusiasmo. Considere la diferencia entre querer hacer algo y tener que hacerlo. Como observó André Comte-Sponville: “Cuando el amor está presente, no hay que preocuparse por el deber”. La evaluación es también una oportunidad para que los coacheados examinen opciones de servir a otros; por lo tanto, esta etapa debe incluir las expectativas de los diversos participantes en el proceso y su feedback.

La fase de evaluación incluye hacer tomar conciencia a los coacheados de los “filtros mentales” que existen, muchas veces de forma inconsciente, entre la realidad externa y su representación mental.<sup>15</sup> Así como en fotografía las lentes ópticas pueden alterar las formas y colores, los filtros mentales pueden crear una perspectiva subjetiva que difiere de la realidad objetiva.

En el coaching tradicional, el foco se coloca en determinar los filtros psicológicos. Por ejemplo, el Indicador de Tipos Myers-Briggs (véase el capítulo 11) proporciona una muestra concreta de estos tipos de filtros y sugiere cuáles son nuestros sesgos, que se manifestarán como preferencias.

El coaching intercultural, sin embargo, invita a considerar tanto los filtros psicológicos como los culturales que en el coaching tradicional, lamentablemente, suelen ignorarse. El “Marco de Referencia de Orientaciones Culturales”, que se presenta en la Segunda Parte de este libro lo ayudará a determinar cuáles son sus orientaciones culturales



(influidas por su nacionalidad, profesión, etc.) y a definir un perfil cultural propio. El reconocimiento y la comprensión de estos filtros y de la forma en que afectan nuestra percepción de las personas y los hechos, es el primer paso que dan los coacheados; luego podrán intentar modificar conscientemente dichos filtros y posiblemente superar los obstáculos que dificultan su efectividad y su éxito.

Articulación de los objetivos. El coaching se orienta hacia los resultados; por lo tanto, el paso siguiente es hacer que los coacheados se proyecten hacia el futuro, para definir los objetivos que más tarde procurarán alcanzar. En el coaching tradicional, se pone el foco sobre los objetivos personales o los corporativos. El coaching intercultural invita a considerar el éxito de una forma global, ayudando a las personas a establecer objetivos que les resulten beneficiosos, mientras sirven a sus organizaciones y contribuyen a construir un mundo mejor. El Tablero de Comando Global que se presenta en el capítulo 12 le facilitará visualizar un amplio abanico de posibles objetivos interconectados. A menudo, los coacheados se sienten más motivados y comprometidos cuando ven cómo su trabajo produce efectos positivos sobre la sociedad en general.

Avance hacia los objetivos. La tercera etapa la constituye el camino hacia dichos objetivos y el coaching se centra en los desafíos que enfrentan los coacheados durante este proceso. Los coaches les ofrecen herramientas y las aplican para ayudarlos a enfrentar los problemas reales a medida que van surgiendo. En otras palabras, los desafíos para los coacheados determinan el trabajo; el aprendizaje se produce “justo a tiempo”. Los coaches también ayudarán a los coacheados a lo largo del proceso a conectarse con sus deseos, potenciar sus fortalezas, superar sus debilidades y construir sus éxitos.

## ***Tipos de coaching profesional***

En esta sección, me concentraré en tres modalidades del coaching (personal, ejecutivo y de equipos). Sin embargo, antes querría reflexionar sobre una dificultad que enfrenta el coaching. Como es una profesión bastante nueva, muchas personas se sienten tentadas a

subirse al carro y comenzar a ofrecer servicios de coaching. Estas conductas improvisadas generan graves problemas éticos y de calidad, que podrían causar daños a los destinatarios de dichas conductas así como perjudicar a la profesión. Según tengo entendido, este tema ha sido tratado con mayor profundidad en un contexto internacional por la Federación Internacional de Coaches (ICF, por sus siglas en inglés).<sup>16</sup>

## ***Coaching personal***

Cuando un coach profesional trabaja con un individuo que paga por la intervención, el proceso se denomina “coaching personal”. Thomas Leonard,<sup>17</sup> quien ha capacitado a muchos coaches personales,<sup>18</sup> insta a los coacheados a respetarse a sí mismos y reconstruir su mundo a partir de sus propias necesidades. Leonard propone “orientaciones prácticas” para ayudar a los coacheados a lograr sus objetivos. Los coaches personales tradicionalmente resaltan la noción de cuidado de sí mismo, que ya se ha mencionado, la cual influye sobre el coaching como profesión. Además, siempre hacen énfasis sobre la congruencia y, según mi experiencia, los mejores coaches se esmeran para practicar lo que predicán (por ejemplo, Talane Miedaner, Laura Berman Fortgang y Cheryl Richardson). Intentan vivir de acuerdo con sus ideales, en la creencia de que, citando a Ghandi, “debes ser el cambio que deseas ver en el mundo”.

## ***Coaching ejecutivo y corporativo***

El coaching ejecutivo es una forma de coaching en la que:

- el coacheado es un ejecutivo,
- la organización para la que trabaja el coacheado paga por la intervención de coaching,
- las sesiones son estrictamente confidenciales para asegurar la sinceridad y apertura de la relación, ya que esto es esencial para que los resultados

se concreten y

- la intervención está al servicio de los diferentes participantes en el proceso: el coacheado y su organización.

Por cierto, en el coaching corporativo se aplican los mismos criterios, pero en este

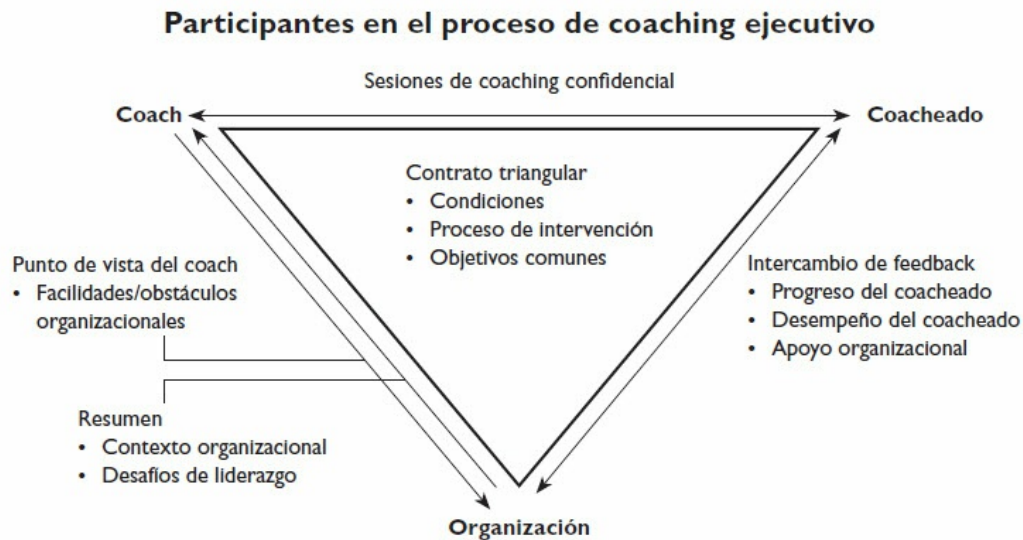
caso el coacheado no es necesariamente un ejecutivo. Hay quienes dicen que se necesita lograr un equilibrio entre las necesidades del ejecutivo y las de la organización.<sup>19</sup> Mi opinión es que los buenos coaches ejecutivos van más allá de una solución de compromiso.

Ayudan a encontrar soluciones creativas y la sinergia en la que todas las partes involucradas puedan descubrir nuevas maneras de mejorar sus relaciones. A pesar de que los coaches ejecutivos reconocen que están al servicio de más de un interesado, no todos coinciden en la forma de manejar los conflictos de intereses entre las partes.

Suelo señalar desde el principio que mi objetivo es ayudar a que todos ganen. Para ese fin, primero estudio la organización y su contexto. Me interiorizo acerca de los desafíos y las oportunidades posibles. Busco comprender las expectativas con respecto al desarrollo del liderazgo y la forma en que éstas se conectan con la visión general, la estrategia y la cultura de la organización.<sup>20</sup> Al mismo tiempo, aclaro que durante nuestras sesiones estaré al servicio del mejor interés del coacheado. Deseo que la conversación sea auténtica. La peor manera de encarar la relación sería manipulando al ejecutivo; en otras palabras, intentar influenciarlo para que haga algo que realmente no quiere hacer.

Los coacheados, en su gran mayoría, se sentirán más comprometidos, motivados y serán más efectivos en la conducción de sus organizaciones como resultado del proceso de coaching. Algunos, sin embargo, después de poner en claro sus propias motivaciones, quizá se den cuenta de la incongruencia entre sus propios deseos y objetivos y los de la organización. Si no logran encontrar una forma de salvar las diferencias, es probable que decidan renunciar. En este caso, lo mejor que puedo hacer es colaborar para asegurar que la salida sea cordial y respetuosa.

El flujo de información en esta sociedad triangular se representa en la siguiente figura:



Todas las partes son responsables de mantener una comunicación fluida. Como el coach no puede comentar los progresos del coacheado (por el acuerdo de confidencialidad), estimula el intercambio de feedback entre el ejecutivo y su organización. Esto asegura que se observe el progreso y que los problemas no pasen a convertirse en puntos ciegos.

La contratación suele versar sobre las condiciones generales y el proceso de intervención. Sin embargo, a veces también incluye un análisis sobre los objetivos específicos a lograr, los que se acuerdan entre el coach, el coacheado y uno o varios representantes de la organización (por lo general el supervisor de aquél, un ejecutivo de recursos humanos, o ambos). En mi experiencia ésta es una práctica menos habitual con los altos ejecutivos. En todo caso, el progreso del coacheado y sus resultados deberían hablar por sí mismos, y éste siempre tiene la opción de mantener ciertos objetivos confidenciales con su coach.

En octubre de 1999, Laura Whitworth inició el primer Encuentro de Coaching Ejecutivo con el propósito de identificar las características más relevantes de esta especialidad, que estaba surgiendo como una profesión importante en el campo del coaching. Nos reunimos durante

dos días en Orlando con un grupo de treinta y seis coaches de altos ejecutivos, considerados líderes en esta temática, a los que se había invitado.

Las conclusiones publicadas<sup>21</sup> incluyeron una lista de competencias avanzadas, que pusieron de relieve las características que diferencian al coaching ejecutivo del coaching en general. Los puntos siguientes provienen de esa lista:

- Capacidad de mantener conversaciones más allá de lo obvio. Pueden incluir problemas globales, temas filosóficos, sociológicos o de negocios, actuales o futuros. Cuando hacen coaching, los coaches ejecutivos se sienten cómodos si la conversación versa sobre temas complejos o asuntos internacionales.
- Capacidad de asumir riesgos al desafiar a individuos de alto nivel. Los coaches ejecutivos dicen la verdad cuando nadie se atreve.
- Capacidad de ser un confidente con el cual los ejecutivos pueden compartir todos los temas: tanto sus esperanzas como sus temores, sus deseos egoístas como sus necesidades sociales, sus propios sueños y los relacionados con la organización.

## ***Coaching de equipos***

El coaching de equipos se ocupa de ayudar a un grupo a lograr un desempeño superior y, a la vez, contribuye a que sus miembros logren vidas más satisfactorias para ellos y para los demás.

Los fanáticos del fútbol saben que reunir a un grupo de jugadores talentosos no es suficiente para crear un equipo ganador. Nadie soñaría con tal cosa. La función del coach es indispensable. Sin embargo, cuando se trata con grupos de ejecutivos, suelo encontrarme con gerentes que alimentan la fantasía de que, de algún modo, pueden lograr un desempeño superior concentrándose sólo en los temas del negocio, sin ningún tipo de coaching.

El coaching de equipos se diferencia de la consultoría “masculina” (imperativos de negocios, objetivos orientados a la tarea) y de la

construcción de equipos “femenina” (valores humanos, objetivos orientados a las relaciones), en que potencia los valores de ambos para producir resultados óptimos en los negocios y mejorar las relaciones. El coaching que no incluye el aspecto relacional es simplemente facilitación. El coaching sin el análisis del negocio no sería coaching. Podría tomar la forma de juegos de equipo al aire libre, que son divertidos y útiles pero insuficientes para afrontar los temas de negocios. Los coaches, por ejemplo, ayudarán a los miembros del equipo a que se den cuenta de cómo se comportan en el ambiente real de trabajo. Colaborarán para asegurar que haya transferencia de todos los aprendizajes y así mejorar la forma en que los miembros del equipo realizan su tarea.

Ya describí en otra parte los objetivos y prácticas del coaching de equipos, considerando en particular el coaching de equipos ejecutivos.<sup>22</sup> Esta disciplina implica un elaborado proceso de intervención; incluye entrevistas con cada miembro del equipo, evaluación, diseño personalizado y una sesión de feedback con el líder del equipo antes de llevar a cabo cualquier actividad conjunta.

Como coach de equipos creo que puedo ser más útil a todos en la medida en que sea capaz de serlo a cada integrante individualmente. El compromiso auténtico se logra en la intersección de los objetivos del equipo y los individuales. Esto crea congruencia, una resonancia, que es la base de la verdadera sinergia. Los coaches ayudan a desarrollar el potencial individual y colectivo en pos de la misión del equipo.

Así describe Peter Leyland, de Baxter Health Care, su experiencia de coaching de equipos:

***Este proceso apoyó y satisfizo las necesidades previstas, superando las expectativas de todo el equipo. No sólo se trataron positivamente los problemas identificados antes, sino que el grupo fue capaz de avanzar, de manejar niveles crecientes de complejidad en la medida en que convertimos dos negocios nuevos en uno solo. El negocio principal también experimentó un crecimiento del cincuenta por ciento desde el comienzo del proceso de intervención... Repasando lo hecho durante los últimos 18 meses... el equipo***

*avanzó un trecho enorme **y** cumplió muchos de los **objetivos**. Recuperamos la antigua **confianza** en nosotros mismos. La gente **está disfrutando su trabajo**. Continuamos invirtiendo en **capacitación, personal nuevo y herramientas competitivas**. Y por **último, pero no por ello menos importante, establecimos un nuevo y apasionante futuro compartido**.<sup>23</sup>*

## ***Desarrollo del liderazgo***

En su artículo “Entrenamiento duro para habilidades blandas”, Rebecca Ganzel describe los “días dorados de la gerencia estadounidense” cuando “la vida era fácil para los trabajadores que preferían manejar hechos, cifras y números más que lidiar con complicadas relaciones humanas”. Continúa su explicación: “las reglas del lugar de trabajo eran simples: Llegar a tiempo. Mantener la cabeza baja. Hacer el trabajo.” Luego, escribe, “vino

lo malo. Cosas como delegar el poder, la transparencia en la construcción de equipos, la responsabilidad. Las capacidades de análisis por las cuales fuiste contratado dejaron de importar, como si fueran basura en una venta de garage;\* los recursos con los que habías confiado contar a lo largo de tu carrera ya no representan un puerto seguro.”<sup>24</sup>

El coaching es parte de estas “cosas malas” nuevas. Es en realidad una filosofía de liderazgo gerencial novedosa que invita a la creatividad, la autenticidad y el sentido de pertenencia al lugar de trabajo. Mientras que antaño la gerencia aseguraba el cumplimiento aunque el desempeño no fuera el óptimo, el coaching se propone desarrollar el potencial para el liderazgo de las personas y obtener su compromiso pleno.

El liderazgo y el coaching muy lentamente se han ido incorporando a los programas de capacitación en las escuelas de negocios. De igual forma, las principales consultoras estratégicas ignoraron por mucho tiempo el lado “blando” del liderazgo organizacional, proponiendo planes estratégicos brillantes, pero dejando al ejecutivo o gerente el

desafío de lograr que los empleados pusieran en práctica los cambios recomendados, lo cual, muchas veces, culminó en frustraciones enormes, si no en un abierto conflicto en la empresa. En la actualidad, aun las corporaciones más rígidas comprenden que los estilos de liderazgo autoritarios o paternalistas no ganarán la guerra por el talento ni lograrán un desempeño mejor, los cuales se necesitan para continuar siendo competitivos.

Daniel Goleman investigó “el liderazgo que obtiene resultados”<sup>25</sup> y encontró seis estilos de liderazgo, uno de los cuales es, precisamente, el coaching. Su investigación muestra que el coaching tiene un impacto positivo en el entorno de trabajo de la organización, lo que a su vez influye sobre los resultados del negocio.<sup>26</sup>

En mi opinión, el coaching ejecutivo incluye el desarrollo del liderazgo personal. Los coaches ejecutivos ayudan a los líderes, en especial, a crecer demostrando sus propias destrezas de liderazgo. La capacidad de los líderes de actuar como coaches forma parte del crecimiento. Unilever, por ejemplo, espera que sus ejecutivos sean capaces de actuar como coaches, después de haber completado ellos mismos un proceso de coaching ejecutivo personalizado durante un año. Y si aún así, un líder resulta incapaz de ser un coach efectivo, Unilever establece que el proceso de coaching debe continuar.<sup>27</sup>

Los coaches saben que ni los mejores líderes pueden lograr la perfección en todas las áreas. ¡Bienvenidos a la humanidad! Un objetivo más realista, entonces, es ayudar a los ejecutivos a que logren hacer conscientes sus fortalezas y sus debilidades, para aprovechar las primeras y minimizar los efectos de las segundas.

Con frecuencia, las organizaciones definen su propia serie de competencias, que los empleados necesitan demostrar para promover el éxito general. A continuación presento algunos ejemplos: Unilever, IBM, Chubb y Baxter.

\* En Estados Unidos, periódicamente las familias deciden deshacerse de objetos que no usan a través de lo que se llama una venta de garage: sacan todo a la puerta del mismo y lo venden por muy poco dinero. (N.T.)



## ***El “Camino al crecimiento” de Unilever***

El “Camino al crecimiento” de Unilever incluye el desarrollo de competencias de liderazgo a escala mundial. Unilever espera que sus ejecutivos demuestren las siguientes cualidades:

- desarrollar a los demás (especialmente actuando como coaches)
- demostrar pasión por el crecimiento
- pensar creativamente
- demostrar habilidades políticas
- aprovechar el futuro
- ser un catalizador para el cambio
- lograr que todos asuman responsabilidades
- empoderar a los demás
- ejercer influencia estratégica
- mantener el compromiso del equipo
- demostrar liderazgo de equipo.<sup>28</sup>

La capacitación y el coaching para el desarrollo del liderazgo se diseñan para mejorar estas competencias. A medida que dichas mejoras se van concretando, el sistema de recompensas y ascensos también las acompañan para asegurar que se refuercen las conductas deseables del liderazgo.

Participé en algunos capítulos del plan integral que Unilever elaboró para desarrollar ejecutivos de todos los niveles. Diseñé los programas “Bases para el liderazgo” y “Desarrollo del liderazgo” en colaboración con esta empresa,<sup>29</sup> y ahora trabajo como coach externo con sus altos ejecutivos. Como parte de la capacitación para el liderazgo, éstos participan en un seminario en el cual los directores Niall FitzGerald y Antony Burgmans dialogan personalmente con ellos y les ofrecen la opción de trabajar durante un año, individualmente, con un coach ejecutivo.

## ***IBM: “Un estilo fuerte de coaching”***

El coaching es una de las competencias del liderazgo fundamentales en IBM. Un líder de IBM se comporta como un coach cuando:

- expresa orgullo por los logros de los demás,
- disfruta al ver cómo crecen y avanzan sus subordinados, incluso si esto tiene un costo para sí mismo o para el equipo,
- practica coaching e inspira el desarrollo a largo plazo de los otros y
- tiene un impacto positivo sustancial en el crecimiento profesional y el desarrollo de otras personas.<sup>30</sup>

Además, en IBM reconocieron que sus líderes con aptitudes importantes para el coaching creaban climas en la organización, que redundaban en alto desempeño el 100 por ciento de las veces. Esto es de máxima importancia cuando se considera que IBM también comprobó que entre el 28 y el 36 por ciento de los resultados de la empresa responden al clima de la organización.<sup>31</sup>

## ***Líderes efectivos como buenos coaches***

En Chubb Insurance, la compañía de seguros, se observa el mismo compromiso con el coaching, que comienza en la cúpula de la organización. Su presidente, Dean O'Hare, insiste en que "los líderes efectivos son buenos coaches y mentores; generan feedback y motivan a los demás para superar las expectativas".<sup>32</sup> Adquirir las habilidades del coaching se ha convertido en un capítulo clave del Seminario de desarrollo del liderazgo de Chubb.<sup>33</sup>

Peter Leyland, de Baxter, ha comprometido a su equipo de Baxter Renal del Reino Unido en un proceso de desarrollo a largo plazo. Yo actué como coach externo mientras Peter y su equipo se capacitaban y demostraban sus habilidades como líderes coaches. Más tarde, Peter fue ascendido a vicepresidente con responsabilidades internacionales.

En conclusión, es evidente que muchas de las organizaciones más exitosas de la actualidad consideran al coaching un medio clave, así como también un objetivo central de sus esfuerzos para el desarrollo

del liderazgo.

## ***Herramienta de coaching: Comenzar un diario de aprendizaje.***

Si usted actualmente no usa un diario para el aprendizaje, le sugiero visitar la librería más cercana. Puede preferir una opción lujosa, con tapas de cuero, o un simple cuaderno de hojas blancas. Quizás prefiera un formato flexible, al que le pueda quitar las páginas que considere obsoletas y gradualmente reemplazarlas por otras nuevas, a medida que comprende el tema con más claridad o que sus proyectos van progresando. Lo que importa es que su diario le resulte atractivo y sea el adecuado para usted.

Un diario sobre su aprendizaje del coaching es una valiosa herramienta para facilitarle la reflexión acerca de su proceso personal y para ayudarlo a pensar en lo que es realmente importante para usted. Es un lugar donde puede anotar aquello que va descubriendo y aprendiendo mediante la experiencia. Puede actuar como un catalizador para ayudarlo a dar un paso atrás que le permita otra mirada, mejore su conocimiento de sí mismo, amplíe su cosmovisión y reformule sus objetivos. En él puede anotar, entre otras cosas, creencias personales, ideas, preguntas, pensamientos sobre sus valores, fortalezas y debilidades o las diferentes maneras en que usted interactúa con sus colegas. Independientemente de cómo se manifiesten, y sin importar que parezcan lógicos o ilógicos, completos o incompletos, puede anotar en el momento sus pensamientos y sentimientos para usarlos en una posterior reflexión que le permita ir avanzando hacia el entendimiento.

Deseará regresar a estas notas, para identificar los temas clave y articular las acciones que se comprometerá a emprender. Aunque usted sea parte de una cultura en la cual se comparte abiertamente la información personal, le recomiendo que trate a su diario de aprendizaje como un jardín secreto. Siempre tendrá la posibilidad de compartir verbalmente algunos fragmentos con algunas personas de

su confianza.

El Proceso de Coaching Global (más específicamente, la evaluación o Tablero de Comando Global), que se presentará en la Tercera Parte, puede proporcionarle una estructura para su diario, si decide leer ahora los capítulos 11 y 12. Pero no existe una manera única de usar esta herramienta.

Un libro nunca puede reemplazar la rica interacción humana que suele producirse durante las sesiones de coaching. El diario de aprendizaje, sin embargo, facilitará el tipo de aprendizaje activo que le propongo adoptar. Entonces podrá aprender a coachearse a sí mismo y a comprometerse en un fructífero diálogo interno.

6 “Global Executive and Organizational Development”, IBM, junio 2001.

7 Si bien la definición subraya las diferencias entre el coaching y otras disciplinas relacionadas (terapia, consultoría, enseñanza), los límites entre ellos no son líneas bien definidas. Pueden existir las intersecciones. Pero como indico en la nota 6, es importante trabajar dentro de los límites de las propias competencias y el ámbito natural de influencia. También es valioso aprender y apreciar las contribuciones potenciales de las disciplinas relacionadas. Richard Kilburg (Executive Coaching, American Psychological Association, 2000) ofrece una interesante teoría, que muestra cómo puede diluirse la distinción entre coaching, consultoría y terapia.

8 Excepto en el caso del coaching personal, donde el individuo es el único interesado. Incluso en esta situación, el coacheado, por lo general, articula ciertos objetivos al servicio de otras personas. Más allá de un genuino deseo de servir a los demás, esto simplemente surge en virtud de las interdependencias características de la vida social; dicho en palabras sencillas: “Si espero que otros me sirvan a mí y me ayuden a lograr mis objetivos, es necesario que yo también preste servicio a los demás.”

9 Véase la figura “Mapa de los deseos de los miembros del equipo” en la página 132.

10 La inteligencia, definida por el diccionario Oxford como “la habilidad de adquirir y aplicar conocimiento y destrezas”, existe en múltiples formas, como ha establecido Howard Gardner (véase *Frame of Mind: the Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, 1983). En el capítulo 10 desarrollo el concepto de intuición y su importancia para el pensamiento poderoso. Pero además del pensamiento (que evidencia la inteligencia de la mente), vale la pena mencionar la inteligencia del corazón (por ejemplo, la inteligencia emocional), del cuerpo (inteligencia corporal) y del espíritu (inteligencia espiritual). Todas las formas de

inteligencia desempeñan un rol importante en el coaching, que apunta a desarrollar el potencial humano, sin poner limitaciones a la naturaleza de dicho potencial.

11 Cuando una persona tiene dificultades para avanzar y continúa tropezándose con los mismos obstáculos, puede ser necesaria la terapia. En algunos casos, hasta puede ser necesario el uso de medicamentos para aliviar un poco el sufrimiento incluso antes de poder iniciar la psicoterapia (o al menos junto con ella). En todo caso, lo ético siempre es considerar el mejor interés del cliente, trabajar dentro de los límites de la propia competencia y el área natural de desempeño, mientras se desarrolla la capacidad y la apertura para recomendar, en caso de ser necesario, un tipo de ayuda diferente.

12 Richard Kilburg, *Executive Coaching*, American Psychological Association, 2000.

13 Frederic Hudson, *The Handbook of Coaching*, Jossey-Bass, 1999.

14 El “Proceso de Coaching Global”, que se presentará en detalle en la Tercera Parte, es una extensión del proceso de coaching que aquí se describe brevemente. Al integrar la dimensión cultural, aumenta el abanico de la evaluación así como el rango de posibles objetivos y los medios para alcanzarlos. Sin embargo, la estructura de tres pasos es idéntica.

15 Para más información sobre esto, véase el Apéndice 2, Programación Neurolingüística.

16 La ICF fue fundada en 1992. Su misión es crear, apoyar y preservar la integridad de la profesión del coaching. Es la asociación internacional de coaching más importante hasta la fecha (2001). Sus miembros se duplican anualmente: 1000 miembros en 1999, 2000 en 2000 y 4000 en 2001. La ICF goza cada vez de mayor exposición y reconocimiento mediáticos. Definió estándares éticos de conducta y competencias centrales del coaching (por ejemplo, escucha activa y capacidad de formular preguntas poderosas). La ICF desarrolló un programa de acreditación serio y necesario para coaches profesionales y agencias de capacitación de coaches. Véase [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org).

17 Thomas Leonard es el fundador de Coach U, una universidad virtual, y es el autor de *The portable coach*, Scribner, 1998.

18 Estos incluyen los siguientes coaches y autores, cuyos libros pueden servir como referencias útiles: • la premisa central de Cheryl Richardson es que usted se merece “cuidado extremo de sí mismo” (véase *Take Time for Your Life—A Personal Coach’s 7-Step Program for Creating the Life You Want*, Broadway, 1998 y *The Life Makeovers*, Bantam, 2001). • Laura Berman Fortgang lo invita a ponerse primero

en la lista ( Take Yourself to the Top, Warner Books, 1998) y a vivir su mejor vida (Living Your Best Life, Tarcher/Putnam, 2001). • Talane Miedaner le muestra cómo coachearse a sí mismo para lograr el éxito (Coach Yourself to Success—101 Tips from a Personal Coach for Reaching Your Goals at Work and in Life, Contemporary Books, 2000).

19 Véase por ejemplo Alyssa Freas, “Strategic Executive Coaching’s Bottom-Line”, [www.linkageinc.com](http://www.linkageinc.com), 2001.

20 Algunas veces definir la visión, la estrategia y la cultura son un resultado del proceso de coaching.

21 “Summary Findings from the International Executive Coaching Summit: a Collaborative Effort to Distinguish the Profession”, compilado por el Dr. Lee Smith y la Dra. Jeannine Sandstrom, 1999.

22 Philippe Rosinski: “Coaching executive teams”, taller en la Tercera Conferencia Europea de Enlace de Coaching y Mentoring (Londres, 2000); véanse las Memorias de la Conferencia, julio de 2000.

23 “The Team Intervention Process: How it worked for Baxter Renal”, Primera Conferencia Europea de Enlace de Coaching y Mentoring (Amsterdam, 1998); véanse las Memorias de la Conferencia, octubre de 1998.

24 Training Magazine, junio de 2001.

25 Harvard Business Review, marzo-abril 2000.

26 Estos seis estilos son: autoritario (exige cumplimiento inmediato), visionario (moviliza a la gente hacia una visión), afiliativo (crea armonía y construye lazos emocionales), democrático (forja el consenso a través de la participación), timonel (establece altos estándares para el desempeño) y coaching (desarrolla a la gente para el futuro). Según Goleman, los estilos más tradicionales, el autoritario y el timonel, se aplican en situaciones de crisis y obtienen resultados rápidos en un equipo altamente motivado y competente, pero tienen un impacto negativo en el clima corporativo. Los otros cuatro estilos, por otra parte, tienen un impacto positivo en el entorno de trabajo de la organización, que a su vez influye sobre los resultados del negocio. Goleman señala que el clima corporativo tiene un peso de casi un tercio de los resultados y su investigación muestra que los líderes que adoptaron estilos que afectaron positivamente el clima organizacional decididamente tuvieron mejores resultados financieros que aquellos que no.

27 David Campbell, por ejemplo, considera siete tareas de liderazgo “cruciales, constantes y continuas”: visión, gerencia, empoderamiento, política, feedback, iniciativa y estilo personal. Campbell propone entonces cinco características

importantes de liderazgo, que se subdividen en veintiún escalas más específicas, necesarias para realizar las tareas de liderazgo:

- Liderazgo: el acto de estar al frente, haciendo que sucedan cosas nuevas y creativas.
- Energía: un reconocimiento de las exigencias físicas que se requieren de los líderes.
- Afabilidad: un reconocimiento de que los líderes necesitan estimular el trabajo en equipo y la cooperación y hacer que las personas se sientan valoradas.
- Confiabilidad: ser creíble, confiable, capaz de distribuir los recursos organizacionales y manejar los detalles.
- Resiliencia: la capacidad de mostrar optimismo, estabilidad mental y equilibrio emocional.

Véase David Campbell, *Manual for the Campbell Leadership Index*, National Computer Systems, 1991; Dianne Nilsen y David Campbell, *Development Planning Guide for the Campbell Leadership Index*, NCS, 1991.

28 Notas para coaches ejecutivos, “Leadership for Growth Competencies”, Unilever, 2000.

29 Cuidado Personal y del Hogar de Unilever Europa. Conduje el diseño durante mi gestión como Director de Programas Personalizados en el Center for Creative Leadership, aprovechando la experticia del CCL en la capacitación e investigación para el desarrollo del liderazgo.

30 De “Strengthening Leadership at IBM—An Assessment Handbook for Executives”, IBM, 1997.

31 Ibid.

32 Discurso de Dean O’Hare en el Seminario de Desarrollo del Liderazgo de Chubb, EEUU, 31 de Julio 2000.

33 Deseo agradecer a los ejecutivos de recursos humanos y de aprendizaje y desarrollo de Chubb, Christopher Hamilton, Jenifer Rinehart, Helen Faulkner y Deby Bradley, quienes desempeñaron un rol proactivo en esta experiencia y con quienes trabajé directamente.

## **CAPÍTULO II**

# **CÓMO INTEGRAR LA DIMENSIÓN CULTURAL**

Como dije en la Introducción, el concepto de cultura se aplica no sólo a “ellos”, los “otros”, las personas de otros países. Los países tienen culturas, pero también las tienen las corporaciones, las organizaciones en general, las profesiones, etc.

Dentro de los grupos hay diferencias de muchos tipos: individuales, de clase y educacionales, étnicas y raciales, de tipos de personalidad y de género. Además, los grupos desarrollan sus propias culturas. Todos sabemos que es así cuando al cambiar de trabajo sentimos que “algo” en el ambiente -cómo actúan y se comunican las personas, la “atmósfera” del lugares diferente a la de nuestra experiencia anterior.

Los diversos aspectos o tipos de cultura comparten muchas similitudes. Lo que se aplica a las culturas nacionales también es aplicable a la cultura corporativa, organizacional o académica. Y una vez que podemos ver que las diferencias son culturales, se abre la posibilidad de comprender y desarrollar destrezas para manejarlas, o aún mejor, para aprovechar su potencial.

En este capítulo comienzo nuestra exploración de la cultura y en la Parte II profundizo aún más en las orientaciones culturales. Aquí presento dos estudios de caso. El primero relata un choque entre los valores de dos culturas profesionales dentro de una empresa; el segundo se refiere a los problemas de comunicación que pueden conducir a la aplicación de estereotipos y al malestar basado en el entrecruzamiento de culturas nacionales.

### ***Estudio de caso 1: Culturas profesionales***

Cuando Peter Leyland fue designado director de la unidad de negocios de Baxter Renal en Gran Bretaña me pidió que actuara como coach externo de su equipo administrativo. A los integrantes del



equipo se les describió el rol del coach como facilitador de un proceso, una travesía a largo plazo con el fin de lograr un alto rendimiento. Esta travesía, que comenzó en 1997, tuvo sin duda un largo recorrido; en 2001 tuvimos un quinto reencuentro. Saheed Rashid, quien previamente se había desempeñado como director de marketing, reemplazó a Peter Leyland en 2000. En ese lapso, Baxter Renal había reforzado su posición dominante en el mercado de Gran Bretaña gracias a la puesta en práctica de procedimientos innovadores para prolongar y mejorar las condiciones de vida de centenares de pacientes.

La filial británica de Baxter Renal se convirtió en un modelo para toda la organización y el relato de este éxito se publicó en *Sloan Management Review*.<sup>34</sup> Sin embargo, a comienzos de 1997 el equipo no podría haberse calificado como de alto rendimiento ni haciendo un gran esfuerzo de imaginación.

Uno de los desafíos era el choque entre los valores orientados a la rentabilidad y los orientados hacia las personas. El equipo estaba realmente compuesto por dos subculturas, con una línea divisoria definida por la formación profesional: quienes estaban en el área comercial, típicamente con títulos universitarios en administración de empresas, y las enfermeras, que habían dejado sus cargos en el Servicio Nacional de Salud para trabajar en Baxter. Las enfermeras valoraban mucho poder ayudar a mejorar la vida de los pacientes. A pesar de haber entrado a trabajar en Baxter (por lo general por mejores sueldos y una mejor administración), las enfermeras albergaban un sentimiento de inquietud y casi de traición porque formaban parte del universo corporativo y su implacable búsqueda de rentabilidad.

Mediante el coaching grupal, las enfermeras aprendieron que el resto del equipo también era auténtico y tomaban con seriedad la responsabilidad de mejorar la vida de los pacientes. Aprendieron a apreciar que una administración comercial sensata permitiría que Baxter prestara un mejor servicio a estos pacientes. Las enfermeras del equipo se convencieron de la gran importancia de su participación como enfermeras dentro de la empresa. Por su parte, los profesionales

del área de negocios, aprendieron a respetar y tomar más en cuenta las necesidades de los pacientes. Acostumbrados a manejarse con planes de marketing impersonales, desarrollaron los valores del cuidado y la empatía. Encontraron una fuente de orgullo e inspiración al darse cuenta de que su trabajo beneficiaría realmente a los pacientes.

El equipo definió su visión: facilitar todo lo posible la vida de los pacientes renales. Baxter ofreció ocuparse de diversas tareas de las que normalmente tendrían que hacerse cargo los pacientes, como la eliminación de las bolsas de diálisis, la purificación del agua o la renovación de las recetas médicas.

Para estimular el desarrollo de nuevas ideas antes de comprometerlos en la formulación de objetivos y la planificación de acciones, invité a los miembros del equipo a ponerse en el lugar de los diversos grupos de interesados, dibujando graffiti en hojas de rotafolio para representar las esperanzas y las preocupaciones de cada grupo. Las diferencias culturales se convirtieron en una fuente de riqueza más que de frustración. La confianza mutua y el entusiasmo por una misión común unió a los miembros del equipo. Ahora estaban preparados como equipo para emprender el viaje hacia el alto rendimiento.

## ***Estudio de caso 2: Las culturas nacionales***

A Mark Philips,<sup>35</sup> director británico de la filial del Reino Unido de una empresa internacional, lo designaron para administrar la Región Nórdica europea. La sede regional estaba en Estocolmo y, en su mayoría, los empleados eran suecos.

Estos empleados habían ganado una reputación negativa entre otros altos empleados europeos, a raíz de una serie de malos entendidos que se debían al bajo nivel de conciencia sobre las diferencias culturales entre todos los involucrados. Durante nuestras sesiones individuales de coaching, estimulé a Mark a aprender más sobre la cultura sueca. En lugar de suponer una falta de compromiso por parte de los suecos, desafié a Mark a percibir las conductas desconcertantes que había

observado a través de la lente de la misma cultura sueca<sup>36</sup> y a buscar proactivamente los méritos de sus orientaciones culturales más que sus deficiencias.

Mark se dio cuenta, por ejemplo, que la falta de inquietud y aceleración (a las que él estaba acostumbrado) presentaba ciertas ventajas. Para los suecos ser llamados kolugn (tranquilos como una vaca) es halagüeño. Sugiere las virtudes de la paciencia y de la conservación de la compostura en toda circunstancia. Al principio, Mark se sentía indignado cuando veía a los empleados suecos tomar su café con gran tranquilidad y extender sus recesos, aparentemente sin que les importaran las presiones del trabajo para lograr resultados con rapidez.

Resulta que esto no es pereza; los suecos simplemente otorgan gran valor a sus momentos de descanso. Además, Mark descubrió que la independencia también es importante para los suecos, a quienes les gusta ser dueños de sus actos. No son ostentosos ni tratan de parecer diferentes y cuando se sienten coercionados simplemente se retraen. Sin embargo, se sienten cómodos con la comunicación muy directa y de hecho la esperan. En consecuencia, Mark expresaba sus expectativas con precisión y tranquilidad, y ofrecía su ayuda siempre que la necesitaran. Dio a los suecos tiempo para reflexionar sobre la mejor manera de enfrentar desafíos laborales específicos. Finalmente acordaron un plan. Los suecos resultaron ser muy confiables en el desarrollo del proyecto acordado. Sus colegas europeos empezaron a estimarlos.

Mark logró ganarse el respeto de los empleados suecos. Y algo aún más importante: pudo ir más allá de adaptar sus conductas y se integró a la cultura sueca. Yo le preguntaba regularmente en qué se sentía inspirado por los suecos y qué estaba aprendiendo de ellos. Mark decidió, cuando vio el ejemplo de los suecos, que una vida equilibrada era una alta prioridad para sí mismo. Además, aprendió de los suecos las virtudes de ser paciente y de plantear las cosas directamente, sin rodeos. Integró estas características a sus propios rasgos culturales británicos y así amplió su abanico de posibilidades como líder.

Siguiendo los ejemplos de Peter Leyland y Mark Philips, los coaches con formación cultural no sólo buscan desarrollar el potencial humano (que es lo que los coaches tradicionales ya hacen); también aspiran a aprovechar al máximo cosmovisiones alternativas. En realidad, los coaches y los líderes quizás no siempre puedan imitar a quienes encuentran riqueza en las diferencias culturales. Pero este libro le ayudará, como mínimo, a que usted tome conciencia de sus propias características culturales, descubra cosmovisiones subyacentes de otras personas y pueda usar constructivamente las diferencias culturales.

El coaching que se centra en los aspectos culturales nacionales y corporativos aún no se ha generalizado. Esperamos que en las próximas páginas quede claro que el coaching tradicional implícitamente refleja normas, valores y supuestos básicos particulares que reflejan la cultura donde se originó, los Estados Unidos, y no pueden considerarse universalmente verdaderos. Desde los conceptos relacionados con el tiempo y la jerarquía hasta los estilos de pensamiento y de comunicación, todas las acciones humanas están influidas por la cultura. Hasta ahora, falta el reconocimiento de esta realidad cultural. Este capítulo proporciona el “cemento” teórico para integrar la dimensión cultural y ampliar los alcances de esta disciplina. Este libro permite que el coaching llegue a ser plenamente efectivo en todos los contextos empresariales y organizacionales –en la oficina de enfrente y al otro lado del mundo.

## ***¿Qué es la cultura?***

No me considero un pionero en el campo de lo intercultural. Desde hace años, los antropólogos culturales, los estudiosos y los consultores en temas interculturales y otros expertos vienen estudiando y trabajando con el concepto de cultura. Mi objetivo no es competir con estos especialistas.

Sin embargo, deseo ofrecer una definición operacional destinada a quienes practican el coaching (coaches-gerentes o coaches profesionales). En primer lugar presentaré esta definición y después la

compararé con la perspectiva de los interculturalistas.

**La cultura de un grupo es el conjunto de características únicas que diferencia a sus miembros de otro grupo.**

Esta definición incluye tanto manifestaciones visibles (conductas, lenguajes, artefactos) como invisibles (normas, valores y supuestos básicos o creencias). Esta definición apunta a la esencia de la cultura: es un fenómeno grupal, en oposición a una realidad individual. En el caso de Baxter Renal los profesionales del área comercial y las enfermeras constituyen dos grupos, cada uno con su conjunto de características únicas o cultura.

Además, cada uno de nosotros pertenece a múltiples grupos. Por lo tanto actuamos dentro de múltiples culturas. Algunas veces el país es el único grupo que se toma en consideración para identificarnos culturalmente (nosotros, los británicos, los alemanes, los brasileños). Sin embargo, nuestro país es sólo uno de los grupos a los que pertenecemos. Estos grupos se originan en diversas categorías:

- Geografía y nacionalidad, región, religión, grupo étnico
- Disciplina: profesión, educación
- Organizaciones: industria, empresa, sindicato, función
- Vida social: familia, amigos, clase social, clubes
- Género y orientación sexual.

Usted puede ser simultáneamente francés, trabajar en el mundo empresario, ser católico, ser un ex alumno de una escuela prestigiosa, etc. Algunos investigadores, como Gilles Verbunt, insisten en la importancia cada vez menor de los países, entre las culturas a las que pertenecemos. Verbunt sostiene que “los individuos se autodefinen culturalmente cada vez menos en relación con una nacionalidad y cada vez más con respecto a un sistema de valores, aspiraciones sociales y políticas, modos de producción y de consumo.”<sup>37</sup> Nuestra identidad puede ser considerada como esta síntesis personal y dinámica de múltiples culturas. Nuestra conducta tenderá a cambiar según el grupo con el que estemos relacionados. Como usted, yo soy siempre la misma persona; tengo una cierta personalidad. Sin embargo, mis conductas

cambian según el grupo con el que estoy interactuando en ese momento. Por ejemplo, algunos de mis amigos y yo tendemos a bromear entre nosotros de una manera que sería totalmente inadecuada cuando conozco a un nuevo posible compañero de trabajo. Las personas se adaptan a los grupos eligiendo expresar o reprimir emociones como alegría, enojo, humor y sarcasmo. Alguien podría insultar en voz alta en un contexto y permanecer en total silencio en otro.

El hecho de que nuestras conductas dependan en parte del contexto cultural particular justifica aún más la necesidad de que los coaches integren la perspectiva cultural en su trabajo. En algunos casos el obstáculo que una persona pueda encontrar para avanzar en su carrera puede ser cultural más que psicológico, requiriéndose en este caso un diálogo diferente en el proceso de coaching.

Por ejemplo, un gerente japonés puede comenzar una presentación disculpándose ante su audiencia: “Me gustaría disculparme por el hecho de no estar lo suficientemente preparado para hablar frente a este distinguido grupo.” Puede inclinarse y hablar en un tono de voz muy bajo y suave. Desde una perspectiva conductista occidental este gerente podría percibirse como carente de asertividad, como resultado de una baja autoestima y falta de confianza en sí mismo. Por lo tanto, para un público occidental, el gerente japonés podría no tener credibilidad ni ganarse el respeto por sus opiniones. Sin embargo, en un contexto japonés, la misma conducta no sólo sería totalmente adecuada, sino también esperada y recompensada.

Si un coach no puede ver el valor cultural de la humildad por parte del gerente japonés a través de una lente cultural, no podría poner la conducta observada en perspectiva. ¡El coach occidental estaría tentado a ayudar al gerente japonés a resolver una supuesta baja autoestima, que sólo está en su imaginación, con resultados desastrosos!

Cuando analicé diversas definiciones de cultura, me di cuenta de que la mayoría de los expertos en interculturalismo tienden a referirse a dos niveles básicos de cultura: el externo (todas las manifestaciones visibles) y el interno (tales como los valores esencialmente invisibles y

los supuestos básicos subyacentes); de allí surge la división que presento en la página 47. Sin embargo, en sus definiciones de cultura no todos incluyen los aspectos manifiestos.

Edgar Schein<sup>38</sup> propone una definición que excluye las conductas manifiestas. Estudia sólo “los supuestos básicos inconscientes, profundamente arraigado” y los define como

la “esencia de la cultura”. Sostiene que las conductas manifiestas, por otra parte, no sólo están determinadas por predisposiciones culturales. En consecuencia, advierte al lector del riesgo potencial de interpretar erróneamente estas conductas. En el mismo sentido, Hofstede define la cultura como “la programación mental” que evoca una realidad interna (normas, valores y supuestos básicos), más que sus manifestaciones observables. Fons Trompenaars usa un modelo de cultura de “capas de cebolla” similar al propuesto por Schein, con diferentes capas culturales. Sin embargo, se refiere tanto a culturas explícitas como implícitas.<sup>39</sup>

Esta dualidad -la representación externa/interna de la realidades una parte esencial de la manera en que algunos de nosotros enfocamos el coaching. Imaginemos a la cultura como un iceberg, algo que muchos interculturalistas vienen haciendo desde hace años (véase la figura de la página 47). Para producir un impacto en la punta visible del iceberg, con frecuencia tenemos que trabajar por debajo de la superficie, con la parte sumergida. Agregar una dimensión cultural al coaching nos permite acceder y trabajar con partes de ese iceberg que, de otro modo, son inaccesibles. En otras palabras, comprender la cultura invisible (profunda) ofrece herramientas que nos permiten acceder y actuar sobre la parte visible, estimulando acciones concretas y observables.

Como coach usted tiene que formular ciertas hipótesis en tiempo real. Cuando observa cierta conducta, por ejemplo un estilo directo de comunicación, puede elegir interpretar la conducta como una manifestación cultural más que como un fenómeno psicológico. Ver dicha conducta a través de una lente cultural puede ayudar a lograr nuevos insights y abrir el camino a nuevas posibilidades aunque no pueda asegurar que se trata de una manifestación cultural. Del mismo

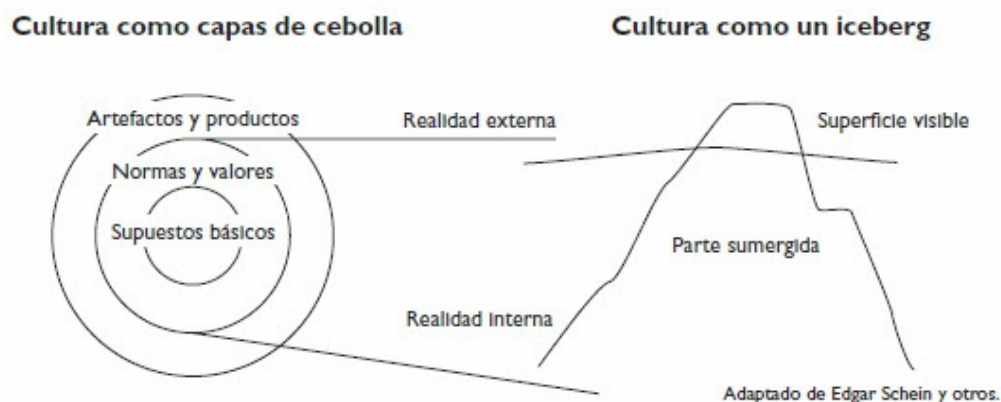
modo, un matemático, enfrentado con la posibilidad de resolver una ecuación compleja, intuitivamente atribuirá un valor a cierta variable y avanzará en la solución del problema como si su hipótesis fuera verdadera.

Si logra una solución satisfactoria, a posteriori el matemático confirmará su elección inicial. Si no resuelve el problema elegirá una nueva hipótesis de trabajo. El coach no pretende decidir entre la primacía de la psicología o la cultura para explicar conductas. En lugar de ir cambiando las formas de ver, como si fuera un caleidoscopio, el coaching que aplica perspectivas múltiples intenta ver las situaciones desde diversos ángulos, cada uno con sus ventajas potenciales para facilitar el progreso.

## ***Capas de cultura***

¿Qué queremos decir específicamente cuando hablamos de un conjunto de características únicas?

Prefiero la explicación de las capas de cebolla porque es una manera simple y útil de responder la pregunta. Enfatiza las diversas capas de la cultura,<sup>40</sup> comenzando por lo visible y consciente hasta llegar a lo profundo y por lo general inconsciente.





## ***Artefactos y productos***

Los artefactos y los productos son las manifestaciones visibles de una cultura. Por ejemplo, el lenguaje, la comida, la etiqueta, la arquitectura, la moda y el arte, para nombrar unas pocas. Son la punta visible del iceberg. Todas las conductas observables también forman parte de esta capa.

Supongamos que usted fuera un antropólogo que está estudiando una población de coaches profesionales.<sup>41</sup> Escucharía lo que dicen y cómo lo dicen. Prestaría atención a conductas no verbales como su tono de voz, gestos y posturas. Observaría el desarrollo del proceso general del coaching por un período de tiempo. Buscaría patrones comunes entre todos los coaches, pero probablemente también observaría las variaciones, especialmente entre los subgrupos.

Por ejemplo, detectaría que muchos coaches conducen sus sesiones por teléfono. Formulan preguntas directas como “¿Qué te impide avanzar?” o “¿Qué harás específicamente como resultado de nuestra conversación?”. Su tono de voz transmite calidez y firmeza. También puede observar variaciones en el proceso general de coaching. La contratación podría realizarse a través de un documento escrito muy elaborado entre las partes, con cláusulas legales que cubran diversas eventualidades, o un acuerdo simple y breve. El coaching en sí mismo podría centrarse en objetivos específicos y mensurables, o ser más abierto, etc.

Observar la diversidad de artefactos y productos es interesante. Por ejemplo, McDonald’s lanzó una campaña de publicidad en Bélgica. Mientras transitaban en su vehículo dos vendedores que estaban de visita compartieron su asombro: “¡Estos belgas comen papas fritas con mayonesa!” (sin duda, un hábito belga). Uno de los hombres continuó diciendo: “¿No se supone que las papas fritas se comen con ketchup, como en los Estados Unidos?”. Lo central del asunto parecía ser: “Es un hábito extraño, pero McDonald’s se compromete a adaptarse a los deseos del consumidor.”

Centrar toda la atención en esta capa visible de la cultura puede haber sido útil en este caso, pero con frecuencia no lo es. Por ejemplo,

aunque solemos poner énfasis en seguir las pautas de etiqueta local, nuestra experiencia nos indica que un error de este tipo a menudo tiene menores consecuencias que dejar de tomar en cuenta los niveles más profundos de una cultura. La jardinería nos brinda una metáfora útil. Si usted desea que sus plantas prosperen, es necesario que preste atención al terreno en el que se encuentran. Cada planta requiere un tipo de terreno específico para crecer bien.

El coaching con enfoque cultural trasciende la observación de las manifestaciones visibles de la cultura y toma en consideración sus capas interiores.

## ***Normas y valores***

La capa siguiente hacia el centro de la cebolla está compuesta por normas y valores. Las normas se refieren a lo que es considerado correcto, adecuado y aceptable para el grupo cultural. Los valores son los ideales compartidos por ese grupo. Las normas y los valores varían entre los países, pero también son diferentes según otros grupos culturales: corporativos, profesionales, étnicos, etarios, por clase social, etc.

Por ejemplo, una norma importante para el coaching es la confidencialidad, que por lo general se aplica al coaching personal y ejecutivo. Todas las conversaciones entre el coach y el coacheado deben mantenerse en la más estricta confidencialidad. Ésta asegura los diálogos sinceros. Tal norma excluiría la posibilidad de confundir el coaching con la auditoría. El coaching es un proceso evolutivo, no una evaluación o una selección.

El concepto de confidencialidad forma parte de las Orientaciones éticas de la Federación Internacional de Coaches.<sup>42</sup> La norma es ética más que legal. De hecho, a diferencia de las conversaciones con los abogados, la confidencialidad no está protegida por la ley. La legislación, por supuesto, varía de país a país.

Veamos un segundo ejemplo. Las sesiones telefónicas pueden ser una norma para el coaching personal en los Estados Unidos, pero en

Europa se prefieren los diálogos cara a cara, especialmente para analizar temas importantes y sensibles. Por otra parte, en los EEUU, como en Europa, las sesiones cara a cara parecen ser más comunes cuando se trata de coaching ejecutivo. El país no es la única variable cultural. En este caso, la cultura profesional (el coaching ejecutivo) también juega un papel.

Cabe observar que algunas veces es necesario distinguir entre normas abstractas y normas reales. Por ejemplo, la no discriminación podría ser una norma abstracta (es decir, lo que es correcto hacer en principio). Sin embargo, la discriminación puede ser la norma real (o sea la regla que suele aplicarse en la práctica).

Cuando las normas abstractas difieren de las reales, la disonancia engendra confusión o alienación. Los coaches deberían ayudar a despertar una mayor conciencia acerca de estas normas y las posibles brechas. Desde un punto de vista positivo, las normas abstractas pueden representar aspiraciones. El objetivo es cambiar las normas reales para que coincidan con las abstractas (por ejemplo, la no discriminación convertida en realidad) o cambiar las normas abstractas para que potencialmente se conviertan en reales (por ejemplo, “Haga lo mejor posible” en oposición a “Nunca falle”, lo que suele ser poco realista).

Los valores se refieren a lo que es importante para los miembros de un grupo particular.<sup>43</sup>

Trabajar mucho y ser perseverantes son ejemplos comunes del coaching, como lo es el ideal de crecimiento humano. Estos valores no son absolutos. Hay mucha gente que simplemente disfruta la vida.<sup>44</sup> Consiguieron un trabajo rutinario y aceptan lo que les depara el destino. Según su perspectiva la vida transcurre con momentos de felicidad y épocas de sufrimiento. Si se les presentara una oportunidad de hacer coaching, estas personas quizás la rechazarían.

¿Debemos recriminarlos por eso? La mayoría de las personas que conozco obtienen el logro a través del autocuestionamiento y la proactividad, y los coaches facilitan este proceso. Pero también conozco individuos que tienen un talento especial para vivir. Con gracia y sentido del humor aceptan lo que el universo les ofrece y se

sienten satisfechos. Para otras personas ésta no es una receta para la buena vida pero, sin embargo, rechazan abandonar su estado en ese momento, por más difícil que pueda ser, por un futuro hipotéticamente mejor que podrían lograr a través del crecimiento personal. En la película *Alexandre le Bienheureux* (literalmente “muy feliz”), el actor Philippe Noiret pasa sus días tranquilamente. A través de recursos ingeniosos minimiza sus esfuerzos y disfruta de deliciosas comidas mientras está acostado en su cama. La película celebra el valor alternativo de trabajar lo menos posible.

Para practicar un coaching efectivo en diferentes países y también en culturas organizacionales, los coaches necesitan aceptar la relatividad de sus propias normas y valores, aun las más básicas, como el crecimiento personal. En definitiva, todos podemos beneficiarnos al cambiar de perspectiva de vez en cuando. Sin duda, el crecimiento es inherente a la vida misma. Sin embargo, el énfasis que los coaches le dan al crecimiento algunas veces puede convertirse en una obsesión. Al desear todo el tiempo más logro y mejor rendimiento en nuestra vida, indudablemente podemos dejar de apreciar lo que tenemos y, como paradoja, llegar a caer en la desesperación. También es sabio aceptar la vida como se presenta.

No nos proponemos juzgar los valores, pero sí deseamos desafiar su universalidad. La insaciable búsqueda del dinero es otro ideal, compartido por pocos o muchos habitantes en un país. En 2001, se exhibió en canales de televisión de todo el mundo occidental la serie de TV *¿Quién quiere ser millonario?* Durante la locura que produjo la serie, en un aviso publicitario apareció un hombre mayor con anteojos de sol Rayban. Parecía ser un músico de jazz de New Orleans, sereno y feliz. El texto del aviso decía: “No quiero ser un millonario.” Traducción: el dinero no es un valor universal. ¡Soy feliz viviendo con sencillez y... usando lentes Rayban!

Descifrar las normas y los valores ampliará nuestra comprensión de la cultura. Abrirá nuevos horizontes y nuevas opciones. El estudio de la cultura, sin embargo, no puede completarse sin examinar los supuestos básicos, la capa central y más escondida de la cultura.

## ***Supuestos básicos***

A través del tiempo y el espacio, todos hemos enfrentado desafíos universales y lo seguiremos haciendo. Entre ellos está el paso implacable del tiempo. Así usted viva en Londres, Nairobi o Moscú, trabaje en ingeniería, en teatro o en carpintería, el tiempo va pasando. Manejar el paso del tiempo es un desafío que todos compartimos. El tiempo es universal; por el contrario, nuestra experiencia del tiempo no lo es. Básicamente, para usted el tiempo puede ser un recurso escaso (un supuesto occidental y particularmente estadounidense): nunca hay tiempo suficiente para hacer todo lo que quiere hacer. Por lo tanto usted no debería “perder” el tiempo sino ver cómo puede “pasarlo”. Debe administrar el tiempo cuidadosamente y aprender a ser eficiente.

El concepto de que “el tiempo es oro” no es un hecho. Es un supuesto, o creencia,<sup>45</sup> con implicaciones para el coaching. Por ejemplo, usted puede llegar a la conclusión de que, porque no tiene mucho tiempo, sus sesiones de coaching durarán treinta minutos. Supongamos que su coacheado le está contando su historia. No preparó un breve resumen. Habla con espontaneidad y abiertamente sobre sus experiencias. Usted puede sentir sus esperanzas y sus temores. Comienza a descubrir los diferentes desafíos y oportunidades del coacheado. Pero usted sólo tiene treinta minutos. Nunca hay tiempo suficiente. Puede pensar: “Me gustaría escuchar toda tu historia, pero no puedo arriesgarme a dejarte seguir y seguir porque sólo tenemos media hora. Me gustaría que nos centráramos y lográramos nuestro objetivo en el corto tiempo del que disponemos.”

Después de todo, cuando termine esta sesión, el coach o el coacheado seguramente tendrá que terminar un informe, responder cincuenta e-mails, ir a buscar a los niños y reservar un par de horas para hacer ejercicio o disfrutar una cena con amigos.

El supuesto de que el tiempo es escaso es un enfoque útil, que lo invita a saborear cada momento o lo estimula a aumentar la productividad. También puede ser una creencia perniciosa, que lo impulsa a luchar para seguir el ritmo a pasos acelerados.

En otras culturas la gente cree que el tiempo es abundante. Hay mucho, así que tómesese su tiempo. Puede tener una relación más relajada con el tiempo. Cuando practico coaching suelo reservar de dos a tres horas.

En Europa, otros colegas comparten una norma similar. Les digo a mis clientes: “Planifiquemos para dos o tres horas, y quiero que sepa que no haré ningún compromiso para después de nuestra sesión. En el caso de que estemos en el medio de una buena conversación, odiaría tener que apurar el diálogo y terminarlo abruptamente. Si necesitamos el tiempo nos lo tomaremos.” Dicho sea de paso, tomarse el tiempo no anula la eficiencia, algo que también valoro. Aun es posible que dé lugar a mayores resultados. Creer que el tiempo es abundante, hasta por un momento, puede ayudar a desacelerarlo, bajar la velocidad y tomarse un recreo que será bienvenido. Es una manera alternativa y refrescante de considerar el tiempo.

Otro ejemplo de supuesto o creencia es nuestra relación con la naturaleza. ¿Usted controla la naturaleza o es controlado por ella? Algunas personas creen que la vida es lo

que usted haga de ella. “¡Hágalo!” Si trabaja y persevera, sus sueños se harán realidad. Depende mucho de usted que eso sea así. Por otra parte, puede suponer que hay fuerzas externas que lo controlan. La vida puede ser una cuestión de suerte o de destino. Como coach, su objetivo no es juzgar ninguno de estos supuestos. Más bien, puede tratar de comprender las diferentes perspectivas. Puede analizar las potenciales ventajas o desventajas de cada una de ellas.

La virtud positiva de suponer que usted tiene el control es que lo llevará a la proactividad y a las profecías que se autocumplen. Usted hace que los sueños se hagan realidad. Desde una visión negativa, esta creencia puede considerarse ingenua o aun arrogante. También puede hacer que aparezca la culpa cuando las cosas no suceden según lo planeado. Después de todo, si usted cree que tiene el control, también debe asumir la culpa cuando el éxito es esquivo.

Por el contrario, el beneficio de suponer que la naturaleza controla a los humanos es quitar el peso de la preocupación de sentirse siempre responsable por lo que sucede. Sin embargo, el efecto negativo de

creer que el control es ejercido por fuerzas externas es que puede conducir a la aceptación pasiva de todo lo que sucede: el “fatalismo”.

La naturaleza de la profesión de coach implica el supuesto de que usted puede conducir su vida, desarrollar sus talentos y lograr el éxito. No obstante, es útil conservar la humildad. Puede esmerarse al máximo, pero es todo lo que puede hacer. También necesita tener suerte. Después de todo podría haber muerto en un accidente de aviación o de automóvil.

En la Parte II, examinaré estos ejemplos y muchos otros en mayor detalle dentro de un marco para categorizar las diferencias culturales. También analizaré las implicaciones para el coaching de manera sistemática. Pero por ahora observemos que cada grupo cultural se ha organizado para ocuparse de su ambiente de la manera más efectiva eligiendo responder a los desafíos universales de una determinada manera. Los supuestos básicos, los valores y las normas son las respuestas colectivas de la sociedad a estos desafíos.

Después de sufrir muchas veces inundaciones y huracanes, los venezolanos han llegado a creer que la naturaleza tiene el control. En esta era de la información veloz, la gente de negocios piensa que el tiempo es escaso. A lo largo del tiempo estos supuestos han llegado a ser internalizados, inconscientes, indiscutidos; se confunden con la realidad y se convierten en nuestra verdad indiscutida. Nuestro mundo global y las condiciones dinámicas del ambiente son una invitación para reevaluar nuestros supuestos fundamentales.

Las preguntas que surgen entonces son: ¿Cómo manejamos estas diferencias en nuestra programación mental colectiva? ¿Cuál es el mejor camino para seguir avanzando? ¿Qué pasos debemos tomar antes de que podamos apalancar las diferencias culturales? ¿Cómo podemos ayudar a los coacheados a desarrollar su capacidad para interactuar con personas que se niegan a aceptar o que simplemente no reconocen que tienen una cultura? ¿Cómo podemos ayudarlos a descubrir nuevas soluciones frente a sus desafíos? La siguiente sección, “Cómo manejarse con las diferencias culturales”, propone una hoja de ruta.

## **Normas**

- ¿Qué considera correcto/incorrecto; adecuado/inadecuado?
- ¿Según qué reglas vive usted?

## **Valores**

- ¿Qué es importante para usted?
- ¿Cómo manifiesta esos valores?

## **Supuestos básicos/creencias**

- ¿Cuál es su verdad?
- ¿Qué considera usted que es verdadero/falso?

# ***Cómo manejarse con las diferencias culturales***

El modelo que se presenta en la página 53 es una adaptación del trabajo de Milton Bennett,<sup>46</sup> quien creó un interesante modelo de seis etapas para el desarrollo de la sensibilidad intercultural. A pesar de no ser en sí mismo un modelo de coaching, lo encuentro útil como una vía de desarrollo tanto para coaches como para sus coacheados. En esta sección, trabajando sobre el modelo de Bennett, propongo el último objetivo de apalancar las diferencias culturales como una séptima etapa de desarrollo. Esta etapa coincide con el concepto de coaching de desarrollar el potencial de las personas.

El modelo proporciona un método secuencial de etapas para desarrollar su capacidad de reconocer y manejar las diferencias interculturales. Es posible evaluar la etapa alcanzada, identificar cómo es el próximo nivel de desarrollo y, así, seguir avanzando. Aunque es probable que usted actualmente esté en una etapa “predeterminada”, en diferentes situaciones quizás actúe partiendo de diversas etapas.

Al aplicar este modelo usted podrá ayudar a sus coacheados a determinar cómo trabajan con las diferencias culturales y de qué otras maneras podrían hacerlo. Sin embargo, le resultará difícil orientar a su coacheado hacia nuevas etapas si usted no las domina antes.



Mientras vaya leyendo las páginas siguientes, lo invito a pensar en una situación que represente un desafío, en la cual usted se haya enfrentado con algún tipo de diferencia cultural. Puede estar en medio de un proceso de fusión de empresas, donde se producen choques entre valores y supuestos alternativos. Quizás forma parte de un equipo conformado por miembros de diferentes nacionalidades en un ámbito distinto al suyo, con hábitos que le resultan extraños. Acaso esté cocheando a un grupo de ingenieros que se sienten frustrados con los diseñadores de la empresa en la que están trabajando.

## Cómo manejar las diferencias culturales

### Trampas etnocéntricas\*

- 1. Ignorar las diferencias**
  - estar física o mentalmente aislado/separado
  - negar
- 2. Reconocer las diferencias pero evaluarlas negativamente**
  - denigrar a los demás
  - sentirse superior
  - poner a otros en un pedestal
- 3. Reconocer las diferencias**
  - trivializar
  - no notar las particularidades: "somos todos iguales"

La cultura como supuesto →

### Enfoques de relativismo cultural\*\*

- 4. Reconocer y aceptar las diferencias**
  - reconocer; apreciar, comprender
  - aceptación ≠ acuerdo, rendirse
  - la aceptación necesita ser instintiva y emocional tanto como intelectual
- 5. Adaptarse a las diferencias**
  - moverse fuera de la zona de comodidad
  - empatía (cambio temporal de perspectiva)
  - adaptación ≠ adopción, asimilación
- 6. Integrar las diferencias pero minimizarlas**
  - tener en mente distintos marcos de referencia
  - analizar y evaluar situaciones desde diversas perspectivas culturales
  - permanecer anclado en la realidad; esencial para evitar quedar aturdido por demasiadas posibilidades
- 7. Apalancar las diferencias**
  - aprovechar al máximo las diferencias, buscar la sinergia.
  - buscar proactivamente tesoros en distintas culturas
  - lograr la unidad a través de la diversidad

→ La cultura como proceso

\* Coaching etnocéntrico

\*\* Coaching con relativismo cultural  
= Coaching global  
= Coaching intercultural

Fuentes: Milton Bennett, "Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity" (Hacia el relativismo cultural: un modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural), 1993 y Philippe Rosinski, "Beyond Intercultural Sensitivity: Leveraging Cultural Differences" (Más allá de la sensibilidad intercultural: apalancar las diferencias culturales), 1999.

1. Trate de reconectarse emocionalmente con esta situación. ¿Qué encontró diferente con respecto a otra(s) cultura(s) y cómo experimentó dichas diferencias? ¿Estaba confundido, se sintió frustrado, ofendido, divertido o le resultaron estimulantes?
2. Reflexione sobre cómo manejó esas diferencias culturales. ¿Cuál fue su disposición mental en esta situación? Y ¿cuál fue el impacto de su actitud y su comportamiento?

El modelo de la página anterior puede ayudarle a determinar su actitud con respecto a las diferencias culturales. Antes de analizar formas específicas de apalancar las diferencias culturales, primero necesita reconocer honestamente su nivel de desarrollo y tomar una decisión consciente para elevarlo si fuera necesario.

## ***Trampas etnocéntricas***

El coaching y el liderazgo tradicionales suelen caer en la trampa de adoptar una perspectiva etnocéntrica. ¿Qué es el etnocentrismo? Según Bennett es “el supuesto de que nuestra propia cultura es central con respecto a la realidad”. No existe mala intención; simplemente se trata de ingenuidad o de falta de conciencia de la cultura.

El etnocentrismo se manifiesta de tres maneras: cuando se ignoran las diferencias, se las evalúa negativamente y se subestima su importancia. En mi experiencia, la primera forma de etnocentrismo es poco habitual entre los coaches y los líderes, la segunda no es rara y la tercera es frecuente.

## ***Ignorar las diferencias***

En esta etapa no se reconocen las diferencias culturales. Desde una posición de aislamiento o separación se produce la ignorancia o la negación.<sup>47</sup> Esto puede suceder si usted vive en una comunidad aislada o si intencionalmente erige barreras físicas o sociales para establecer distancia de la diferencia cultural. De cualquier manera, no presta atención a las diferencias culturales.

En el siglo XVIII la reina de Francia, María Antonieta, esposa de Luis XVI, llevaba una vida de placeres y lujos. No deseaba ver las terribles condiciones de vida que la gente estaba soportando ni reconocía el deterioro de tales condiciones. Cuando le dijeron que el pueblo no tenía pan para comer sugirió que comieran tortas. No es necesario aclarar que éstas no eran una opción para las clases pobres. La separación de María Antonieta de su pueblo la llevó a ignorar las diferencias entre la gente común y ella. Creó resentimiento y terminó pagando un alto precio por ignorar las diferencias culturales. Tuvo que arrodillarse al pie de la guillotina.

Los guetos (por ejemplo, ricos/pobres, negros/blancos, cristianos/judíos) han servido para crear separaciones en las áreas urbanas, dando lugar a una actitud de negación con respecto a las diferencias culturales. Pero las barreras también pueden ser mentales; se puede viajar a otro país sin observar diferencias fundamentales. Un occidental puede decir: “Estar en Tokio es como estar en casa; hay muchos automóviles, edificios altos y Coca Cola.”

No conozco coaches efectivos en su trabajo que estén también operando desde una etapa de negación. Pero sí vi formas “leves” de negación, que existen siempre que uno evita mezclarse con diferentes grupos culturales y adopta una actitud pueblerina.

Por ejemplo, un grupo de profesionales del mismo país puede no prestar atención a un colega extranjero. Pueden no expresar curiosidad alguna con respecto a las diferencias culturales, comportarse como si esas diferencias no existieran.<sup>48</sup> Si el colega extranjero presentara un punto de vista alternativo, el grupo dominante de profesionales no lo tomaría en cuenta, como si fueran sordos a cualquier cosa que no entre en su cosmovisión.

Si su coacheado niega las diferencias culturales, su objetivo como coach es ayudarlo a reconocerlas. Inicialmente sería demasiado ambicioso esperar algo más. ¡Es imposible esperar que su coacheado apalanque diferencias que ni siquiera ve! Organizar visitas, crear oportunidades para entrar en contacto con artefactos culturales es un punto de partida. Su coacheado puede descubrir creaciones artísticas (arquitectura, música, pintura, cine, literatura, etc.), probar alimentos,

aprender sobre sistemas políticos y sociales y muchas cosas más.

## ***Reconocer las diferencias pero evaluarlas negativamente***

Como señaló Bennett, esto sucede en tres situaciones: denigración, superioridad y reversión.

La denigración significa que considera que otras culturas son inferiores, y puede adoptar la forma de estereotipos negativos o racismo. En este caso son frecuentes las conductas hostiles. Lamentablemente existen otras formas de denigración más leves pero peligrosas que son comunes: los intelectuales que subestiman a los obreros manuales; los ejecutivos que no respetan a los empleados, las generaciones mayores que consideran irresponsables a las más jóvenes, y los jóvenes que consideran reaccionarios a los mayores, los granjeros que consideran inferiores a los trabajadores migrantes extranjeros.

En la etapa de superioridad, usted ve a su grupo cultural (país, religión, profesión, género, etc.) como superior, realmente la otra cara de la denigración. La superioridad trasciende un orgullo saludable. El aspecto negativo del patriotismo es el nacionalismo extremo. De manera similar, el lado oscuro de la religión se llama fundamentalismo. Estas actitudes negativas han llegado al siglo XXI, y continúan causando horrores y sufrimiento en el mundo.

En situaciones de coaching, creer en la superioridad de su cultura puede llevarlo a imponer su manera de ver las cosas (el tiempo es oro, el logro es vital) sin consideración por la cultura del coacheado. En ese caso es probable que el coacheado se sienta frustrado y usted pierda la oportunidad de aprender de él.

La reversión es una forma más sutil de evaluación negativa. Conocí a occidentales que se sintieron fascinados por Asia. Contrastan la sabiduría espiritual oriental con la decadencia materialista occidental. De manera simplista, ponen a la otra cultura en un pedestal al mismo tiempo que denigran la propia. Como señala Bennett: “Esto puede

parecer una postura culturalmente más esclarecida... pero realmente solo se trata de un cambio del centro del etnocentrismo.”

Para Bennett, lograr salir de lo que él llama la mitad defensiva del modelo implica pasar a través de una tercera etapa: la minimización. Esto significa enfatizar los rasgos comunes en lugar de las diferencias.

## ***Reconocer las diferencias pero minimizar su importancia***

En esta etapa, las personas reconocen las diferencias culturales sin evaluarlas negativamente. Esto representa un avance con respecto a etapas anteriores. Centrar la atención en lo que todos tenemos en común puede favorecer la comunicación. Todos tenemos necesidades biológicas; todos enfrentamos desafíos universales similares. Después de todo, la misma palabra comunicación sugiere encontrar intersecciones y reunirse.

Sin embargo, la minimización se caracteriza como etnocentrismo porque las personas “entierran las diferencias bajo el peso de las similitudes”; en otras palabras, se trivializan las diferencias culturales.

La regla de oro “Hazle a los demás lo que querrías que te hicieran a ti” puede sonar como una afirmación sabia y humanista, pero también revela un supuesto de similitud subyacente.

Por ejemplo, supongamos que hay una mujer gerente en un grupo de gerentes hombres. Si los hombres dicen “Ella es como un tipo más” o “Todos somos iguales”, pueden estar transmitiendo su incapacidad para apreciar sus diferencias. Los colegas la perciben como una valiosa integrante del equipo –mientras se borra su singularidad. Las primeras mujeres que, trabajando en el ámbito corporativo, rompieron la “cúpula de cristal”, tuvieron que asumir una cultura “masculina”, que enfatiza la rentabilidad y la competencia. Muy lentamente las corporaciones comenzaron a reconocer los valores cooperativos y relacionales, típicamente más femeninos, y su importancia para el éxito organizacional.

En comparación con las dos etapas anteriores, la minimización es

preferible como forma de etnocentrismo, pero sigue siendo etnocentrismo –y es, como ya lo mencioné, bastante común entre los coaches. Como coach ejecutivo, muchas veces me encuentro con gerentes que tienden a proyectar sus propios valores, normas y creencias en los demás. Suponen que lo que es importante para ellos es necesariamente pertinente para las otras personas. No pueden apreciar la variedad de factores y fuentes de motivación que impulsan a otros individuos. Como resultado, no son todo lo efectivos que podrían ser para incorporar a personas diferentes en sus proyectos, estimular un verdadero compromiso y conjugar esfuerzos.

Por ejemplo, los gerentes impulsados por el deseo de lograr objetivos laborales pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas como un motivador clave para otros colaboradores. Quizás ofrezcan un automóvil más grande cuando en realidad lo que la persona desea es lograr más interacciones sociales y una mejor calidad de vida. Es probable que los gerentes que no superaron la minimización hayan alejado a muchos empleados, seguramente sin siquiera darse cuenta de ello y, por lo tanto, están obteniendo muchos menos resultados de lo que podrían lograr.

En mi experiencia, puedo ayudar a los coacheados a pasar directamente de la evaluación negativa a la aceptación sin pasar por la minimización. En esencia, el objetivo es evaluar positivamente las diferencias en lugar de hacerlo de manera negativa. Como coach usted puede ayudar a los coacheados a valorizar las diferencias mostrándoles las ventajas de la otra perspectiva, como sucedió en Baxter con las enfermeras y los ejecutivos.

Un salto de este tipo se hace más fácil con el coaching que con la capacitación. El coaching está orientado a la acción, impulsada por los proyectos concretos de los coacheados más que por un programa de educación. Otra razón es que el coaching es un proceso y no un hecho aislado. Se desarrolla a lo largo de un período durante el cual se pueda manejar la tendencia a volver a pautas anteriores (regresión) y lograr los objetivos concretos. De hecho, el coaching acelerará el proceso evolutivo.

## ***Enfoques de relativismo cultural***

Las siguientes cuatro etapas evitan las trampas etnocéntricas y adoptan enfoques interculturales y de relativismo cultural. Ya me he referido a este tipo de coaching empleando las expresiones coaching intercultural o coaching global.

En las etapas de relativismo cultural, usted percibe las diferencias culturales como inevitables y reconoce que su cosmovisión no es universal. Sin embargo, esto no representa una amenaza; más bien, despierta curiosidad y deseos de conocer diferencias que ya se habían reconocido y evaluado de manera negativa (etapa 2). Como coach intercultural usted comienza a aceptar, apreciar y luego a adaptarse a las diferencias. Lo importante es que lo hace sin renunciar a su propia integridad. Se vuelve más flexible sin perder su identidad. En realidad, ahora puede ser usted mismo más plenamente. Al expandir su conciencia y enriquecer su repertorio de opciones usted crece.

Usemos una analogía. Björn Borg fue uno de los mayores campeones de tenis. Batiendo un récord ganó seis campeonatos de Wimbledon seguidos. La pista de césped favorece a los jugadores naturales de volea. Björn Borg no era uno de ellos. Prefería jugar desde la línea de base disparando golpes de derecha y de revés. Sintióse a sus anchas en pistas de polvo de ladrillo, ganó cinco títulos en el Roland Garros (Abierto de Francia), un campeonato que el gran Pete Sampras, quien había logrado siete victorias en Wimbledon, no ganó ni una sola vez. Björn Borg mejoró su juego acercándose a la red y dando golpes de volea. Evitó quedarse con lo que le resultaba cómodo y natural. Eligió no ponerse límites en su identidad como tenista. Al adaptarse desarrolló más potencial y logró más éxito.

## ***Reconocer y aceptar las diferencias***

La aceptación se caracteriza por el respeto y el aprecio de las diferencias culturales relacionadas con todas las capas culturales: artefactos y productos, valores y normas, y supuestos básicos. Aceptar



las capas más profundas suele ser lo más difícil de lograr. Probar una comida distinta puede ser fácil; respetar una creencia diferente es otra historia.

En el área de la comunicación, por ejemplo, quizás usted prefiera ser explícito. Como coach le gusta poner todas las cartas sobre la mesa para que no haya malos entendidos. En algunas culturas, sin embargo, la comunicación es más implícita. Lo que realmente importa no es solo lo que usted dice sino cómo lo dice, lo que no dice, su tono de voz, su postura y sus gestos.

Usted puede llegar a valorar la comunicación implícita, que tiene implicaciones interesantes para el coaching. Se dará cuenta de que la comunicación por e-mail o aun por teléfono tiene sus límites. Si está trabajando con un coacheado que prefiere la comunicación implícita necesita comprender la importancia de la comunicación personal y afinar su percepción de los mensajes sutiles.

Un ejecutivo que estaba trabajando en Inglaterra y yo, que trabajo en Bélgica, estábamos teniendo dificultades para coordinar nuestro siguiente encuentro personal. Entonces, sugerí que en cambio tuviéramos una conversación telefónica especial. Yo deseaba estar seguro de mantenernos en contacto y no esperar otras tres semanas para nuestra siguiente sesión de coaching. Mi cliente dijo que prefería un encuentro personal. Tomó un vuelo a Bruselas, pasó tres horas conmigo y tomó el vuelo de regreso.

Se sentía mucho más cómodo teniendo una sesión personal que por teléfono y nuestro coaching era más efectivo. Él sabía que yo observaría sus sonrisas, sus ceños fruncidos y otras expresiones faciales. Sabía que yo podría observar sus posturas, inclinarse hacia adelante o hacia atrás, verlo cuando se enderezaba o se hundía en su asiento. Deseaba que yo captara todas las señales no verbales, implícitas, que eran indicios de lo que realmente sentía. Entonces yo podría actuar como si estuviera sosteniendo un espejo e invitarlo a reconocer sus sentimientos y ello serviría para orientar sus decisiones.

Una preocupación válida con respecto a la aceptación es que puede llevar a rendirse, pero valorar otra cultura no implica renunciar a la propia. La aceptación no significa estar de acuerdo. Usted puede

respetar una característica cultural diferente sin elegir adoptarla en su vida. Considera que puede ser adecuada para otra persona, aun cuando no lo sea para usted. Por ejemplo, quizás usted valore la informalidad y le guste usar jeans y zapatos deportivos y también respetar que en algunas culturas se prefiere la formalidad.

Otra preocupación es que todas las diferencias culturales son relativas y que, por lo tanto, deberíamos aceptar cualquier cultura sobre la base de que debemos ser tolerantes de esas diferencias. No. Aceptar perspectivas culturales alternativas no debería llegar tan lejos como para aceptar posturas que promuevan la intolerancia: racismo, xenofobia o antisemitismo. Aceptación no significa ingenuidad.

En la gran mayoría de los casos, sin embargo, es deseable la aceptación de las diferencias culturales. Y sin contar la intolerancia en sí misma deberíamos tolerar y alentar cosmovisiones alternativas.

Por último, la aceptación debe ser instintiva y emocional así como intelectual. No es suficiente un reconocimiento meramente intelectual de la diferencia. Es importante que llegue a sentir en su corazón y en lo más profundo de su ser que una verdad o un ideal diferente es algo legítimo.

## ***Adaptación a las diferencias***

La adaptación es la etapa en la que usted está dispuesto a aventurarse fuera de su área de confort. Adapta su conducta cuando es adecuado. Desea adoptar una perspectiva diferente y asumir valores y supuestos diferentes. Usted se pone en el lugar de otra persona, mirando la realidad desde el punto de vista del otro. La empatía es una cualidad humana esencial y la adaptación requiere mucha empatía.

El concepto de zona de confort es, según mi experiencia, una metáfora muy útil en el contexto del desarrollo humano en general.

## **Zona de confort**



El ambiente intercultural proporciona una valiosa oportunidad para salir de su zona de confort. Es conveniente que los coaches motiven a sus coacheados a aprovechar esta oportunidad para crecer y al mismo tiempo los insten a volver a dicha zona de tanto en tanto para recargar las baterías. Reconocer y aceptar las diferencias le permite permanecer dentro de los límites tranquilizantes de lo familiar. Adaptarse a la diferencia le exige que valientemente salga de su zona de confort y experimente el cambio en algunas de sus conductas: abandonar el control, probar el silencio como se probaría una nueva prenda de vestir, adoptar la perspectiva de las enfermeras en el ejemplo de Baxter Renal.

Cada persona necesita encontrar el equilibrio dinámico adecuado entre estar adentro o afuera de su zona de confort. Extender su zona de confort o la de sus coacheados es constructivo, pero es evidente que cada uno lo hará a su propio ritmo. Más allá de cierto límite, ir “a contrapelo” se vuelve contraproducente, y puede convertirse en una posible causa de burnout o simplemente restringir la capacidad del coacheado de disfrutar la travesía que representa el proceso de coaching.

Algunas personas sugieren que la empatía es suficiente para hacer coaching intercultural. Si usted es abierto, curioso, respetuoso de las diferencias y anhela aprender, sostiene estas personas, esto es todo lo que se necesita para ser un coach efectivo. En esta afirmación hay una parte de verdad. Después de todo, su rol como coach es capacitar al coacheado para crear sus propias soluciones. El coacheado es el experto. Pero ¿el coaching es tan sencillo? ¿Se puede ser realmente empático sin aprender lo que son las culturas? No lo creo. El peligro es pasar por alto la necesidad de que usted se comprometa en su propio desarrollo intercultural.

Recuerdo haber hablado en Estados Unidos con varias personas durante el escándalo Bill Clinton-Mónica Lewinsky. En su cultura a

estas personas se las consideraba muy empáticas. Pero en ese caso su empatía no se extendió más allá de su cultura y, por lo tanto, no fue suficiente para adaptarse a las diferencias culturales. Cuando mencioné el hecho de que el presidente francés Mitterrand en cierta oportunidad había llevado a vivir a su amante y a su hija ilegítima al Palacio Eliseo (equivalente a la Casa Blanca de Estados Unidos) y que ese hecho no había generado revuelo ni llegado a convertirse en un escándalo me di cuenta de que habían quedado impactados. Cuando les comenté que además la prensa francesa pensaba que el presidente Clinton no había tenido más opción que mentir por omisión sobre el tema, la empatía natural dio paso a un juicio severo a causa de la cultura puritana estadounidense: “¡Estos franceses obviamente no comparten nuestro nivel de normas morales!” Esto revela una actitud etnocéntrica. Los que expresan su opinión enjuiciadora lo hacen desde la perspectiva de su propio contexto cultural. La moralidad, sin duda, tiene diferentes manifestaciones culturales. Como generalización inevitablemente imprecisa algunos dicen que en Estados Unidos el sexo puede producir conmoción, como el dinero y la riqueza pueden impresionar a los franceses! Para este ejemplo, elegí a los estadounidenses; podría haber usado cualquier otra situación. Ninguna cultura es inmune a la tentación etnocéntrica.

Algo particularmente útil es sumergirse en culturas diferentes en diversas organizaciones y empresas así como en otros países. Trabajar como extranjero en otro país proporciona una gran oportunidad, pero de ningún modo garantiza que automáticamente se produzca la adaptación intercultural. Por ejemplo, estuve en estrecho contacto profesional con dos parejas de estadounidenses que vivían en Bélgica. La primera pareja hizo el esfuerzo de aprender los idiomas locales y relacionarse con belgas y con europeos que vivían en Bruselas. La segunda pareja alquiló una casa aislada y pasaban la mayor parte de su tiempo solos o con amigos estadounidenses. La pareja que se mantuvo aislada descubrió diferencias que no podrían haber observado si hubieran permanecido en su país, pero en términos generales y hasta último momento seguían criticando a los belgas. Por el contrario, la pareja que se esforzó por experimentar la cultura local aprendió a

apreciar y aun a probar nuevas conductas: el sentido del humor, el ingenio y el estilo directo de plantear las cosas de los belgas. En otras palabras, se adaptaron al estilo de vida del país en el que estaban viviendo.

Como ayuda para adaptarse a culturas diferentes usted puede apelar a dos recursos muy útiles. El primero, la Society for Intercultural Education, Training, and Research (SIETAR)<sup>49</sup> (Sociedad para la Educación, la Capacitación y la Investigación Intercultural) es una red internacional de interculturalistas de primer nivel. El segundo, Intercultural Press,<sup>50</sup> publica guías para culturas y países específicos y libros de cultura general destinados a la adaptación para quienes van a establecerse en el exterior.

Cabe destacar que la adaptación no significa asimilación. Haciendo referencia al lenguaje del Análisis Transaccional que presentamos en el capítulo 1, la distinción consiste en que la adaptación implica una postura Yo estoy bien-Tú estás bien, mientras que la asimilación sugiere una actitud Yo no estoy bien-Tú estás bien. Existe asimilación cuando usted abandona su propia identidad, cuando deja que ésta sea absorbida por la nueva cultura. Así como la adaptación es compatible con el coaching, que se propone apalancar los potenciales y lograr sinergia, la asimilación, por el contrario, elimina las diferencias y pasa por alto la singularidad.

## ***Integrar las diferencias***

Adaptación significa un cambio temporal de perspectiva, la adaptación de la conducta cuando es necesario. La integración, última etapa evolutiva de Bennett, se produce cuando usted puede hacer coexistir en su mente, en cualquier momento, distintos marcos de referencia. Puede observar una situación desde diversos ángulos. Usted adquirió conocimiento y desarrolló agilidad mental; ambos son útiles cuando trabaja con sus coacheados.

Puede “analizar y evaluar situaciones desde una o más perspectivas culturales”. Por lo tanto usted está en capacidad de alternar

perspectivas culturales y proponer maneras alternativas de ver las cosas.

Usted se ha convertido, como afirma Peter Adler, en una persona cuya “identidad esencial incluye patrones de vida diferentes de los propios y ha llegado a captar psicológica y socialmente una multiplicidad de realidades”.<sup>51</sup>

Por ejemplo, un coacheado puede no ver patrones e interconexiones. Puede tender a fragmentar un problema en partes más pequeñas que son más fácilmente manejables, pero que también crean parcelas artificiales. En la etapa de integración, el coach puede ver cómo se va desarrollando el proceso mientras puede centrarse en el tema planteado por el coacheado y se dará cuenta, por ejemplo, de que su coacheado puede estar experimentando las limitaciones del pensamiento analítico occidental.

Esta toma de conciencia es posible porque el coach también conoce la existencia y las aplicaciones de un modo alternativo de pensamiento, el pensamiento sistémico oriental (véase la Segunda Parte, págs. 199-202). Con este conocimiento, el coach puede invitar a su coacheado a tomar conciencia de la manera en que está pensando. Mediante preguntas, sugerencias y otras técnicas de coaching, ayuda a su coacheado a adoptar un enfoque más sistémico.

La integración es una forma avanzada de desarrollo cultural y entraña un precio. Autocuestionarse es más difícil que vivir con certezas. Cuando usted comprende que la cultura es un proceso y que existe más de una manera “correcta”, ya no es más un espectador pasivo que puede echar la culpa a otros sin asumir responsabilidad. Usted es un actor que puede contribuir a conformar dinámicamente la cultura. Tiene opciones y, en consecuencia, tiene responsabilidad en la construcción de un ambiente cultural adecuado.

No obstante, puede quedar deslumbrado por demasiadas posibilidades. Bennett señala: “[En el nivel de integración] usted está afuera de todos los marcos culturales de referencia en virtud de su capacidad de elevar conscientemente cualquier supuesto a un metanivel (nivel de auto-referencia).” Experimenta “su sí mismo como un creador constante de su propia realidad”. Esto es constructivo; no

obstante, “la vulnerabilidad, una identidad difusa, la falta de autenticidad y la anomia son peligros que se esconden detrás de un abandono prematuro de los límites culturales... Las personas pueden experimentar una especie de vacío en el cual no pueden sentirse parte de ninguna cultura, ni pueden sentirse claramente como actores constructivos que se hallan fuera de una cultura determinada.”

Permanecer anclado en la realidad es crucial. No se limite a adoptar una posición “meta”. Es importante que también se sumerja en culturas diferentes y disfrute la experiencia. Cuando regrese a su punto de partida, disfrutará el beneficio de la familiaridad con la vida real.

No es suficiente una comprensión meramente intelectual de los conceptos que estamos describiendo aquí. No puede saltar de la etapa 4 a la 6. Para aceptar realmente otras cosmovisiones como alternativas viables, se requiere una experiencia de vida significativa y una actitud de autocuestionamiento. Su comprensión debe ser instintiva y emocional tanto como intelectual.

Cuando haya desarrollado el deseo y la capacidad de aceptar las diferencias culturales sin sentir que su identidad está siendo amenazada, entonces puede avanzar hacia la etapa 5, la adaptación. Su sensibilidad intercultural como coach probablemente ya sea mayor que la de la mayoría. La transición a la etapa 6, la integración, es casi natural, como sucede en el tenis con nuevos golpes que al principio pueden parecer raros pero que, con la práctica, llegan a convertirse en una segunda naturaleza. En la etapa 6, el jugador de tenis no solo domina múltiples golpes; también ha desarrollado una capacidad extraordinaria para elegir en un instante durante un juego el golpe óptimo. Del mismo modo, el repertorio del coach se ha expandido junto con su capacidad de apelar, cuando es necesario, a múltiples perspectivas culturales.

Poder hacer malabarismos –sentirse cómodo con diferentes perspectivas culturales arrojar luz sobre los planteamientos de los coacheados con destellos interculturales es realmente notable. Sin embargo, le sugiero que vaya aún más lejos, hacia una nueva etapa (la etapa 7), en la cual puede apalancar las diferencias de manera muy

beneficiosa.

## ***Apalancar las diferencias***

Apalancar las diferencias culturales es una actitud proactiva. Usted busca elementos valiosos en su(s) propia(s) cultura(s) y explora en búsqueda de tesoros en otra(s). Estimula a sus coacheados a hacer lo mismo. Los tesoros aparecen en forma de útiles insights, visiones alternativas sobre los temas y pueden coleccionarse a partir de la sabiduría humana acumulada a través del espacio y el tiempo.

Si bien mencioné el apalancamiento en capítulos anteriores, no presenté una definición específica del concepto. En mecánica, una palanca es “una barra rígida apoyada sobre un pivote, que se usa para ayudar a mover una carga pesada o firmemente fijada sobre uno de los extremos cuando se aplica presión sobre el otro extremo.”<sup>52</sup> El efecto palanca es la multiplicación de la fuerza que se produce usando una palanca. En otras palabras, apalancar su fuerza significa lograr una fuerza mayor que la que está ejerciendo, gracias a la palanca.<sup>53</sup>

Creo que en coaching el concepto de apalancamiento es esencial. Significa lograr un mayor output con un input dado. El input es el potencial humano -individual o colectivo. Además, para el coaching intercultural, el input también está en las diferentes orientaciones culturales. La riqueza que reside en la diversidad cultural es parte de nuestro potencial. En términos sencillos, apalancar las diferencias culturales significa aprovechar al máximo tales diferencias. El proceso de coaching es la palanca que ayuda a lograr un éxito mayor y a superar desafíos complejos.

El apalancamiento se asocia con una visión dinámica de la cultura. Implica estudiar proactivamente las culturas y buscar maneras creativas para encontrar lo mejor de diferentes visiones culturales. El apalancamiento se refiere a la construcción de sinergias, a la creación de una síntesis mayor que la suma de los componentes culturales tomados por separado.<sup>54</sup>

Paradójicamente, al final de este proceso usted descubrirá la unidad.



No es una versión superficial. No es una etapa 3, una situación del tipo “Todos somos iguales”, en la cual la uniformidad se confunde con la unidad y en la que predomina una visión dominante o el mínimo común denominador. Unidad, en este caso, se refiere a una forma de completud, totalidad o globalidad. La unidad es la síntesis de las diferencias. En este contexto, llegar a la totalidad significa desarrollar una actitud mental que hace honor a las diferencias culturales.<sup>55</sup> Además usted nunca se sentirá totalmente satisfecho porque la unidad en un mundo cambiante es frágil, inestable, y requiere, por lo tanto, ser reinventada y reestablecida constantemente.

Esto completa el círculo desde nuestro punto de inicio del capítulo 2. La filial británica de Baxter Renal apalanca los valores asociados a la rentabilidad con los valores orientados hacia lo humano y logra mayores ganancias y mejor calidad de vida. Mark Philips logró una mayor efectividad al mezclar características suecas con su propia cultura británica. En la Parte II aprenderá muchas diferentes orientaciones culturales, con sus respectivas definiciones, ejemplos de obstáculos interculturales, ejemplos de apalancamiento de las diferencias y aplicaciones en el coaching, así como algunas recomendaciones para los coaches.

Por último, es necesario reconocer que el apalancamiento de las diferencias no siempre es posible, por razones prácticas o morales. En algunas oportunidades es necesario elegir una opción entre alternativas. Lo mejor que podemos esperar son concesiones o soluciones de compromiso. En algunos casos, usted tendrá que tomar partido: esta visión cultural es correcta y la otra no lo es. Por ejemplo, considerar que la vida es sagrada es algo correcto y asesinar a víctimas inocentes es inaceptable.

## ***Estudios de caso: apalancar las diferencias culturales***

El coaching intercultural significa buscar oportunidades para desarrollar más potencial humano por medio del apalancamiento de

las diferencias culturales. El resultado es un aumento en el desempeño y la satisfacción. Los siguientes estudios de caso ilustran cómo puede hacerse en diversas situaciones.

## ***Apalancamiento de las culturas de Unilever y Bestfoods***

Las investigaciones ponen de manifiesto que “de cada dos fusiones, más de una fracasa. Dos de tres no producen la creación de valor prometida durante la operación. Sin duda, el factor de fracaso número uno tiene que ver con la cultura de las personas y la de la empresa.”<sup>56</sup>

En 2000, Unilever compró Bestfoods por un poco más de veinticinco mil millones de dólares. La operación está entre las veinte fusiones y compras más grandes a escala mundial que se produjeron ese año.<sup>57</sup>

En lugar de imponer de facto su cultura, Unilever comprendió que para que la fusión funcionara era necesario que se comprendieran cabalmente las diferencias culturales entre ambas empresas.

Un equipo especial, con la ayuda del Hay Group, identificó las siguientes diferencias, aclarando que había muchas excepciones a estas generalizaciones :

	<b>Unilever</b>	<b>Bestfoods</b>
<b>Actitud/conductas</b>	Foco en lo conceptual/intelectual Rechazo a los riesgos/igualitario  Responsabilidad difusa/colectiva  Estirar el molde Observación reflexiva Racional	Foco en lo operacional Ecuación entre trabajo de alto riesgo/recompensa Sentido de responsabilidad personal Romper el molde Experimentación activa Intuitiva
<b>Estilo de toma de decisiones</b>	Toma de decisiones por consenso  Toma lenta de decisiones Descentralizado, pero con fuerte influencia corporativa	Decisiones individuales/pequeños grupos Decisiones instantáneas Descentralizado, alto nivel de autonomía regional
<b>Influencias/política</b>	Cuestionamiento y análisis de decisiones Experto en el manejo de la política corporativa	Hágalo (cumplimiento/coerción) Ingenuo en el manejo de la política organizacional

El equipo de integración reconoció que todas las orientaciones tenían ventajas potenciales. Pensaron en amalgamar lo mejor de ambas culturas, pero pronto se dieron cuenta de que, para hacer esa evaluación, era necesario un contexto. La visión y la estrategia generales proporcionaron dicho contexto. Lo que se necesitaba era una nueva cultura corporativa que combinara características de Unilever y de Bestfoods.

Con ese fin, comenzó a elaborarse un repertorio cultural enriquecido, apalancando las culturas de Unilever y de Bestfoods. Por ejemplo, los ejecutivos de Unilever están aprendiendo a tomar decisiones con mayor rapidez cuando el exceso de análisis solo impediría la acción. Los ejecutivos de Bestfoods están desarrollando el hábito de discutir constructivamente las decisiones para evitar comprometerse en un curso de acción apresurado e inadecuado.

Observé los focos contrapuestos entre lo intelectual y lo operacional en varios ejecutivos de rango superior de ambas empresas con quienes trabajé como coach. Los insté a aprender de la otra cultura para enriquecer la cultura de su empresa de origen. Por ejemplo, a un

ejecutivo de Unilever le planteé el desafío de describir su visión en términos más específicos y definir sus prioridades operacionales. Al mismo tiempo, invité a un ejecutivo de Bestfoods a articular una filosofía general con una importante negociación que estaba a punto de realizarse, integrando sus ideas intuitivas con iniciativas concretas para que presentara este nuevo enfoque a sus colegas del equipo directivo.

El tiempo dirá cuán exitosa será la adquisición de Bestfoods. Pero resulta claro que esta buena disposición a aprender de la otra empresa ya había fortalecido a Unilever-Bestfoods. El personal valioso de Bestfoods permaneció y siguió desarrollándose, en lugar de quedar relegado, como suele suceder.

## ***Una síntesis de las culturas occidental y asiática en Chubb Insurance***

La operación de Chubb en Asia ha sido muy exitosa. En 2001, las operaciones de la filial de Asia y el Pacífico lograron una tasa general de crecimiento que supera el 37 por ciento (representando un total de un poco más de 158 millones de dólares), muy superior al 3-7 por ciento del estimado de crecimiento general del mercado para marzo de 2002. Si bien es cierto que muchos factores intervinieron para hacer posible este éxito, el compromiso asumido por los más altos directivos para sintetizar las culturas occidental y asiática desempeñó un papel importante.

Chris Giles, presidente de Chubb Asia Pacific, y Chris Hamilton, vicepresidente senior de recursos humanos siempre estuvieron convencidos de que para construir una operación comercial próspera, los ejecutivos de Chubb deberían ser excelentes líderes. Sabían que esto en particular significaba que debían desarrollar la capacidad de actuar como coaches y hacerlo con un criterio intercultural.

Chris Hamilton me pidió que ayudara a su equipo a diseñar y llevar a cabo un

programa de desarrollo de liderazgo en Singapur para los altos

ejecutivos asiáticos y australianos. Todos queríamos evitar aparecer como occidentales arrogantes que imponen su forma de hacer las cosas y muestran a los asiáticos cómo ejercer el liderazgo. Chris Hamilton expresó en términos más humildes que el aprendizaje puede ser mutuo y que las diferencias son una fuente de riqueza.<sup>58</sup>

Durante mi participación en el primer Seminario de Desarrollo de Liderazgo con Chubb Asia Pacific (octubre de 2001), observé, por ejemplo, que dentro del grupo asiático convergían muchas fuerzas para crear unidad en los niveles superiores, lo que constituye un recurso importante para hacer avanzar a la empresa y construir su presencia en Asia. Las fuerzas incluían una inclinación cultural hacia la armonía, una preferencia por la cooperación interna y el sentido de pertenencia a una comunidad. Preservar la armonía implicaba utilizar formas indirectas de comunicación, asegurarse de que todos quedaran bien parados y ser cuidadosos en no herir sentimientos. También implicaba mayor comodidad con la disciplina (por ejemplo, seguir las instrucciones en forma consistente y rigurosa) como una manera de proporcionar un servicio impecable a la organización y sus clientes.

Durante el seminario, vi a los ejecutivos australianos (más cercanos culturalmente al occidente y que también constituyen una parte importante de Chubb Asia Pacific) ser en general más expresivos, compartir espontáneamente sus ideas y sentimientos con el grupo. Después aprendieron de los asiáticos las virtudes de escuchar y quedarse callados. A la inversa, mostraron a los asiáticos cómo manifestar sus opiniones, desafiando amablemente la armonía del grupo cuando sentían que la dirección que estaban siguiendo era incorrecta.

El respeto mutuo y la buena disposición para aprender unos de otros permitieron al grupo la fertilización cruzada de las culturas occidental y oriental de una manera altamente efectiva y sinérgica. Esto dio como resultado una nueva cultura de alto desempeño y alta satisfacción, en una síntesis de las características asiáticas y occidentales.

Los ejecutivos de Chubb Asia Pacific aprendieron a integrar el liderazgo individual occidental con la armonía colectiva asiática; por ejemplo, dar feedback directo (que puede ser más natural para los

occidentales) y, al mismo tiempo, apoyarse sobre la cultura asiática para evitar efectos potencialmente perjudiciales. Por ejemplo, siempre construir la suficiente confianza, el respeto mutuo y el reconocimiento antes de dar un feedback negativo. Para evitar situaciones embarazosas a quien recibe este feedback, se centran en la descripción de conductas y sus impactos, insistiendo en que no se trata de una evaluación de la persona. Además, siempre mantienen las conversaciones sobre temas delicados “entre cuatro ojos” (de persona a persona).<sup>59</sup>

Los ejecutivos de Chubb Asia Pacific aprendieron a hacer más preguntas a sus subordinados como manera de darles un mayor poder. Chris Giles había insistido en que esto era fundamental para lograr resultados en los negocios. Adquirieron el hábito de estimular la toma de decisiones autónoma, sabiendo que los subordinados mantendrían el sentido de la disciplina y la armonía colectiva para preservar la alineación general con los objetivos de Chubb.

Un ejecutivo chino me dijo que, a pesar de su reputación colectivista, los héroes chinos siempre habían sido individuos (por ejemplo, Confucio, Madre Meng, Zhu Bolu, Sun Tzu...).<sup>60</sup> Por lo tanto, me dijo, no tuvo ninguna dificultad en adoptar tanto la orientación individualista como la colectivista!

Por supuesto, apalancar las diferencias culturales no es un proceso directo y no siempre es posible (por ejemplo, algunas veces es necesario hacer concesiones). Además, el proceso sigue en marcha. Dependerá de toda la gente de Chubb Asia Pacific continuar buscando maneras de apalancar su potencial humano y sus diferencias culturales para lograr un éxito que supere las expectativas.

Continuaremos ahora con la Parte II de este libro, donde exploraremos importantes dimensiones culturales por medio del “Marco de Referencia de Orientaciones Culturales”. Aquellos de ustedes que son interculturalistas y que están aprendiendo cómo hacer coaching encontrarán que estas dimensiones les son muy familiares, aunque quizás encuentren algunas definiciones diferentes de variables que ya conocen.

34 Sandra Vandermerwe, “How Increasing Value to Customers Improves Business Results”, Sloan Management Review, Otoño de 2000.

35 El nombre real fue modificado para proteger el anonimato. Por razones de confidencialidad también alteré algunos de los detalles.

36 El folleto “Swedishness”, ofrece algunos datos sobre la cultura sueca. Me ayudó a entender conductas que había observado en Suecia o que Mark describía. Las generalizaciones sobre los suecos son simplemente tendencias comunes, no siempre verificadas. Por lo tanto, no deben interpretarse como estereotipos (véase el apéndice 2: PNL sobre “generalizaciones”).

37 La Société Interculturelle, Ed. du Seuil, 2001.

38 Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership, 2ª edición, Jossey-Bass, 1992.

39 Fons Trompenaars, Riding the Waves of Cultures, Irwin, 1993.

40 Edgar Schein presentó el concepto de niveles de cultura refiriéndose a artefactos, valores manifiestos y supuestos básicos subyacentes. Sin embargo, el modelo que presento aquí no es el modelo de Schein. Las capas de cebolla se relacionan con mi definición de cultura, que se refiere a las características visibles y las que están bajo la superficie.

41 Un análisis similar podría realizarse con los líderes con un estilo de coaching.

42 Master Certified Coach Application Form, International Coach Federation, 1998.

43 Lo que es realmente importante (es decir, los valores reales de los que hablamos aquí) pueden ser obviamente diferentes de los valores “oficiales” (abstractos). Las implicaciones de dicha distinción se asemejan a aquellos brevemente analizados para las normas abstractas versus reales.

44 Véase el capítulo 6, nota 2, sobre la distinción de Kluckhohn y Strodtbeck entre Ser al Transformarse (crecer) y Ser (ser).

45 También uso el término creencia, que se asemeja bastante a supuesto en que ambos términos se refieren a algo que uno acepta como verdadero (véase The NewOxford Dictionary of English, Oxford University Press, 1998) y que a veces se confunde con la verdad. Las creencias o supuestos pueden ser inconscientes hasta tal punto que uno ni siquiera es consciente de tenerlos (por ejemplo, en un nivel consciente, usted puede dar por sentado que el tiempo es oro, siendo inconsciente que usted asume este supuesto o mantiene esta creencia sin darse cuenta). Sin

embargo, las creencias y los supuestos pueden comenzar a ser conscientes (especialmente a través del coaching o la capacitación). En el nivel consciente, el matiz es que una creencia es una “opinión o convicción firmemente sostenida” (The New Oxford Dictionary of English), mientras que un supuesto simplemente se considera una premisa temporaria con fines de argumentación.

46 Milton Bennett, “Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity”, en *Education for the Intercultural Experience*, editado por R. Michael Page, Intercultural Press, 1993.

47 Negación es el término que Bennett usa para la etapa 1.

48 Max Pagès, un psicólogo social francés, recuerda una experiencia similar cuando asistió a un seminario en Estados Unidos en la década de 1950. “Me quedó claro que me aceptaban a mí, Max, pero no a mi cultura. Me trataron como a otro estadounidense que tenía esta exótica peculiaridad de ser un francés, que era algo como, digamos, un estilo particular de camisa. En general no manifestaron curiosidad acerca del mundo intelectual en el que vivía, los tipos de libros que había escrito o leído, las diferencias entre lo que se hace en Francia o Europa y en Estados Unidos”. (Max Pagès, 1971, citado por Geert Hofstede en *Culture’s Consequence*, 2ª edición, Sage Publications, 2001)

49 [www.sietar.org](http://www.sietar.org)

50 [www.interculturalpress.com](http://www.interculturalpress.com)

51 “Beyond Cultural Identity: Reflections upon Cultural and Multicultural Man”, en *Culture Learning: Concepts, Application and Research*, editado por Richard W. Brislin, University Press of Hawaii, 1977.

52 The New Oxford Dictionary of English, Oxford University Press, 1998.

53 De la misma forma, en finanzas, usted puede apalancar sus valores usando la deuda. Pedir prestado dinero puede permitirle lograr más ganancias por acción. Usted puede utilizar productivamente más dinero, entonces la deuda le permitirá hacer más con su capital limitado. El efecto palanca estimulará sus ganancias. Pero con la deuda su riesgo aumenta: las pérdidas (ganancias negativas) también aumentarán. Si usted gana, gana mucho. Si usted pierde, también pierde mucho.

54 Véase “Dialectical versus Binary Thinking”, página 57, para analizar el tipo de pensamiento necesario para poder apalancar las diferencias.

55 Este proceso puede considerarse como una extensión del principio de individuación de Carl Jung al ámbito de la cultura.



56 Fuente: “Global research project study of 115 merger operations by AT Kearney in 1998-1999”, en “Fusions: La guerre des cultures”, Enjeux Les Echos, Enero 2001.

57 Véase “Fusions: Les 20 principales opérations annoncées en 2000”, en “Bilan du Monde”, edición 2001, Le Monde.

58 Mis siguientes observaciones coinciden con las de otros autores. Véanse entre otros, Richard Lewis, *When Cultures Collide*, 2<sup>a</sup> ed., Nicholas Brealey, 1999 y Joerg Schmitz, *Cultural Orientations Guide*, Princeton Training Press, 2000.

En esta situación se han apalancado diversas orientaciones, en especial control-armonía (véase capítulo 4), individualista-colectivista (capítulo 6), jerarquía-igualdad (capítulo 7) y comunicación directa-indirecta (capítulo 9).

59 Véase también el capítulo 8 sobre cómo dar feedback preservando la armonía.

60 Véase Michael Tang, *A Victor's Reflections and other Tales of China's Timeless Wisdom for Leaders*, Prentice Hall, 2000. Un hombre que regularmente asistía a un grupo dejó de participar en sus actividades sin previo aviso.

**Segunda parte**  
**Apalancar las diferencias culturales**

## **CAPÍTULO 3**

# **EL MARCO DE REFERENCIA DE ORIENTACIONES CULTURALES**

Para integrar la cultura al coaching, lo primero que se necesita es un lenguaje para hablar sobre ella. Sin lenguaje, es como si la realidad cultural no existiera verdaderamente. Los esquimales tienen una gran variedad de palabras para describir los distintos tipos de nieve. La mayoría de nosotros no domina dicho lenguaje y por lo tanto es incapaz de descifrar sutilezas. Lo mismo ocurre para cada disciplina y actividad humana. Para quien no juega tenis, un servicio (saque) de tenis es sólo un saque. Pero para un conocedor, puede ser un saque con top, con slice o un saque plano. Es posible servir con todo el cuerpo, con un golpe de derecha o de revés, etc.

El lenguaje es esencial, pero el problema es que la cultura es un tema muy amplio. Existe una cantidad casi infinita de posibles valores, normas y conductas. Cuando aprendemos un idioma extranjero, es imposible esperar dominar inmediatamente miles de palabras y expresiones. Del mismo modo, sería poco realista que los coaches intentaran convertirse súbitamente en interculturalistas. Aun si dedicáramos toda nuestra vida al estudio de diversas civilizaciones solo alcanzaríamos a vislumbrar su complejidad.

La buena noticia es que destacados interculturalistas han identificado características culturales clave, que nos permiten distinguir particularidades esenciales. Explorar todos los aspectos de una cultura va mucho más allá de nuestro alcance. Sin embargo, podemos enfocarnos en una serie de orientaciones y de dimensiones culturales, confiando en los descubrimientos de los antropólogos, los expertos en comunicación y los asesores interculturales, incluyendo a Florence Kluckhohn y Frederick Strodbeck, Edward T. Hall, Geert Hofstede y Fons Trompenaars, entre otros.

Una orientación cultural es una inclinación a pensar, sentir o actuar

de un modo que está determinado por la cultura. Por ejemplo, en Estados Unidos las personas tienden a comunicarse de una forma directa, diciendo lo que quieren decir, y queriendo decir lo que dicen. El mensaje es claro, pero también puede recibirse como ofensivo. Su orientación cultural, entonces, es la “comunicación directa”, en contraste con la comunicación indirecta típica de los asiáticos. Los asiáticos no necesariamente dicen lo que quieren decir, aun a riesgo de ser malentendidos, porque desean evitar herir sentimientos.

Las orientaciones culturales no son blanco o negro. En otras palabras, nadie es totalmente directo o indirecto, pero los individuos y las culturas se ubican en algún punto del continuo que se extiende entre ambos extremos. Por ejemplo, es posible que usted tienda a ser directo el 70 por ciento de las veces e indirecto el 30 por ciento restante. En otras palabras, su orientación en la dimensión cultural “comunicación directa-indirecta”, es básicamente “comunicación directa.”

Ejemplo: Dimensión cultural comunicación directa-indirecta



Para evaluar y comparar culturas, los coaches necesitan un marco integrador que incluya un conjunto de dimensiones/orientaciones culturales que son de importancia práctica para el trabajo con sus coacheados. Una vez más, diversos autores proponen modelos que se sustentan sobre dimensiones culturales que identificaron previamente, en su mayoría, los autores antes mencionados. El “Modelo de Orientaciones Culturales” de la Training Management Corporation (TMC) es una fuente útil.<sup>61</sup> También desarrolló un instrumento psicométrico denominado “Indicador de Orientaciones Culturales”. El “Marco de Aprendizaje” desarrollado por el Centro para el Liderazgo Creativo es otra valiosa referencia.<sup>62</sup>

En este capítulo, y a lo largo de la Parte II, encontrará y se

familiarizará con un marco de referencia integrador, el “Marco de Referencia de Orientaciones Culturales” (MROC), que delimita las regiones del territorio cultural importante para los coaches en particular y también para los coacheados que trabajan en organizaciones. El marco de referencia tiene diversos usos:

- Evaluar las culturas. El MROC proporciona un lenguaje para describir las características evidentes de una cultura e identifica variables culturales y tendencias clave.
- Descubrir nuevas opciones culturales. Es posible reconocer una orientación hacia, digamos, una organización jerárquica y compararla con una preferencia por una estructura horizontal. Al contrastarlos con sus opuestos, los patrones que parecían tan naturales y universales, de pronto se ven relativos e incluso sesgados. Las orientaciones que han sido pasadas por alto o no han sido descubiertas ofrecen nuevas alternativas para manejar situaciones desafiantes.
- Zanzar las brechas entre distintas culturas. El haber delineado las diferencias culturales específicas permite concentrar la energía en el establecimiento de puentes que ayuden a cerrar las brechas.
- Establecer la visión de una cultura deseada. El MROC proporciona un vocabulario para describir una cultura ideal. Entonces la idea es cerrar las brechas entre la cultura actual y la deseada. El desafío aún es grande, pero al menos se vuelve manejable.
- Apalancar la diversidad cultural. Al tener las alternativas culturales claramente identificadas, es posible dedicarse a internalizar lo mejor de los dos o tres puntos de vista para cada dimensión. De ser posible, podrán aprovecharse al máximo las diferencias culturales y lograr sinergia.

El MROC permite a los coaches trabajar con las diferencias culturales sin juicios de valor ni fórmulas fijas. Todas las orientaciones culturales tienen ventajas y desventajas potenciales. Los coaches deben estimular una actitud de relativismo cultural (véase el capítulo 2) y ejercer el liderazgo mediante el ejemplo.

## ***Las categorías del Marco de Referencia de Orientaciones Culturales***

Tomando en consideración los desafíos universales que enfrentan los coaches y sus coacheados y las dimensiones culturales importantes de la bibliografía intercultural, agrupé las dimensiones en siete categorías que corresponden a los principales desafíos que enfrentan las personas, independientemente de su cultura o de su trabajo, pero que tienen especial importancia para el coaching. Como mencioné antes, cada cultura contiene cada una de las orientaciones; la diferencia clave entre las culturas tiene que ver con una cuestión de énfasis. Para cada dimensión, la orientación promedio tenderá a ubicarse en algún punto del continuo.

La primera categoría, el sentido del poder y responsabilidad, invita a examinar la pregunta “¿Usted controla a la naturaleza o la naturaleza controla su vida?”. La respuesta de su coacheado influye sobre la forma de asumir el compromiso del proceso de coaching. Éste sólo puede comenzar si el coacheado supone que tiene al menos cierto control sobre su vida. Si no, ¿qué sentido tendría articular sus objetivos personales?

La segunda categoría, los enfoques sobre la administración del tiempo, explora formas alternativas de considerar el tiempo, quizás nuestro recurso más precioso aunque limitado (todos debemos enfrentar la muerte en algún momento).

La tercera categoría tiene que ver con la identidad y el propósito, que se relaciona directamente con la misión del coach de ayudar a los coacheados a lograr objetivos importantes y significativos. En realidad lo que resulta significativo para alguien está determinado fundamentalmente por su propósito, lo que a su vez está influido por la cultura.

La cuarta categoría explora diversos estilos organizacionales que son esenciales, puesto que la mayoría de los coacheados trabaja en alguna forma de organización.

La quinta categoría se refiere al territorio, otro valioso recurso. Como podrá observar, la forma en que cada persona delimita su territorio

físico y psicológico afecta el diálogo de coaching.

Los patrones de comunicación, que constituyen la sexta categoría, son de evidente importancia pues la comunicación nos permite construir relaciones e intercambiar información.

Finalmente, los modos de pensamiento, la séptima categoría, son cruciales para comprender cómo piensan los coacheados con respecto a sus problemas. Su forma de pensamiento en realidad puede ser parte del problema, mientras que una manera alternativa puede ser parte de la solución.

La tabla de las páginas 75-76 resume las categorías y las dimensiones del MROC. Cabe observar que a veces uso términos en una forma diferente de aquella usada por los autores que inicialmente presentaron estas orientaciones culturales. También puedo usar juntos diferentes términos. Por ejemplo, en la primera categoría, elegí el término humildad en lugar de sometimiento ante la naturaleza, originado en los trabajos de Kluckhohn y Strodtbeck. La palabra humildad indica un valor que, en mi experiencia como coach, tiene más oportunidades de ser fácilmente reconocida como positiva. Relaciono el concepto de humildad con la noción filosófica de trascendencia (existe humildad en aceptar que el poder reside fuera de nosotros) en oposición a la inmanencia del control (véase capítulo 4).

## ***Determinación de un perfil cultural mediante el MROC***

Usted puede usar el MROC para determinar su perfil cultural o para ayudar a sus coacheados a establecer el suyo. Esto forma parte del proceso de evaluación del coaching.

Como la cultura es un fenómeno grupal, es posible, al menos en principio, utilizar el MROC para describir las características de un equipo, un área o una empresa en particular.

Geert Hofstede<sup>4</sup> hizo algo equivalente en 1980 cuando escribió un libro basado en su investigación previa con empleados de IBM en más de veinte países. Hofstede elaboró un mapa de los distintos países

utilizando un continuo para cada una de sus cuatro dimensiones culturales.

Sin embargo, como una orientación cultural individual puede variar significativamente de las características nacionales (por ejemplo, los franceses suelen preferir acuerdos organizacionales jerárquicos, pero conozco a alguien que prefiere la igualdad), propongo que cada persona, equipo u organización establezca su propio perfil.

Para crear un perfil cultural, sus coacheados necesitarán reflejarse en el significado de cada dimensión y pensar en su propia inclinación particular en situaciones que ellos hayan experimentado. Por supuesto, para proporcionar una orientación útil usted necesita comprender cabalmente las dimensiones, que se explicarán en detalle en los próximos siete capítulos. Además, su proceso de coaching ayudará a traer a la superficie dichas orientaciones culturales que suelen ser inconscientes. Por ejemplo, si su coacheado no se da cuenta de que considera el tiempo como un recurso escaso en oposición a alguien que opina que es abundante, es probable que no reconozca las oportunidades para romper el molde y vivir su vida de un modo más relajado. La toma de conciencia permitirá la acción productiva.

El mismo método puede usarse para determinar el perfil colectivo de un grupo, por ejemplo, o para describir la cultura de una empresa.

Cabe resaltar que la definición de perfiles no es un fenómeno nuevo, aunque la descripción de perfiles culturales sí lo es. Las tipologías psicológicas han sido una tradición humana desde tiempos remotos. Veamos sólo algunos pocos ejemplos. Los tipos de personalidad de Hipócrates (circa 460-377 AC)<sup>63</sup> basados en los “humores” (por ejemplo, la linfa y su asociado flemático, la persona linfática), mientras que los “cuatro elementos”, definidos desde la antigüedad, pueden vincularse con distintos atributos de personalidad, representados más abajo.<sup>64</sup>



Elemento	Atributos de personalidad
Tierra	Estabilidad, pragmatismo
Aire	Flexibilidad, creatividad
Agua	Apertura, afabilidad
Fuego	Determinación, pasión

Más recientemente, los tipos psicológicos de Carl Jung<sup>65</sup> se reflejan en el Indicador de Tipos Psicológicos de Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés)<sup>66</sup> que es probablemente el instrumento psicométrico más usado a nivel internacional para descubrir las diferencias de personalidad. En el capítulo 11, encontrará una breve descripción de las dimensiones del MBTI.

## ***Consideraciones metodológicas para usar efectivamente el MROC.***

### ***Perfil cultural versus perfil de personalidad***

Aunque puede establecerse un paralelo entre los perfiles culturales y los de personalidad, el lector debería tener en cuenta que estas construcciones se refieren a distintas realidades: culturales (por ejemplo, MROC) versus psicológicas (por ejemplo, MBTI).

Jung creía que nacemos con una serie de preferencias psicológicas (como nuestro perfil de personalidad) que no cambian<sup>9</sup>, y son independientes de la cultura. Por lo tanto, es posible determinar un perfil estable de personalidad para cada uno de nosotros (al menos en principio).

Las conductas, por supuesto, varían. Las conductas están influenciadas por nuestra personalidad así como por nuestra cultura. Por ejemplo, la extraversión (una preferencia del MBTI derivada del trabajo de Jung) podría manifestarse en diversas modalidades

culturales: más afectiva en Italia y más neutral en Suecia. De aquí la idea de un perfil cultural.

Sin embargo, los coaches deben tener presente que el concepto de perfil cultural es una generalización. Nuestras orientaciones culturales dependen en gran medida del contexto cultural (a diferencia de las preferencias psicológicas). Esto significa que nuestras orientaciones con frecuencia cambian (al menos en cierto grado) dependiendo de la situación (por ejemplo, bajo contexto en el trabajo, alto contexto con la familia y con personas con quienes hay mucha confianza). Entonces, ¿cómo podríamos establecer un perfil cultural confiable? Una solución es diseñar un perfil cultural para cada situación. Este perfil cultural sería válido, pero sólo en dicha situación. Otra solución es aceptar que un perfil cultural individual sólo tiene sentido para describir nuestra tendencia general por defecto. Por ejemplo, en Asia algunas personas pueden preferir pensar analíticamente, sobre todo si han estudiado en Occidente, mientras que la mayoría de los asiáticos piensa sistémicamente. El pensamiento sistémico es su orientación por defecto.

61 Véase Terence Brake, Danielle Walker y Tim Walker, *Doing Business Internationally*, McGraw-Hill, 1995

62 Véase Meena Wilson, Michael Hoppe and Leonard Sayles, *Managing Across Cultures - A Learning Framework*, Center for Creative Leadership, 1996.

63 Hipócrates fue un médico griego y es considerado el padre de la medicina.

64 Cfr. Pierre Cauvin y Geneviève Cailloux, *Les Types de Personnalité*, ESF éditeur, 1994.

65 Carl Jung, *Psychological Types*, Princeton University Press, 1971 (revisión de la traducción original al inglés, 1923)

66 Cfr. Isabel Briggs Myers, *Introduction to Type*, 6ª ed., Consulting Psychologists Press, 1998.



## Marco de Referencia de Orientaciones Culturales

Categorías	Dimensiones	Descripción
Sentido del poder y responsabilidad	Control/ Armonía/ Humildad	<p><i>Control:</i> Las personas tienen poder y responsabilidad determinantes para forjar la vida que quieren.</p> <p><i>Armonía:</i> Luchar por el equilibrio y la armonía con la naturaleza.</p> <p><i>Humildad:</i> Aceptar las limitaciones naturales inevitables.</p>
	Escaso/ Abundante	<p><i>Escaso:</i> El tiempo es un recurso escaso. ¡Adminístrelo cuidadosamente!</p> <p><i>Abundante:</i> El tiempo es abundante. ¡Relájese!</p>
Enfoques de administración del tiempo	Monosincrónico/ Polisincrónico	<p><i>Monosincrónico:</i> Concentrarse en una actividad y/o relación por vez.</p> <p><i>Polisincrónico:</i> Concentrarse simultáneamente en múltiples tareas o relaciones.</p>
	Pasado/ Presente/ Futuro	<p><i>Pasado:</i> Aprender del pasado. El presente es esencialmente una continuación o repetición de sucesos pasados.</p> <p><i>Presente:</i> Enfocarse en el "aquí y ahora" y en los beneficios a corto plazo.</p> <p><i>Futuro:</i> Tener un sesgo hacia los beneficios a largo plazo. Promover una visión de largo alcance.</p>
	Ser/Hacer	<p><i>Ser:</i> Subraya el vivir en sí mismo y el desarrollo de talentos y relaciones.</p> <p><i>Hacer:</i> Se enfoca en logros y resultados visibles.</p>
	Individualista/ Colectivista	<p><i>Individualista:</i> Enfatiza atributos y proyectos individuales.</p> <p><i>Colectivista:</i> Enfatiza la pertenencia a un grupo.</p>
	Jerarquía/ Igualdad	<p><i>Jerarquía:</i> Para funcionar adecuadamente, la sociedad y las organizaciones deben estar socialmente estratificadas.</p> <p><i>Igualdad:</i> Las personas son iguales que muchas veces desempeñan roles diferentes.</p>
Definiciones de identidad y propósito	Universalista/ Particularista	<p><i>Universalista:</i> Todos los casos deben ser tratados de la misma manera universal. Adoptar procesos comunes para la coherencia y las economías de escala.</p> <p><i>Particularista:</i> Enfatiza circunstancias particulares. Favorece la descentralización y las soluciones a medida.</p>
	Estabilidad/ Cambio	<p><i>Estabilidad:</i> Valora un ambiente estático y ordenado. Estimula la eficiencia a través del trabajo sistemático y disciplinado. Minimiza el cambio y la ambigüedad, percibidos como disruptivos.</p> <p><i>Cambio:</i> Valora un ambiente dinámico y flexible. Promueve la efectividad a través de la adaptabilidad y la innovación. Evita la rutina, percibida como aburrida.</p>
	Competitivo/ Cooperativo	<p><i>Competitivo:</i> Promueve el éxito y el progreso a través de la estimulación competitiva.</p> <p><i>Cooperativo:</i> Promueve el éxito y el progreso a través del apoyo mutuo, el compartir de mejores prácticas y la solidaridad.</p>

Categorías	Dimensiones	Descripción
<b>Nociones de territorio y límites</b>	Reservado/Abierto	<p><i>Reservado:</i> Se protege manteniendo en privado la vida personal y los sentimientos (límites mentales) y minimizando las irrupciones en su espacio físico (límites físicos).</p> <p><i>Abierto:</i> Construye relaciones más cercanas compartiendo sus ámbitos psicológico y físico.</p>
<b>Patrones de comunicación</b>	Alto contexto/Bajo contexto	<p><i>Alto contexto:</i> Confía en la comunicación implícita. Aprecia el significado de gestos, postura, voz y contexto.</p> <p><i>Bajo contexto:</i> Confía en la comunicación explícita. Favorece instrucciones claras y detalladas.</p>
	Directa/Indirecta	<p><i>Directa:</i> En un conflicto o con un mensaje difícil de transmitir; comunica claramente lo que quiere decir a riesgo de ofender o hacer daño.</p> <p><i>Indirecta:</i> En un conflicto o con un mensaje difícil de transmitir; favorece el mantenimiento de una relación cordial a riesgo de malentendidos.</p>
	Afectivo/Neutral	<p><i>Afectivo:</i> Muestra emociones y calidez al comunicarse. Es clave establecer y mantener conexiones personales y sociales.</p> <p><i>Neutral:</i> Al comunicarse enfatiza la concisión, la precisión y el desapego.</p>
	Formal/Informal	<p><i>Formal:</i> Observar estrictos protocolos y rituales.</p> <p><i>Informal:</i> Favorece la familiaridad y la espontaneidad.</p>
<b>Modos de pensamiento</b>	Deductivo/Inductivo	<p><i>Deductivo:</i> Enfatiza conceptos, teorías y principios generales. Entonces, a través del razonamiento lógico, deriva soluciones y aplicaciones prácticas.</p> <p><i>Inductivo:</i> Comienza con experiencias, situaciones y casos concretos. Entonces, usando la intuición, formula modelos y teorías generales.</p>
	Analítico/Sistémico	<p><i>Analítico:</i> Separa un todo en sus elementos constituyentes. Desglosa un problema en fragmentos más pequeños.</p> <p><i>Sistémico:</i> Ensambla las partes en un todo integrado. Explora las conexiones entre los elementos y se enfoca en el sistema completo.</p>

Los coaches también deben tener presente que nuestro perfil cultural no siempre determina nuestras acciones. Por ejemplo, podríamos tener una orientación hacia la competencia y aun así elegir la cooperación en una situación particular. Los perfiles de personalidad como el MBTI tienen mayor poder predictivo que el MROC aunque no al grado de ser totalmente determinantes; un extravertido ocasionalmente actuará como introvertido. En consecuencia, los coaches necesitan recordar a los coacheados que su perfil cultural no limita su potencial. En realidad sucede lo contrario. Los coacheados que son conscientes de su perfil descubrirán nuevas opciones fuera del mismo y aprovecharán este potencial inesperado.

## ***Realidades internas y externas***

El coaching trabaja en dos áreas complementarias: las realidades internas y externas. Nuestro mundo interno comprende elementos como los recuerdos, sentimientos, creencias, la imaginación y el pensamiento. También incluye nuestra representación (el mapa) del mundo exterior (el territorio). Sin embargo, como señaló Alfred Korzybski,<sup>67</sup> “El mapa no es el territorio”. El mundo exterior es donde interactuamos, actuamos y hacemos que las cosas sucedan. Los coaches efectivos facilitan la interacción de estos dos mundos, estimulando un danza perpetua entre la realidad externa (el territorio) y nuestra representación interna y filtrada de ella (el mapa).

Por ejemplo, darse cuenta de las consecuencias negativas de una creencia como “No existe solución para este problema” puede conducir a una decisión consciente de adoptar en cambio una creencia más productiva (mundo interior), como “En esta situación existe una solución para mí”. Esto puede facilitar el emprendimiento (mundo exterior) de nuevas acciones, logrando así solucionar el problema.

Un coach puede ayudar a los coacheados a tomar conciencia de su “mapa del mundo” (es decir, su realidad interior) y de cómo éste controla sus acciones en el mundo. En las bellas palabras del poeta David Whyte, “Cuando ensanchamos nuestro territorio interior las

dificultades pueden desaparecer, a la vez que se simplifica nuestro trabajo exterior”.<sup>68</sup>

La cultura también tiene dos aspectos básicos. Stewart y Bennett contrastan la cultura subjetiva, las “características internas de la cultura, incluyendo supuestos, valores y patrones de pensamiento”, con la cultura objetiva, las manifestaciones externas, “las instituciones y artefactos de una cultura, tales como su sistema económico, las costumbres sociales, las estructuras y procesos políticos, las artes, los oficios y la literatura.”<sup>69</sup> Los coaches pueden ayudar a los coacheados a hacer las conexiones entre la realidad interna y la externa.

El MROC puede considerarse un mapa para ayudarlo a encontrar sus fortalezas en un ambiente global e intercultural. Lo ayudará a apreciar su propia visión actual del mundo y, al presentar alternativas, le indicará cómo puede cambiar de una perspectiva etnocéntrica a una etno-relativa (véase el capítulo 2).

## ***Pensamiento dialéctico versus pensamiento binario***

Cada orientación del MROC puede ser potencialmente útil o perjudicial. Para cada dimensión la clave es desarrollar la capacidad de ver la realidad desde ambos lados (por lo general existen dos orientaciones por dimensión), para poder integrar y apalancar la diversidad. La riqueza proviene de esta síntesis.

El peligro está en usar el pensamiento binario, al cual los pueblos del mundo occidental han estado acostumbrados desde Aristóteles. El pensamiento binario nos conduce a elegir una orientación cultural o la otra, evitando que encontremos nuevas formas de considerar y entonces conciliar alternativas.

Para usar el MROC con efecto positivo, los coaches necesitan, en cambio, otra forma de pensamiento, denominado dialéctico. El pensamiento dialéctico busca contrastes, polos y puntos de vista opuestos. De la confrontación emergen nuevas ideas, soluciones y opciones. El pensamiento dialéctico en sí mismo puede ser opuesto al

pensamiento binario, que supone sólo una mejor manera (a veces con razón).

A lo largo de la historia, la dialéctica, caracterizada por la contradicción, se ha distinguido de la lógica binaria, caracterizada por el principio del tercero excluido. Éste establece que “De dos proposiciones contradictorias, si una es cierta, la otra debe ser falsa”. Refiriéndonos a los pensadores de la Antigua Grecia, Aristóteles podría considerarse como un campeón de la lógica binaria. Platón, por otro lado, aplicaba la dialéctica cuando alegaba que “Sucede que todas las cosas toman parte en las ideas contrarias y que, a través de esta doble participación, son similares y distintas al mismo tiempo.”<sup>70</sup>

Diversos contrastes pueden estimular una conversación dialéctica: día y noche; el todo y la parte; el yin y el yang; la onda y la partícula; la libertad y la esclavitud; la inmanencia y la trascendencia; lo sagrado y lo profano; y así sucesivamente. El profesor de Stanford Philip Zimbardo observó que la mayoría de los fenómenos humanos, si no todos, operan como una moneda: cara y ceca son inseparables; lo bueno puede también ser malo y viceversa. Jung habló sobre el lado de la sombra, que todos poseemos.

James Collins y Jerry Porras<sup>71</sup> proponen cambiar nuestro pensamiento desde o (exclusivo) para pasar a y (inclusivo) y sostienen que este modo de pensamiento es un factor que separa a las mejores organizaciones, “construidas para durar”, de las que están en una segunda línea. Su filosofía es equivalente a elegir a Platón por sobre Aristóteles. Creo que la capacidad de pensar dialécticamente también distinguirá a los líderes y coaches más efectivos de los demás.

## ***Distinción entre orientaciones, capacidades y conductas.***

El MROC proporciona un marco de referencia para evaluar sistemáticamente las orientaciones culturales significativas para los coaches y sus coacheados.

Al describir una cultura, sin embargo, es fácil confundir las



orientaciones (¿qué prefiere?), las capacidades (¿de qué es usted capaz?) y las conductas (¿qué hace usted en la realidad?).

Para ilustrar la diferencia volveré a usar un ejemplo del tenis. Yo prefiero jugar en canchas de polvo de ladrillo mientras que el campeón Pete Sampras prefiere jugar sobre césped. Si tuviera la oportunidad de jugar un match contra Pete Sampras, yo, amateur de tenis, probablemente perdería por lejos, ¡aún jugando sobre polvo de ladrillo! Mi preferencia/orientación es el ladrillo, pero mi habilidad en este tipo de cancha sigue siendo baja. Para Pete Sampras es cierto lo contrario. Además, usted puede verme jugando en una cancha dura. Esta conducta no tendría ninguna conexión con mi orientación. Quizás sólo lo haría por probar algo distinto o porque sólo había disponibilidad de canchas duras.

Diferenciar estos tres conceptos es importante para los coaches. Si su coacheado reconoce que no fue lo suficientemente asertivo al confrontar a un empleado con un bajo rendimiento (conducta), usted necesita determinar de qué se trata el problema antes de enfrentarlo efectivamente. ¿Fue una creencia de que hablar con un estilo directo no es apropiado (orientación) o una falta de destreza (capacidad)? En el primer caso, podría intentarse la re-evaluación de la creencia a la luz de la nueva situación, mientras que, en el segundo caso, podría ser conveniente que el coacheado mejorara su destreza a través de la práctica.

Esta distinción entre preferencia-capacidad también se aplica a los perfiles psicológicos. Los instrumentos psicométricos como el MBTI (de personalidad) o el COI (de cultura) son útiles para medir preferencias/orientaciones pero no habilidades y conductas. Por otro lado, la siguiente matriz, utilizada para cada dimensión del MROC, permite representar visualmente tanto las orientaciones como las habilidades. Mejora la evaluación y las acciones resultantes serán más adecuadas y causarán un mayor impacto.

Tomando la dimensión deductiva/inductiva como ejemplo, el proceso de evaluación funcionaría así:

### **1. Orientación (¿Qué prefiere usted?)**

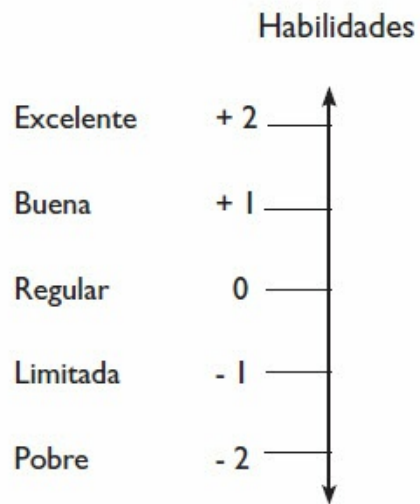
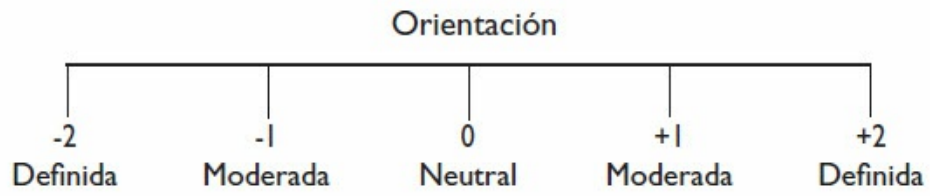
Preguntas:

- Este individuo (o grupo) ¿prefiere pensar deductiva o inductivamente?
- ¿Con qué se siente más cómodo este individuo (o grupo)?

Una orientación no es buena ni mala. Además, la orientación del individuo (o del grupo) puede ubicarse en el continuo que va desde el polo del extremo deductivo al polo del extremo inductivo.

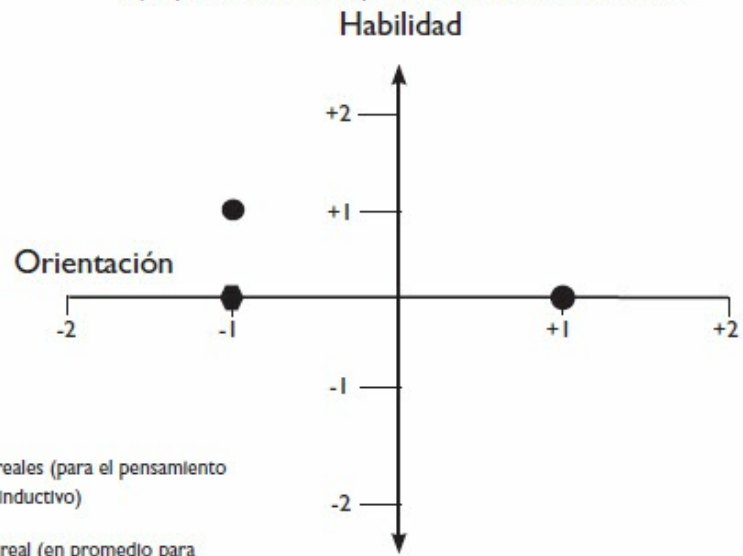
Podría representarse mediante un número discreto desde  $-2$  a  $+2$  (véase la figura en la página 83).<sup>72</sup>

## Orientación y habilidad



## Orientación y habilidad

Ejemplo: Dimensión del pensamiento deductivo/inductivo



- Habilidades reales (para el pensamiento deductivo o inductivo)
- Orientación real (en promedio para la dimensión deductivo-inductivo)



## Planilla del Marco de Referencia de Orientaciones Culturales

### Sentido de poder y responsabilidad

---

Control/armonía/humildad

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

### Enfoques de administración del tiempo

---

Escaso/abundante

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Monocrónico/policrónico

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Pasado/presente/futuro

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

### Definiciones de identidad y propósito

---

Ser/hacer

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Individualista/colectivista

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación



## Estilos organizacionales

---

Jerarquía/igualdad

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Universalista/particularista

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Estabilidad/cambio

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Competitivo/cooperativo

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

## Conceptos de territorio y límites

---

Reservado/abierto

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

## Patrones de comunicación

---

Alto contexto/bajo contexto

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Directa/indirecta

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Afectivo/neutral

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación



Formal/informal

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

## Modos de pensamiento

---

Deductivo/inductivo

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

Analítico/sistémico

Habilidad				
		2		
		1		
-2	-1	0	1	2
		-1		
		-2		

Orientación

## **2. Habilidades (¿De qué es usted capaz?)**

Preguntas:

- ¿Cuál es la flexibilidad conductual?
- En otras palabras, si el individuo (o grupo) prefiere el pensamiento inductivo, ¿cuán capaz es la persona (o el grupo) de pensar deductivamente? (Alguno podría estar culturalmente orientado a la deducción, pero igualmente ser capaz de usar la inducción.)

La flexibilidad conductual podría representarse mediante puntajes para cada orientación posible. La escala podría ir desde -2 hasta +2.

En el ejemplo de la figura de la página 81, la orientación de la persona es el pensamiento deductivo y esta preferencia es moderada. Además, el gráfico indica que la persona también tiene una buena capacidad para el pensamiento deductivo así como una mediana capacidad para el modo alternativo de pensamiento, que es la inducción.

## **3. Conductas (¿Qué hace usted en la realidad?)**

Preguntas:

- ¿Cuál es la conducta real?
- ¿Cuál(es) parece(n) ser la(s) orientación(es)?
- ¿Cómo se traduce la orientación de un individuo en su manera de resolver un problema?

Podríamos construir un mecanismo de evaluación de 360° para intentar obtener una respuesta exacta a estas preguntas. En cambio, sugiero agregar comentarios y evidencia cualitativos para describir los estilos utilizados con más frecuencia y su impacto.

## ***Aplicación: evaluar culturas***

La siguiente planilla puede usarse para registrar los estimados de las orientaciones culturales de un individuo/grupo. Sugiero que usted también complete su propio perfil cultural. A medida que lea el resto

de la Parte II, se irá aclarando el significado de las distintas dimensiones culturales y usted estará en capacidad de completar gradualmente esta evaluación. Esto servirá como base para el Proceso de Coaching Global que se describe en la Parte III, una invitación para que usted inicie una travesía hacia el alto desempeño y la alta satisfacción. El trabajo personal que hará en las partes II y III incrementará notablemente su efectividad con sus coacheados.

En la práctica, he descubierto que la mejor forma de evaluar las culturas es combinar los métodos inductivo y deductivo. Voy a explicar y ejemplificar cómo funciona.

## ***Enfoque inductivo: el ejercicio de la postal***

La intuición, por definición, es una forma de saber inmediato que no involucra el razonamiento lógico. Puede ampliar el propio repertorio de pensamientos. El ejercicio de la postal está diseñado para conectar la intuición de los coacheados. Mientras que la deducción –a través de la lógica– puede verse como un proceso mental secuencial, la inducción –a través de la intuición– proporciona acceso directo al conocimiento.

El ejercicio de la postal ejemplifica un enfoque inductivo para reflexionar sobre la cultura.

Es esencialmente una técnica creativa, que utiliza un estímulo visual –la postal– para estimular la imaginación. La figura evoca analogías y asociaciones, que por lo general enriquecerán la comprensión de los coacheados de las distintas facetas de una cultura existente y les facilitará la visión de su cultura ideal. Las postales permitirán sortear el pensamiento racional, que a veces impide el surgimiento de ideas intuitivas, que pueden ser interesantes y originales. Le sugiero que haga el ejercicio antes de presentárselo a un coacheado.

## ***Instrucciones para la preparación del facilitador***

Distribuya una variedad de postales en el piso o sobre una mesa, algunas con la imagen hacia arriba y otras hacia abajo (lo que garantizará una selección al azar por parte de los participantes, y que a veces conduce a asociaciones más sorprendentes e interesantes).

## ***Instrucciones para el(los) participante(s)***

Antes de trabajar con las postales, reflexione sobre las siguientes preguntas iniciales:

- ¿Qué caracteriza a su cultura?
- ¿Cuál es un aspecto de su cultura que le permite ser exitoso?
- ¿Cuál es un aspecto de su cultura que le impide ser todo lo exitoso(a) que podría ser?
- Usted necesita especificar a qué cultura individual, grupal u organizacional se está refiriendo.
- Necesitará tener claro lo que significa éxito: por ejemplo, éxito puede definirse como una combinación de alto desempeño y alta satisfacción (para el equipo considerado colectivamente o para los miembros del equipo considerados de forma individual).
- Es necesario que decida si se está refiriendo a su cultura actual o a una cultura deseada.
- Una vez que ha comprendido claramente estas preguntas, olvídense de ellas y vaya a las postales.
- No tendrá que elegir las postales, ¡deje que ellas lo elijan! Cuando una postal “lo llame”, levántela. (No queremos que usted controle racionalmente el proceso, eligiendo postales que simplemente ilustren las ideas preconcebidas que ya tiene y que no generarían nuevos descubrimientos. Por lo tanto, el facilitador debería determinar y decirle con antelación cuántas postales debe levantar. También decidirá una secuencia predeterminada; por ejemplo, la primera postal, hacia arriba, tendrá el objetivo de informarle sobre la primera pregunta; la segunda, con la imagen hacia abajo, debería decirle cosas sobre la pregunta dos y así sucesivamente. El facilitador, por lo general, le pedirá que levante una o dos postales por pregunta.

- Una vez que levante las cartas, vuelva a las preguntas originales, así como al análisis inicial de la cultura y pregunte: “¿Qué me dice la carta 1 sobre la pregunta 1, la carta 2 sobre la pregunta 2, y así sucesivamente?” (continuando la secuencia predeterminada).

Me impresionaron los poderosos insights que los participantes suelen producir.

Al principio puede haber cierta resistencia a participar en una actividad que parece irracional y similar a un juego de niños, lo que significa algo “malo”, al menos para algunas personas. La clave es estimular a los coacheados a probar y a divertirse durante la actividad. Dígalos que lo peor que puede pasar es que no encuentren ideas nuevas y útiles. Invítelos a aceptar esa posibilidad y a asumir el riesgo de probar algo distinto. La gran mayoría de las veces, incluso los más escépticos y racionales se sorprenderán. Además, el proceso suele no terminar con la sesión. Es muy probable que un tiempo después su coacheado aporte nuevas asociaciones y analogías, surgidas sin hacer ningún esfuerzo consciente, por ejemplo, mientras se está quedando dormido, regresando a su casa o mientras se está duchando.

## ***Ejemplo***

Estaba coacheando a Bart Wille, quien era vicepresidente de Recursos Humanos de Unilever de Latinoamérica en 2001; gentilmente me autorizó a compartir este ejemplo. Uno de sus roles fundamentales es promover el cambio cultural en la empresa.

Le pedí que seleccionara cuatro postales, después de proponerle las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es positivo en la cultura de su empresa hoy en día, que permite el crecimiento empresarial?
2. ¿Qué es negativo en la cultura actual de su empresa, qué impide el crecimiento?
3. ¿Cómo sería la cultura futura (ideal) de la empresa?

Bart inmediatamente se sintió atraído por una extraña postal que mostraba personajes sonrientes (elegantemente vestidos, aparentemente de los años 1950), que parecían interesados por algo. Estaban mirando a una mujer que intentaba romper un paquete contemporáneo de Fideos Aiki con un pesado martillo. Los colores amarillo y rojo del paquete sobresalían del fondo en blanco y negro, lo que reforzaba el anacrónico contraste.

Bart hizo la siguiente relación: “Me gusta la diversidad de personajes. Unilever valora la diversidad, que trae nuevas ideas y puntos de vista”. Luego agregó: “Dicho sea de paso, Unilever vendió Fideos Aiki. Unilever decidió concentrarse en menos marcas. En el pasado, caímos en la trampa de diversificarnos demasiado. Centrarnos en un foco principal es un aspecto importante de la cultura que estamos implementando. Lo que cuenta es el gran impacto. ¡Eliminar las marcas pequeñas!” Bart también señaló el espíritu de equipo. Los personajes en la postal estaban todos conectados.

La carta que estaba boca abajo resultó ser la figura de un personaje verduoso con una enorme boca, cuernos negro y violetas y una nariz amarilla parecida a una trompeta. Decía: “¡Monstruo!” A Bart esta imagen le inspiró las siguientes observaciones: “La postal evoca la diversión y la espontaneidad, ser un poco loco y salvaje. Divirtámonos y no nos tomemos demasiado en serio. Necesitamos celebrar, romper los moldes, permitirnos ir más allá, permitir hablar a nuestros instintos y al corazón. Demasiado seguido confiamos en métodos analíticos. Necesitamos más creatividad e intuición.”

Para la cultura ideal, Bart había elegido una postal que yo había comprado en la Provenza francesa, que mostraba relojes de sol. Las primeras impresiones se relacionaban con la creación de una sensación de urgencia. “La cultura ideal debería favorecer las reacciones viscerales porque no podemos darnos el lujo de ser extremadamente analíticos. En un ambiente competitivo el tiempo es escaso.” Cuando volvimos a encontrarnos, Bart me mostró unas leyendas en los relojes de arena que ninguno de los dos había percibido antes: “Mortal, ¿sabes para qué estoy aquí? Para marcar las horas que desperdicias.” “Yo paso y vuelvo. ¡Tú pasas y no regresas!”

“El tiempo pasa. Las palabras quedan (demeure la parole).” Estas dramáticas y provocativas oraciones reforzaban la sensación de urgencia y responsabilidad que Bart sentía. Actuaron como poderosas señales de alarma para aprovechar al máximo el tiempo disponible. Tanto Bart como yo quedamos conmovidos. Estas palabras definitivamente captaban un aspecto de la cultura que Unilever estaba intentando construir. Bart escribió: “Tenemos sólo una carrera, una vida. Aprovechémosla al máximo. Hacemos lo que decimos – cumplimos nuestras promesas–, demeure la parole.” También mencionó construir un negocio para el futuro, uno que pasara la prueba del tiempo, como los relojes de sol pero no como los mortales.

La última postal, que estaba boca abajo, mostraba un hombre que llevaba un regalo. Decía: “¿Está buscando lencería seductora, anillos de plata, una cámara de video, un CD tecno? Scoot (lárguese) y encontrará todo.” (“Scoot” es una marca registrada). Bart se dio cuenta de que el hombre sonreía. La alegría, ciertamente debe ser parte de la cultura que Unilever quiere. Además, Bart mencionó una mentalidad de “poder hacer” y de servicio, así como de objetivos cada vez más ambiciosos.

Como suele suceder, incluso las postales elegidas al azar servirán como inspiración para revelar características importantes de una cultura. El método intuitivo invita a hablar al corazón, no sólo a la cabeza. Un típico error al realizar este ejercicio es quedar satisfecho con la primera impresión y seguir adelante. La creatividad requiere tiempo para volver a mirar, continuar explorando. Sugiera a su coacheado que sólo observe la postal con calma y permita que las ideas y asociaciones surjan libremente, sin censurarlas. Puede invitarlo a captar primero las ideas y observaciones a medida que vayan surgiendo y luego buscar conexiones con la pregunta original. Puede permitirle que conserve las postales para que siga trabajando con ellas hasta la siguiente reunión, cuando reflexionen nuevamente sobre ellas.

Bart tomó la iniciativa de armar un conjunto de imágenes visuales que representaran aspectos clave de la nueva cultura de Unilever de Latinoamérica. Tener una visión clara y compartirla suele ser ciertamente una buena manera de promover una cultura, pero no es

suficiente. También necesitó desarrollar distintos mecanismos de avance, tales como el sistema de recompensas y los procesos de trabajo (un enfoque sistemático que será presentado en el capítulo 4). Y necesitaba convertirse en un ejemplo de la cultura que visualizaba.

Bart articuló los siguientes siete valores clave. Elaboró un puntaje en el que se ubicó a sí mismo, ubicó a Unilever de América del Sur y a Unilever global, estimando la medida en que se encontraba cada valor en ese momento. Diseñó una escala con un máximo de +5 (actualmente este valor se manifiesta en gran medida) y un mínimo de -5 (actualmente se manifiesta el valor opuesto) y entonces se evaluó a sí mismo, a Unilever de América del Sur y a la Unilever.

- Hacer lo que decimos: lograr los objetivos, vivir los valores
- Ganar juntos
- Ambiciones progresivas
- Hacer foco
- Mentalidad de servicio: determinación, resultados efectivos: satisfacción del cliente
- Diversidad<sup>73</sup>
- Diversión/celebración.

Observando sus puntajes, concluyó, por ejemplo, que dentro de Unilever él estaba bien posicionado en el valor de “ganar juntos”. También se dio cuenta de que “hacer foco” le permitiría mejorar la posibilidad de convertir las intenciones positivas en resultados tangibles. Analizamos formas específicas de medir el progreso; de ir cerrando la brecha entre la cultura actual y la deseada, especialmente a través de encuestas de clima, cifras de atracción/retención para los gerentes clave; y de convertirse en una de las empresas más admiradas en cada país (con objetivos precisos por país).

## ***Enfoque deductivo: aplicación del Marco de Referencia de Orientaciones Culturales***

Como dije antes en este capítulo, la evaluación de las culturas



funciona mejor cuando se emplean tanto el método inductivo como el deductivo. El ejercicio de las postales representó un ejemplo del método inductivo. El Marco de Referencia de Orientaciones

Culturales propone un enfoque deductivo. Usted puede analizar sistemáticamente las descripciones de las dimensiones del MROC y determinar cuáles son más relevantes y cuáles proporcionan descriptores precisos de la cultura que está estudiando.

En el ejemplo de Unilever de América Latina resaltan ciertas dimensiones. Éstas son áreas destacadas donde es necesario hacer algunos cambios:

- Control/armonía/humildad
- Escaso/abundante
- Competitivo/cooperativo
- Afectivo/neutral
- Deductivo/inductivo

Usar el MROC puede permitirle explorar en forma sistemática aspectos que de otra manera pueden ser fácilmente pasados por alto. Para favorecer la armonía, Bart Wille inició acciones socialmente significativas. Por ejemplo, cien gerentes de Unilever pasaron un día reorganizando en Brasil un servicio para niños carenciados. Muchos gerentes dijeron que ésta había sido la mejor experiencia de construcción de equipos que habían tenido. A través del contacto directo con los niños, lograron una percepción más clara del contexto social y se sintieron más motivados para hacer una contribución positiva a la sociedad a través de su trabajo. Las orientaciones relacionadas con el control recordaron a Bart acerca de otras cualidades como el coraje, la ambición y la confianza, que son tan importantes para el éxito.

En los próximos siete capítulos, encontrará más ejemplos y detalles de cómo puede usarse el MROC para describir las culturas.

Por ahora, contando con los recursos necesarios para evaluar las culturas, usted está preparado para comenzar a cerrar las brechas culturales.

## ***Aplicación: cerrar las brechas culturales***

Los desafíos interculturales surgen de las brechas culturales. Las diferencias entre una o muchas orientaciones pueden causar malentendidos y frustración. El MROC proporciona un vocabulario para hablar de las diferencias culturales sin emitir juicios valorativos. Ofrece un lenguaje para analizar distintos puntos de vista y conciliar las diferencias. Con las alternativas culturales claramente identificadas, usted puede entonces invitar a su coacheado a usar la creatividad para descubrir formas de apalancar las diferencias y lograr sinergia. No siempre podrá lograrlo, pero estoy dando argumentos a favor del enfoque dialéctico descrito antes, que favorece el y por sobre el o.

La siguiente planilla puede usarse para evaluar sistemáticamente dos culturas, digamos A y B, e identificar las brechas (diferencias) que deberán ser zanjadas. La lista de acciones para cubrir las brechas debería escribirse en una hoja aparte o en un diario de aprendizaje. A veces, una acción bien elegida puede solucionar varias brechas.

En un nivel individual, la cultura A puede ser la suya y la cultura B puede corresponder a su coacheado, o la cultura A puede caracterizar a su coacheado y la cultura B al interlocutor de su cliente.

En el nivel de equipo, las culturas A y B pueden ser asociadas con dos subculturas.

¿Recuerda a las enfermeras y los profesionales de negocios en el ejemplo de Baxter Renal en el capítulo 2?

En el nivel organizacional, las culturas A y B pueden representar distintas entidades o empresas que se fusionarán.

La cultura A también puede ser la cultura actual, y la B, la deseada o ideal. Cerrar las brechas en este caso significa avanzar hacia la cultura ideal.

En principio, el proceso es simple: usted evalúa las culturas A y B, identifica las brechas y determina las acciones necesarias para cerrarlas.

No se trata necesariamente de elegir un polo por sobre el otro o de reemplazar una orientación por su opuesta. La forma de cerrar o

apalancar las diferencias culturales fue descrita en el capítulo 2. Aumentar la conciencia de las diferencias y tolerarlas es en sí mismo un paso significativo. Salir de la propia zona de confort y adaptarse es otra opción. Integrar y, apalancar las diferencias es lo ideal.

Bart Wille, por ejemplo, señaló que Unilever de América Latina, comenzando por sí mismo, actualmente no estaba aprovechando al máximo el tiempo. El ideal que describió combinaba considerar el tiempo tanto escaso como abundante. Deseaba hacer foco, lo que implicaba gerenciar cuidadosamente el tiempo y establecer prioridades. Sin embargo, él también aspiraba a divertirse y relajarse, en lugar de vivir constantemente bajo la presión del tiempo. En realidad, ideseaba tenerlo todo y vivir en una cultura que pudiera apalancar tanto las perspectivas de escasez como de abundancia! A propósito, en el capítulo 5 analizaremos cómo puede lograrse.

¿Cómo se manifiestan las dimensiones en el MROC? ¿Cuál es el posible mérito de cada orientación? ¿Y qué sucede con las desventajas? ¿Cómo se logra apalancar las orientaciones culturales para cada dimensión? Este conocimiento, ¿cómo puede afectar y mejorar la forma en que usted coachea y orienta a las personas? En los capítulos 4 al

10 propongo algunas respuestas a estas preguntas. Lo invito a agregar sus propias ideas y soluciones. Pensar dialécticamente, buscar los y en lugar de los o es un esfuerzo que implica un desafío. Es también la mejor forma que conozco de lograr un alto desempeño y un elevado nivel de satisfacción.

67 Alfred Korzybski (1879–1950) era ingeniero por formación, pero dedicó la mayor parte de su vida a estudiar el funcionamiento del espíritu humano. En particular analizó las interdependencias del lenguaje y nuestra representación de la realidad. Sostiene que el lenguaje no es meramente un proceso creativo y estructurante. Es también ilusorio y limitante. La idea de Korzybski era mejorar nuestra toma de conciencia acerca de la estructura de nuestro lenguaje particular y aprender a referirnos a la realidad con mayor exactitud y precisión. Monique Esser (La P.N.L. en perspectiva, ed. Labor, 1993) señala cómo su trabajo es una de las raíces epistemológicas de la Programación Neurolingüística (véase el apéndice 2).

68 ICF Conference, Vancouver, 2000

69 Stewart y Bennett, *American Cultural Patterns*. Los autores observan otro vínculo entre las dos realidades: “La cultura objetiva puede considerarse como una externalización de la cultura subjetiva que, por lo general, se cosifica; es decir, aquellas instituciones que son vistas propiamente como extensiones de la actividad humana alcanzan un status independiente como entidades externas. Parecen tener existencia propia, ‘estar ahí’, y sus orígenes humanos caen en el olvido.”

70 Michel Fustier, *Pratique de la dialectique*, ESF, 1986.

71 James Collins y Jerry Porras, *Built to Last*, HarperBusiness, 1994.

72 Para hacerlo más sencillo, para las dos dimensiones con tres orientaciones posibles (o sea, control-armonía-humildad y pasado-presente-futuro), “armonía” y “presente” podrían considerarse como punto cero, en el medio del continuo.

73 Para el valor “diversidad”, a la escala se le otorgó el siguiente significado, basado en el modelo de siete etapas para tratar la diversidad cultural expuesta en el capítulo 2: el número positivo se refiere a las “etapas etno-relativas” (+5, por ejemplo, significa “diversidad consistentemente apalancada”), mientras que los números negativos se asociaron con las “etapas etnocéntricas”.



## Cerrar brechas culturales

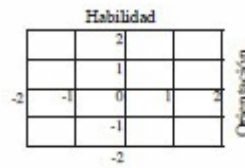
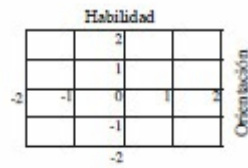
### Sentido de poder y responsabilidad

**Cultura A**

**Cultura B**

**Brechas para cerrar**

Control/armonía/  
humildad



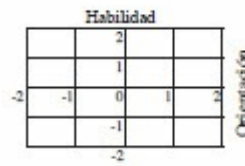
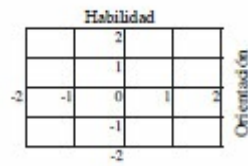
### Enfoques de administración del tiempo

**Cultura A**

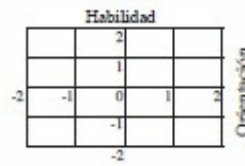
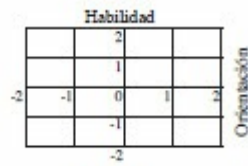
**Cultura B**

**Brechas para cerrar**

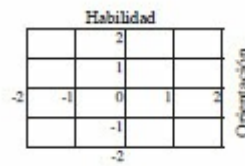
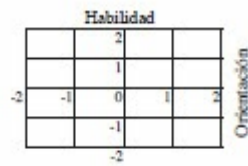
Escaso/abundante



Monocrónico/  
poli-crónico



Pasado/  
presente/  
futuro



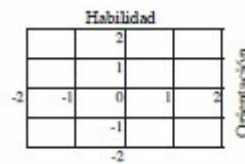
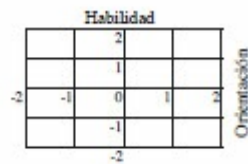
### Definiciones de identidad y propósito

**Cultura A**

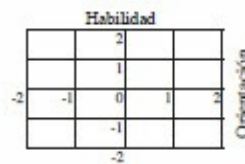
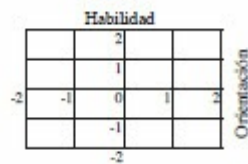
**Cultura B**

**Brechas para cerrar**

Ser/hacer



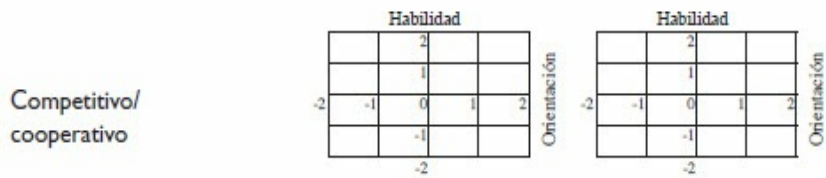
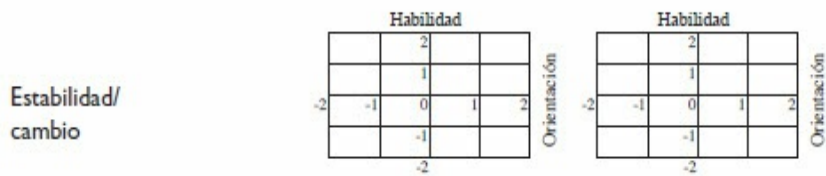
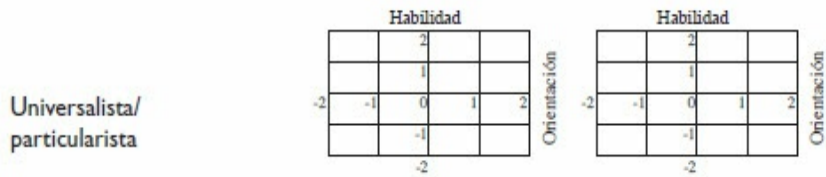
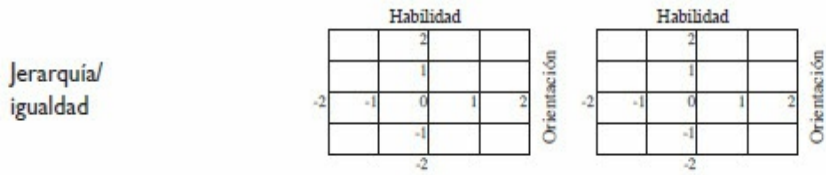
Individualista/  
colectivista





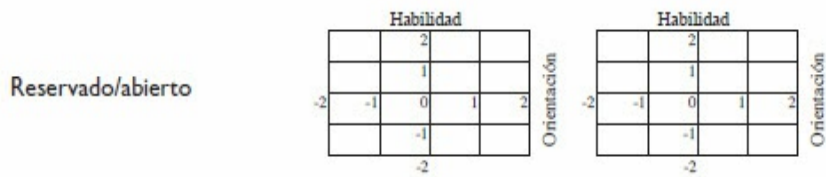
**Estilos organizacionales      Cultura A      Cultura B      Brechas para cerrar**

---



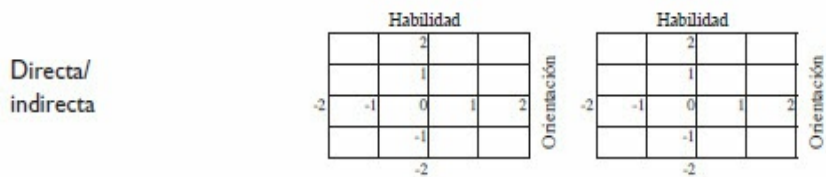
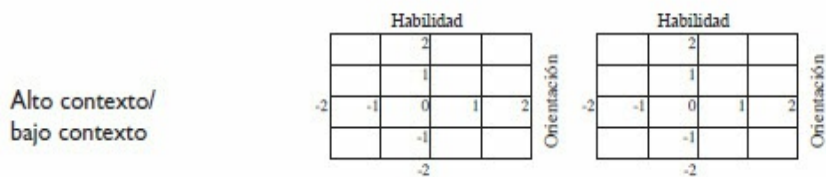
**Conceptos de territorio y límites      Cultura A      Cultura B      Brechas para cerrar**

---



**Patrones de comunicación      Cultura A      Cultura B      Brechas para cerrar**

---

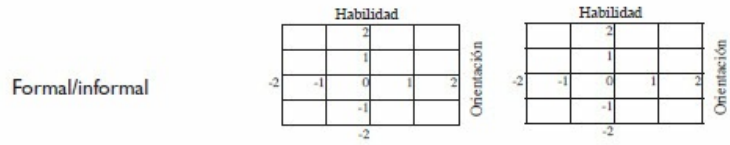
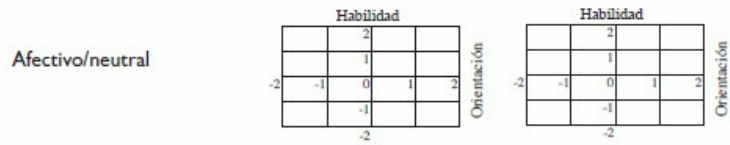






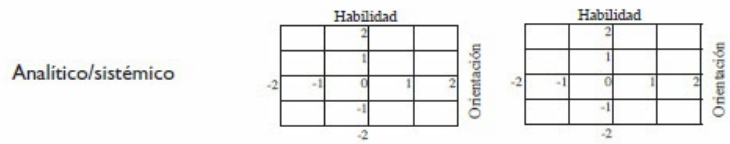
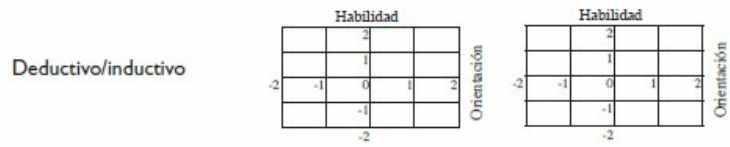
**Modos de pensamiento      Cultura A      Cultura B      Brechas para cerrar**

---



**Modos de pensamiento      Cultura A      Cultura B      Brechas para cerrar**

---



## CAPÍTULO 4

### *Apalancar nuestro sentido de poder y responsabilidad*

¿Cómo considera usted su sentido de poder y responsabilidad?

#### **Control/armonía/humildad**

**Control:** Las personas tienen un poder determinante y responsabilidad para forjar la vida que quieren.

**Armonía:** Las personas deben buscar el equilibrio y la armonía con la naturaleza.

**Humildad:** Las personas deben aceptar las limitaciones naturales inevitables.

*A veces, piensas **que** tienes un límite **y** cuando crees **que** lo has alcanzado, algo sucede: sientes **que** puedes ir un poquito más allá. Con tu **fuerza** mental, puedes volar aún más alto.*

*Ayrton Senna*

En su libro Variations in Value Orientations [Variaciones en las orientaciones de valor],<sup>74</sup> Florence Kluckhohn y Frederick Strodtbeck escribieron sobre “un rango de variación de tres puntos en la orientación ser humano-naturaleza: sometimiento a la naturaleza, armonía con la naturaleza, dominio sobre la naturaleza, todos bien conocidos a partir de los trabajos de filósofos e historiadores culturales”.

Para referirse a la relación de los seres humanos con el medio ambiente, Terrance Brake, Danielle Walker y Tim Walker<sup>2</sup> emplearon los mismos conceptos, pero eligieron las palabras control, armonía y

restricción. Prefiero usar la palabra humildad porque me parece que sugiere las posibles virtudes de dicha orientación. De otra manera, desde un punto de vista occidental, sería tentador descartar el concepto de sometimiento o restricción por considerarlo inaceptable y disparatado. Además, la palabra sometimiento podría resultar innecesariamente fuerte.

Lo fundamental es que, para ser un coach efectivo, usted necesita comprender las posibles ventajas y desventajas de las tres orientaciones. El arte del coaching es ayudar al coacheado a descubrir nuevas opciones, modificar sus puntos de vista y posiblemente apalancar distintas orientaciones.

## **Control**

En una cultura orientada hacia el control, el individuo se hace cargo de su propio destino, una orientación estadounidense básica. “Existen pocos determinantes en la vida, pocas cosas o circunstancias que deben ser aceptadas y que no pueden cambiarse. No hay límites en aquello que puede hacer o lo que puede llegar a ser, en la medida en que se prepare mentalmente y se esfuerce por hacerlo.”<sup>75</sup> Una persona que no “toma el toro por las astas” no es tan respetado como alguien que “hace que suceda”. Esta orientación se aplica al control de las fuerzas naturales, las propias relaciones, la propia felicidad y el propio éxito empresarial o académico (o su falta).

*Las fuerzas naturales de todo tipo deben vencerse **y** ponerse al servicio de los seres humanos. En todas partes se construyen puentes para cruzar los ríos; se hacen caminos para atravesar **y** rodear las montañas; se construyen lagos artificiales, a veces en medio del desierto; cuando se necesitan terrenos para construir edificios, caminos o aeropuertos, se rellenan los viejos lagos. Existe una creencia muy fuerte en el valor de la atención médica para el control de las enfermedades **y** la prolongación de la vida; **y** desde que somos pequeños a todos nos dicen que “Dios ayuda a quienes se ayudan a sí mismos”. En general se cree que superar obstáculos forma parte*

*de los deberes humanos y ello explica la gran importancia que se le otorga a la tecnología.*<sup>76</sup>

La orientación hacia el control apunta a una creencia en la inmanencia: “Tenemos el poder”. Esto resultará en afirmaciones como “¡Tú puedes lograrlo!” y “¡La vida es lo que haces de ella!” Tony Robbins tituló uno de sus libros Poder ilimitado; no sólo tenemos poder sino que parece que nuestro poder es ilimitado! En la cultura protestante calvinista, se recompensan el trabajo duro y la perseverancia. Vale hacer el esfuerzo porque podemos modificar las cosas.

La virtud positiva de la creencia en el control es que conduce a la proactividad y a las profecías autocumplidas. Usted puede hacer realidad sus sueños. El efecto negativo es que esta orientación puede considerarse ingenua o arrogante. Otro aspecto negativo es la culpa que se dispara cuando las cosas no suceden como las planeamos. Después de todo, si usted cree que tiene el control, también es culpable cuando no tiene éxito. La orientación hacia el control, en su mejor faceta, emana un sentido de optimismo y una capacidad de lograr objetivos extraordinarios. Su creencia en que puede hacerlo es tan fuerte que gana a pesar de todos los pronósticos.

Los conceptos de la gerencia occidental, como la autonomía, la capacidad de tomar decisiones, la responsabilidad, el control de sí mismo, la capacidad de trabajar y el empoderamiento, reflejan una orientación cultural hacia el control. El propio coaching está teñido de un sesgo cultural. Comienza con el supuesto de que usted tiene al menos cierto poder para forjar la vida que quiere. No es casual que el coaching se haya originado en los Estados Unidos. Los coaches sostienen que lo ayudarán a lograr su potencial. ¡Usted puede hacerlo!

Sin embargo, a fin de cuentas Tony Robbins está equivocado; no tenemos un poder ilimitado. En verdad la vida es frágil. Podemos ser muy precavidos pero, no obstante, sufrir un accidente aéreo o automovilístico. Podemos esforzarnos y atribuirnos parte de nuestro éxito. Pero también necesitamos suerte, o la ausencia de mala suerte. Por el contrario, cuando fracasamos podemos asumir parte de la culpa, pero la trascendencia (es decir, la creencia de que el poder está

fuera de nosotros) nos enseña a evitar castigarnos por lo que nos ha pasado. Si nos esmeramos, podemos aprender a sentirnos en paz, independientemente del resultado, que sabemos que no sólo depende de nosotros.

## ***Armonía***

La armonía puede considerarse como el punto medio del continuo. Desde esta perspectiva la sabiduría tiene que ver con el equilibrio: saber cuándo debemos actuar y cuándo es mejor desistir. Esto se relaciona con encontrar el equilibrio entre los polos opuestos del control y la humildad y es una de las orientaciones básicas de los países del Este Asiático, del yin y el yang, opuestos en estado de equilibrio. “Yin y yang no son necesariamente opuestos, sino que, por lo general, son complementarios... Todas las cosas en el universo están compuestas por proporciones variables de yin y yang.”<sup>77</sup>

La armonía plantea un enfoque cultural alternativo. The Tao of Leadership (El Tao del liderazgo) de John Heider presenta un ejemplo de esta perspectiva. Su libro extrae las siguientes lecciones del Tao Te Ching de Lao Tse.

Heider escribe sobre “La paradoja de entregarse”:

Cuando me entrego a lo que soy, me convierto en lo que podría ser.  
Cuando entrego lo que tengo, recibo lo que necesito.

Estas son paradojas femeninas o Yin:

- Al ceder, perduro.
- El espacio vacío se llena.
- Cuando doy de mí mismo, me vuelvo más.
- Cuando me siento más destruido, estoy por crecer.
- Cuando no deseo nada, me llega muchísimo.
- Cuando dejo de intentar impresionar al grupo, produzco una gran impresión.
- Cuando cedo a los deseos de la persona, no encuentro resistencia.

Ésta es la sabiduría de lo femenino: soltar para lograr. El líder sabio

lo demuestra.

En otra lección, John Heider señala que un “líder puede actuar como un guerrero o como un sanador”.

*Como un guerrero, el líder actúa con poder **y** decisión. Éste es el aspecto Yang o masculino del liderazgo.*

*La mayor parte del tiempo, no obstante, el líder actúa como un sanador **y** está en un estado abierto, receptivo **y** nutritivo. Éste es el aspecto femenino o Yin del liderazgo.*

*El líder que sabe cuándo escuchar, cuándo actuar **y** cuándo retirarse puede trabajar casi con cualquiera...<sup>78</sup>*

Como explican Kluckhohn y Strodtbeck, con la armonía:

*No existe una separación real entre el ser humano, la naturaleza **y** lo sobrenatural. Uno es simplemente la extensión del otro, **y** de su unidad deriva una concepción de totalidad. Esta orientación parece haber sido la dominante en muchos períodos de la historia china, **y** es muy evidente en la cultura japonesa del presente **y** también del pasado.<sup>79</sup>*

El confucianismo, el taoísmo y el budismo estimulan a las personas a mantener la más profunda armonía, interna y externamente. Esta orientación probablemente no conduzca al “sueño americano”, que inspira a las personas a perseguir sus sueños a pesar de todo. Por otro lado, es probable que les recuerde la conveniencia de escuchar constantemente a sus sentimientos y sensaciones y a estar atentos también a los de los demás. Podemos aprender a respetar las señales que nuestro cuerpo nos envía. Por ejemplo, podemos descansar cuando estamos cansados, en lugar de presionarnos demasiado y terminar enfermos o agotados.

La armonía puede concebirse como nuestra integración con la naturaleza (nuestra propia naturaleza y el ambiente externo). Esta unidad se logra cuando nos apoyamos todo lo posible en el yin (femenino) y todo lo necesario en el yang (masculino).

## **Humildad**

La orientación hacia la humildad reconoce que hay muchas cosas que están fuera del control humano. “Existen límites más allá de los cuales uno no puede, en realidad no debe, ir. Estos determinantes deben respetarse. El éxito es una combinación de esfuerzo y buena suerte. Nunca depende totalmente de lo que uno hace.”<sup>80</sup> La humildad nos ahorra una de las cargas de la culpa por no tener todo bajo control, por no haber escalado a las alturas de la perfección y el logro.

Si bien la armonía ya representaba un cambio, la humildad es la antítesis cultural del control. Idries Shah ejemplifica esta perspectiva con el cuento sufí, “El rey y el lobo”:

*Cierto rey decidió domar un lobo y hacerlo su mascota. Este deseo se basaba en la ignorancia y en la necesidad de recibir la aprobación o la admiración de los demás: un motivo común de gran parte de los problemas en el mundo.*

*Hizo que separaran a un lobezno recién nacido de su madre para que creciera entre los perros domesticados.*

*Cuando el lobo creció se lo llevaron al rey y durante muchos días actuó exactamente como un perro. Quienes vieron esta asombrosa escena, se maravillaron y pensaron que el rey era genial.*

*Llevados por esta creencia, convirtieron al rey en su consejero y le atribuyeron grandes poderes.*

*El rey mismo creía que había ocurrido casi un milagro.*

*Un día, mientras estaba cazando, el rey escuchó que se acercaba una jauría de lobos. Cuando se iban acercando, el lobo domesticado pegó un brinco, mostró los colmillos y corrió para darles la bienvenida. Un minuto después se fue, regresando a sus compañeros naturales.*

*Éste es el origen del proverbio: “Un lobezno siempre se convertirá en un lobo, aunque sea criado entre los hijos del hombre.”<sup>81</sup>*

De manera similar, en la mitología griega, Ícaro tuvo la vana esperanza de escapar a su condición humana. Deseaba volar como un pájaro. Pero cuando se elevó hacia el sol, la cera que sostenía sus alas artificiales comenzó a derretirse, precipitando su caída. Su leyenda nos recuerda nuestras limitaciones naturales. Estas historias nos advierten



en contra de nuestra arrogancia o ingenuidad cuando creemos que el “cielo es el límite”. Si el control nos impulsa siempre a ir más allá y a proponernos objetivos cada vez más ambiciosos, la humildad nos enseña a aceptar de buen grado nuestros límites.

La humildad se ubica en el otro extremo del continuo y nos muestra a la trascendencia como orientación filosófica. La naturaleza y las fuerzas externas están a cargo. Insh'allah (¡Alá quiera!). “Es cuestión de suerte.” “Es el destino”. “Toma lo que la vida te dé”.

Una orientación hacia la humildad puede ser ineficaz cuando conduce a una aceptación pasiva del destino, cuando le impide emprender acciones proactivas para promover el cambio positivo. Clichés como “No hay nada que hacer, de todas maneras”, “Las cosas siempre han sido así” y “No va a cambiar” son profecías autocumplidas que perpetúan el status quo y nos hacen perder oportunidades para mejorar las condiciones.

Sin embargo, una orientación hacia la humildad también puede transmitir sabias enseñanzas. Podemos aprender a aceptar lo que la vida nos ofrece, con gratitud o con cierta reserva, aliviándonos del peso y la preocupación de sentirnos siempre responsables por lo que sucede.

## ***Ejemplos de control, armonía y humildad***

Vi ejemplos de humildad en varias ocasiones. En las organizaciones, a medida que se sube en la jerarquía, se va reduciendo la cantidad de cargos. Los coacheados no siempre logran el ascenso que creen merecer. Si lo que realmente quieren es un ascenso y esto les permitiría poner en práctica sus talentos, los desafío a seguir buscándolo, por ejemplo comprometiéndose en política constructiva (véase el capítulo 7). En este caso, la creencia de “control” de que pueden hacerlo sirve como estímulo. Sin embargo, algunas veces un ejecutivo a quien no ascendieron admitirá que en realidad no lo deseaba y que de hecho anhela algo diferente. La humildad puede inspirar a un ejecutivo a darse cuenta de que quizás no tiene el empuje

o el talento para emprender el nuevo trabajo y que esta realidad escapa a su control. El fracaso, entonces, abre la puerta a nuevas oportunidades: el ejecutivo puede preguntarse: “¿En qué soy realmente bueno?” y “¿Qué quiero en realidad?”, mientras renuncia a las presiones sociales que lo impulsan hacia los cargos de alto status y mayor remuneración. Como resultado de su humilde introspección, algunos ex ejecutivos han llegado, incluso, a iniciar una nueva vida: se convirtieron en profesores de secundaria, abrieron un restaurante en un lugar exótico, y encontraron nuevas formas de disfrutar de la vida y ser útiles a la sociedad.

En el capítulo 2 se presentan ejemplos de armonía. El éxito de Chubb Asia Pacífico puede atribuirse en gran medida a la orientación hacia la armonía, presente especialmente entre los ejecutivos asiáticos. Al esforzarse por mantener la armonía, los ejecutivos de Chubb crearon una atmósfera plena de consideración y respeto mutuo. Esto estimuló la unidad, reforzando al equipo de la alta gerencia así como su capacidad para conducir a la empresa hacia el éxito.

Finalmente, explicaré con mayor detalle la orientación hacia el control, ejemplificada a través del proceso que atravesó IBM.

Durante muchos años, IBM disfrutó de una posición dominante, sin rivales en la industria de la computación. Los ejecutivos de IBM, la mayoría de ellos hombres que usaban conservadores trajes azules, famosos en el mundo de la industria, cometieron el clásico error de sentirse invencibles. En esa época, la uniformidad, “el molde IBM”, servía como un sustituto de la diversidad. En la década de los 1980 trabajé en la industria de la computación y recuerdo que los rivales de IBM luchaban por sistemas abiertos como UNIX, mientras IBM literalmente mantenía cautivos a sus clientes en el sistema de software patentado. Se estimulaba a los potenciales compradores a que no se arriesgaran, sino a ir a lo seguro eligiendo IBM. Enanos como Microsoft se convirtieron entonces en los gigantes mientras IBM atravesaba “una experiencia cercana a la muerte”.<sup>82</sup>

En mayo de 2001, almorcé con cuatro ejecutivas de IBM en su extraordinario centro de capacitación en La Hulpe, Bélgica. Disfruté la compañía de cuatro entusiastas y amistosas ejecutivas, todas mujeres.

Por supuesto, ahora ésta era una IBM muy distinta. Se podía percibir una sensación de iniciativa y un deseo de participar activamente en la construcción de una empresa de la que sentirse orgulloso. La antigua actitud arrogante había dado paso a un saludable deseo de aprender y crecer. Estas ejecutivas se daban cuenta de que el liderazgo había que ganarlo todos los días. Mia Vanstraelen, directora de capacitación, con responsabilidad global, invitó a sus subordinados directos a darle feedback en forma regular. La vieja filosofía de software patentado quedaba claramente atrás: hoy en día las aplicaciones de IBM “deben adaptarse a las normas abiertas de la industria”.<sup>83</sup>

La revista Fortune ahora citaba a IBM como un modelo, invitando a la empresa Lucent a aprender de la exitosa historia de cambio de IBM. Desde 1993, Louis Gerstner, Presidente del Consejo de Administración y CEO, apalancó la fortaleza en integración de redes y consultoría para transformar a IBM de un moribundo fabricante de computadores centrales en una sexy empresa de servicios que fundamentalmente puede diseñar, construir y gerenciar todo el sistema de datos de una corporación. Hoy en día en IBM el negocio de “soluciones” es el centro de su estrategia de crecimiento: cerca del 37 por ciento de los ingresos de IBM proviene de los servicios, lo que a su vez ayuda a impulsar las ventas de software, hardware y otros productos de IBM a clientes corporativos.<sup>84</sup>

Lou Gerstner e IBM ejemplifican la creencia de que usted puede hacer realidad ambiciones de gran envergadura. En One Voice (Una voz), publicación interna de IBM, se recuerda dónde comenzó el proceso:

*Decíamos **que en la Red se ganaba la ventaja competitiva, que allí se crea la riqueza. Decíamos que la próxima transformación afectaría a cada industria, cada institución, y prácticamente cada faceta de la sociedad. Pero dijimos algo más que para muchos parecía aún más extravagante. Dijimos que estaríamos en el centro de esa revolución. Dijimos que IBM sería el líder. Una vez más.***

Hoy en día, “los clientes nos reconocen el crédito de haber definido el negocio electrónico (e-business); no sólo la ingeniosa expresión, sino toda la idea de que Internet es un lugar para transacciones

serias.”<sup>85</sup>

Cabe destacar que IBM sabe que necesita ser realista con respecto a los desafíos que aún tiene por delante: “A la hora de elegir, IBM aún no es la empresa que los clientes ponen en primer lugar.” IBM está decidida a hacer lo necesario para ser la primera, haciendo importantes inversiones en investigación, adquisiciones estratégicas y desarrollo de los empleados.

Lou Gerstner escribe: “Nuestros clientes y accionistas llegaron a esperar grandes cosas del Nuevo Gigante Azul. Pero creo que en los próximos años sorprenderemos al mundo con nuestra inventiva, nuestro entusiasmo y nuestro desempeño. Creo que también nos sorprenderemos nosotros mismos.”<sup>86</sup>

Aunque el cambio de IBM ilustra perfectamente el control, el peligro de esta orientación es visible en muchos deportes competitivos, como el ciclismo. Al parecer están plagados de drogas.<sup>87</sup> La presión por la gloria, la atención de los medios y el dinero es enorme. El desempeño promedio no es suficiente para atraer el financiamiento de los patrocinantes. Para ganar, los atletas entrenan intensamente, pero a veces también se drogan. En una cultura carente de humildad, los atletas pueden salirse con la suya haciendo trampa. Pero dichos atletas, Ícaros modernos, se arriesgan a pagar más tarde un altísimo precio: cáncer, esterilidad, enfermedades cardíacas y depresión.<sup>88</sup> Oponerse a la naturaleza tiene sus límites. Este fenómeno ejemplifica el lado oscuro del “control”. Para romper el círculo vicioso, la cultura actual podría aprender las lecciones de humildad de los sufis y la mitología griega.

El escándalo de Enron en 2002, un fraude que resultó en la mayor bancarrota de la historia, nos recuerda que hacer trampa siempre es una amenaza también en el mundo corporativo, cuando la presión del “control”, de tener éxito a toda costa, es alta.

## ***Apalancar el control, la armonía y la humildad***

Apalancar el control, la armonía y la humildad implica que usted percibe la riqueza de cada orientación, sin perder de vista sus desventajas. Ya me referí a este concepto. Por ejemplo, usted actúa como si tuviera control, aunque sabe que realmente no lo tiene (en un sentido absoluto).

Por una parte, asume la responsabilidad por su propia vida. Usted no culpa a los demás por su situación, usando la excusa de que no tiene el control: “La alta gerencia, mi jefe inmediato, los políticos... son los responsables, ino yo!” En cambio, usted se pregunta: “¿Qué podría hacer, que esté a mi alcance, para mejorar la situación?” y “¿Qué contribución positiva puedo aportar?”

Por otro lado, usted acepta las limitaciones naturales, comenzando con las suyas propias. Paradójicamente, la humildad puede llevarlo a lograr más, al mantener su energía enfocada en los objetivos que puede alcanzar. También se vuelve más tolerante con respecto a los defectos de los demás, más amable y generoso. Y reconoce que los recursos de nuestro planeta también tienen límites, y necesitan ser preservados.

Independientemente de que usted emprenda acciones proactivas para lograr el éxito (control), o espere que le sucedan circunstancias favorables (humildad), la armonía es esencial para mantener el bienestar. La armonía le enseña a seguir escuchando sus necesidades y las de los demás. Estas necesidades evolucionan y usted necesita mantenerse en sintonía con ellas. En el pasado su carrera puede haber sido su prioridad, pero ahora es posible que su familia sea más importante.

La armonía también le enseña respeto por el medioambiente externo, respeto por las “necesidades” del planeta, para que él también pueda mantener su belleza y preservar su capacidad de albergar a las futuras generaciones.

Costa Rica es un ejemplo de lo que puede ocurrir cuando se apalancan las tres orientaciones.

Costa Rica es un hermoso país con una extraordinaria variedad de ecosistemas, desde la densa selva tropical hasta las maravillosas bancos de arrecifes de coral. Con una superficie equivalente al tamaño

de Virginia Occidental, Costa Rica contiene una asombrosa variedad de vida vegetal y animal; cerca del 5 por ciento de todas las especies conocidas de la Tierra. Los costarricenses se dieron cuenta de que no podían continuar destruyendo bosques para hacer lugar para el pasto del ganado sino que, por el contrario, debían preservar activamente su patrimonio natural. Como resultado, cada vez más turistas ahora se sienten atraídos por la belleza de Costa Rica y representan una importante fuente de ingresos (mientras aprenden a respetar la naturaleza durante su visita). La diversidad de las especies se ha convertido en objeto de investigación científica, en especial con aplicaciones farmacéuticas.<sup>89</sup>

En resumen, los costarricenses hacen más próspero su país (control) mientras preservan la naturaleza (armonía), sin perder de vista la capacidad limitada de regenerar los ecosistemas (humildad). En otras palabras, apalancar las tres orientaciones crea un escenario ideal para los costarricenses (y para nuestro planeta), mientras se resisten a ceder a las presiones (por ejemplo, la urbanización, el crecimiento no planificado, las empresas comerciales a gran escala) que podrían convertir el círculo virtuoso del progreso en un círculo vicioso de destrucción.

De manera similar, en el mundo corporativo las organizaciones logran en promedio un mejor rendimiento financiero cuando sus acciones tienden a la sustentabilidad (véase el capítulo 12).

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Los buenos coaches se caracterizan por promover el mejor desempeño. De todas formas no deberíamos obsesionarnos tanto y enamorarnos de la idea de llegar a la cima si esto nos causa un quiebre.

Un coach sabio reconoce la relatividad de la orientación hacia el control omnipotente. Primero, su coacheado puede tener una orientación diferente. Si él prefiere la humildad, estimular la proactividad será ineficaz si antes no lo ayuda a reconocer sus

creencias culturales subyacentes como “Debes aceptar lo que la vida te da”, que impiden tales acciones. Lo peor sería juzgar a su coacheado, culpando a su resistencia al cambio.

Segundo, usted necesita comprender los posibles méritos y desventajas de cada orientación. El arte del coaching consiste en ayudar al coacheado a descubrir nuevas opciones, cambiar perspectivas y posiblemente apalancar distintas orientaciones. Sobre esta observación, me gustaría agregar algo a lo que ya dije.

A veces, en el mundo corporativo, los ejecutivos tienden a vivir fuera de equilibrio, ignorando sus necesidades biológicas y espirituales para superar a la competencia, servir a los clientes y complacer a los accionistas. Asumen que tienen el control hasta que un accidente, una enfermedad o una pérdida les recuerda que no es así. Si su única perspectiva es el control, los coaches corren el riesgo de simplemente perpetuar el sistema, ayudando a los “atletas corporativos”<sup>90</sup> a manejar cualquier presión que reciban. A veces usted necesita indagar si el juego en sí mismo se ha convertido en una carrera de ratas. Los coaches globales toman en cuenta esta necesidad de adoptar una perspectiva diferente, considerando la armonía y la humildad. Para las personas de desempeño superior al promedio y aquellas acostumbradas a llenarse de responsabilidades, es un alivio aceptar que sólo se hace lo mejor que se puede. El resultado final no es su única responsabilidad.

La armonía le enseña la siguiente lección: su impulso para alcanzar objetivos financieros o lograr sus ambiciones no puede ser tan grande que, para hacer que suceda, necesite aplastar a la gente (incluyéndose), comprometer la seguridad o destruir el planeta. Esto no quiere decir que la armonía implique renunciar al desempeño. Sugiere adoptar el tipo de coaching y de liderazgo del que habla John Heider. El desempeño será la consecuencia natural. Piense las veces en que, mientras “fluía”, le pareció tan fácil jugar extraordinarios partidos de tenis o hacer un trabajo brillante casi sin esfuerzo. Esto ocurre cuando usted alcanza esta frágil armonía, tanto interna como externamente.

En el capítulo 12, “El Tablero de Comando Global” es en esencia una

herramienta que mejora los tradicionales tableros de comando corporativas sesgadas hacia el “control”. El Tablero de Comando Global apalanca el control y la armonía, permitiéndole establecer objetivos de negocios, mientras se orienta a satisfacer las necesidades de la gente y del planeta.

Volvamos por un momento al cuento sufí, que le enseñó al rey una lección de humildad. “Ser un Sufí es convertirse en aquello en lo que puede convertirse, y no intentar perseguir lo que es, en el estado erróneo, una ilusión.”<sup>91</sup> El coaching, también, debería favorecer la humildad. El propósito del coaching no es cambiar a nadie. Los coaches no deberían intentar convertir a los lobos en ovejas. En cambio, los coaches deberían ayudar a las personas a ser plenamente ellas mismas, desarrollando su potencial y expandiendo su repertorio de conductas. Flexibilizar a la gente y estimular las ambiciones puede parecer contradictorio con la humildad. Sin embargo, mantener una actitud humilde evitará que desperdicie su energía y ponga vidas en peligro al construir “castillos en el aire”. Por supuesto, conocer los propios límites no siempre es obvio. Pero aceptarlos con humildad está, aunque parezca una paradoja, bajo su control.

## ***Herramienta de coaching: Modelo de definición de la visión***

Una visión es una situación ideal que una empresa busca alcanzar. Por ejemplo, la visión de Baxter Renal del Reino Unido (según se expresaba en 1997) incluía “ser la empresa líder en el desarrollo del cuidado de pacientes y el apoyo a compradores, médicos y organizaciones involucradas en el tratamiento de la insuficiencia renal”.

Las corporaciones exitosas tienen el hábito de desarrollar una visión para el futuro y una estrategia para lograrla. Los coaches ejecutivos son contratados para ayudar a articular la visión y la estrategia pero, con mayor frecuencia, su contribución consiste en permitir a los líderes y equipos aprovechar su potencial para conseguirlo.



En esta sección compartiré un modelo para ayudarlo en el proceso de definición de la visión. Explicaré cómo puede ponerlo en funcionamiento con su equipo y cómo el modelo se apoya sobre las tres orientaciones: control, armonía y humildad.

La premisa del modelo es que las mejores visiones y estrategias por sí solas son insuficientes para crear entusiasmo y compromiso pleno. Sólo la estrategia junto con los siguientes factores puede convertir una visión en una realidad. Estos seis factores representados en la figura siguiente son interdependientes y para desplegar la máxima energía hacia el objetivo, deben estar alineados todo lo posible. Así es como una visión realmente puede convertirse en atractiva (es decir, al resonar con los motivadores de la gente, satisfacer necesidades y oportunidades en el medioambiente externo) y efectiva para guiar las acciones (es decir, sostenidas por una estrategia, una cultura y una organización específicas).



- **Fuerzas externas**  
Tener conciencia de las fuerzas externas que están actuando asegura que la visión y la estrategia estén ancladas en la realidad. El modelo clásico de Michael Porter incluye, para una industria determinada, un análisis sistemático de los siguientes factores: rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de

negociación de los compradores (canales de distribución y consumidores finales), la amenaza que representan productos y servicios sustitutos y las barreras para el ingreso. Michael Porter sostiene que en la era de Internet estos factores aún son claves.<sup>92</sup>

Otras fuerzas externas se relacionan con los entornos legales, normativos y políticos. Las tendencias sociológicas y demográficas también definen el comportamiento de los consumidores y deben tomarse en cuenta.

- **Estrategia**

La visión es la situación ideal a la que una empresa desea llegar. La estrategia capta las fuentes de ventajas competitivas que pueden apalancarse para convertir la visión en una realidad. La estrategia también puede considerarse como el camino que la empresa elige para sobrevivir y prosperar.

- **Organización**

Esta herramienta, presentada en el capítulo 6, se relaciona con la modificación de la estructura. Es posible transformar la estructura básica; por ejemplo, hacerla más horizontal o más jerárquica, descentralizada o centralizada, concretar fusiones y adquisiciones, o proceder a recortes de personal. A nivel global, son posibles diferentes estructuras internacionales. Sucede lo mismo con los estilos organizacionales: ascensos de personal internos o desde el exterior, descensos de categoría, despidos, etcétera. Los procesos de mejoramiento y de reingeniería también entran en esta categoría.

- **Cultura**

Éste es un factor que muchas veces se pasa por alto o no se lo maneja eficientemente; por eso, el énfasis que hago en este libro. Los ejecutivos suelen caer en la trampa de dedicarse a reestructuraciones arduas y desestabilizantes, cuando de hecho cambiar la postura mental de las personas podría ser mucho más efectivo. El modelo de definición de la visión supone que las culturas no son estáticas sino que se las puede modelar dinámicamente (al menos en cierta medida) y convertirse en instrumentos de progreso.

- **Competencias**

Para que el éxito sea posible, es necesario cultivar los talentos,

desarrollar las habilidades y adquirir conocimiento. En la era de la información, las competencias humanas son el activo principal.

- **Motivadores**

Los motivadores estimulan a la gente; son las fuerzas internas que impulsan a hacer el mejor esfuerzo. El análisis que realizamos sobre los deseos (capítulos 1 y 11) sugiere la importancia de esta herramienta, así como el riesgo que implica la proyección errónea en los demás de las propias necesidades y sueños. En el capítulo 6, la dimensión “ser-hacer” subraya las diferencias típicas entre los motivadores. Se puede usar el Modelo de definición de la visión para facilitar el intercambio de opiniones con individuos y grupos. Hay muchas variaciones posibles y es necesario que diseñe aquella que mejor se adapte a cada situación.

## ***Ejercicio en equipo***

Primero debe pedir a los participantes que expresen sus visiones lo mejor que puedan:

“¿Cómo describiría la situación ideal que su empresa intenta alcanzar?” Para estimular el surgimiento de ideas de los participantes con respecto a la visión en sí misma puede usar las herramientas de creatividad presentadas en el capítulo 10. Sin embargo, su propósito es asegurar que los participantes puedan convertir la visión en realidad, siguiendo los siguientes pasos:

1. Pida a los miembros del equipo que individualmente identifiquen y escriban para cada factor (motivadores, competencias, cultura, etc.)
  - 3 facilitadores del éxito (es decir, tres factores que actualmente ayuden a lograr la visión) y
  - 3 obstáculos (tres barreras para el éxito).

Esto significa que terminará con una lista de un total de 18 facilitadores y 18 obstáculos.

Por ejemplo, para el factor “Cultura”, un interés compartido

por el cuidado de los otros podría estar en la lista de facilitadores, y el universalismo (una tendencia a tratar todos los casos de la misma manera) podría ser un obstáculo clave (si las soluciones personalizadas fueran más coherentes con la visión). Otras alternativas podrían ser: para los “Motivadores”, el desafío técnico (un facilitador si la resolución de problemas técnicos es importante para lograr la visión) y autonomía vs. colectivo (si el trabajo en equipo es necesario para que la visión se haga realidad); para “Organización”, la presencia internacional (facilitador) y la falta de centralización en la toma de decisiones (obstáculo); para “Competencias”, sólidas habilidades técnicas (facilitador) y deficientes habilidades interpersonales (obstáculo). La lista debe ser lo más específica que sea posible en relación con la visión particular de los participantes. Un facilitador en una situación podría ser un obstáculo en otra.

2. Recoja las respuestas y escríbalas en hojas de rotafolio. Agrupe algunos de los items, asegurándose de verificar que los participantes sientan que se han respetado sus opiniones originales. El grupo puede tender a debatir durante esta etapa. Como usted desea usar eficientemente el tiempo, puede explicar que en esta fase sólo se formularán preguntas de clarificación.
3. Pida al equipo que vote por aquellos facilitadores y obstáculos que sean más importantes para el éxito. Cada participante tiene tres votos por cada herramienta.
4. Cuente los votos y rodee con un círculo o resalte de alguna manera los facilitadores y obstáculos elegidos. La discusión del equipo ahora girará en torno a dos preguntas:
  - 1) ¿Qué acciones puede iniciar para aprovechar al máximo los principales facilitadores? y 2) ¿Qué soluciones propone para superar los principales obstáculos?

Con el modelo de definición de la visión, usted puede apalancar el

control, la armonía y la humildad. La orientación hacia el control se hace presente en la naturaleza proactiva del enfoque (o sea, establecer una visión y hacerla realidad). El supuesto es que tenemos la capacidad de construir el futuro alineando los mejores factores en la dirección deseada. La orientación hacia la armonía también está presente. El modelo incluye las fuerzas externas y también las internas (motivadores). La armonía sugiere que ambas fuerzas son esenciales y necesarias para actuar en concordancia. Finalmente, el método también invita a la humildad. Se identifican los obstáculos y se puede estimular a los miembros del equipo a aceptar aquellos obstáculos que no pueden eliminar. La humildad supone que existen limitaciones naturales inevitables. Apalancar el control y la humildad implica que los miembros del equipo ahorran su energía, centrando su atención en áreas donde pueden tener un impacto y encontrando caminos que están dentro de su alcance para superar dichos obstáculos.

Por supuesto, la forma en que use el método afectará su aplicabilidad según la cultura. Por ejemplo, en el próximo capítulo, necesitará estar atento a las variaciones culturales con respecto a la forma en que los participantes esperan que usted maneje el tiempo.

74 Florence Kluckhohn y Fred Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, 1961.

75 Craig Storti, *Figuring Foreigners Out: A Practical Guide*, Intercultural Press, 1999.

76 Kluckhohn y Strodtbeck, *op. cit.*

77 Eun Kim, *The Yin and Yang of American Culture: A Paradox*, Intercultural Press, 2001.

78 John Heider, *The Tao of Leadership*, Bantam, 1985.

79 Kluckhohn y Strodtbeck, *op. cit.*

80 Craig Storti, *op. cit.*

81 Idries Shah, *The Way of the Sufi*, Penguin-Arkana, 1968.

82 "What makes us strong?", en *One Voice*, IBM, 2001.

83 “We’re all of these things”, en One Voice, IBM.

84 Stephanie Mehta, “What Lucent Can Learn From IBM”, Fortune, 25 de junio, 2001.

85 “From Mindshare to Marketshare”, en One Voice, IBM.

86 One Voice, IBM.

87 Véase, por ejemplo, Christophe Bouchet, “Cyclisme: dopage à l’italienne”, Le Nouvel Observateur, 12-18 julio, 2001.

88 Véase Catherine Berthillier y Anne de Loisy , “Les naufragés du dopage,” en Envoyé special, Antenne 2 (televisión pública francesa), 5 de julio, 2001.

89 Ciertas secciones de este párrafo fueron parafraseadas de Donald Smith, “Costa Rica Deals With Envi- ronmental Pressures”, NationalGeographic.com, Diciembre 2000.

90 Jim Loehr y Tony Schwartz afirman que “los ejecutivos se enfrentan a exigencias sin precedentes en el lugar de trabajo” y son de hecho “atletas corporativos” que necesitan entrenarse para ello (“The Making of a Corporate Athlete,” Harvard Business Review, Enero 2001).

91 Idries Shah, op. cit.

92 Michael Porter, “Strategy and the Internet,” Harvard Business Review, Marzo 2001.

## CAPÍTULO 5

### *Cómo apalancar los enfoques de administración del tiempo*

¿Cómo considera y administra usted el tiempo?

**Escaso/abundante – Monocrónico/policrónico –  
Pasado/presente/futuro**

**Escaso:** El tiempo es un recurso escaso.

¡Adminístrelo con cuidado!

**Abundante:** El tiempo es abundante. ¡Relájese!

**Monocrónico:** Concéntrese en una actividad y/o una relación por vez.

**Policrónico:** Concéntrese simultáneamente en múltiples tareas y/o relaciones.

**Pasado:** Aprenda del pasado. El presente es esencialmente una continuación o una repetición de situaciones pasadas.

**Presente:** Concéntrese en el “aquí y ahora” y en los beneficios a corto plazo.

**Futuro:** Oriéntese hacia beneficios a largo plazo. Promueva una visión de largo alcance.

*El primer gran descubrimiento fue el tiempo, el paisaje de la experiencia. Sólo diferenciando los meses, semanas **y** años, días **y** horas, minutos **y** segundos, se liberaría la humanidad de la cíclica monotonía de la naturaleza. El flujo de sombras, arena **y** agua **y** el tiempo en sí mismo, traducido al rápido ritmo del reloj, se convirtió en una útil medida de los movimientos del ser humano en todo el*

*planeta... Las comunidades del tiempo darían origen a las primeras comunidades del conocimiento, formas de compartir el descubrimiento, una frontera común sobre lo desconocido.*<sup>93</sup>

*Daniel Boorstin*

Se han escrito cientos de libros sobre el tema del tiempo; todos enfrentamos la realidad de su paso. Es natural preguntar: ¿Cómo aprovecha el tiempo? ¿Cómo lo administra en la práctica (ya sea que lo haga conscientemente o no)? ¿Dónde se concentra en una línea temporal que se extienda hacia atrás, hacia un pasado remoto, y hacia adelante, hacia un futuro mediato?

Existe una variedad de respuestas culturales que exploraremos en este capítulo. Como siempre, cada orientación ofrece aspectos valiosos que conviene considerar. Las orientaciones que hasta ahora no ha tomado en cuenta pueden ser precisamente las que podrían hacerlo sentir más satisfecho y productivo.

## ***Escaso/abundante***<sup>94</sup>

**Escaso:** En culturas donde el tiempo se considera escaso, el tiempo en sí mismo es más bien como un recurso limitado; debe ser gastado y ahorrado con cuidado. Las personas suelen estar ocupadas; hay mucho para hacer y muy poco tiempo. La gente aprende a administrar eficientemente su tiempo y muchas veces confían en agendas y calendarios de compromisos para cumplir con un sinnúmero de tareas.

**Abundante:** Cuando el tiempo se considera abundante, las personas suelen bajar el ritmo. Se toman su tiempo, siguiendo los ritmos naturales en lugar de sentirse presionados por agendas recargadas.

El ocupado mundo capitalista, con la competencia global y el progreso tecnológico, parece haber estimulado lo que el *Nouvel Observateur* ha denominado una “generación velocidad” (*génération*



vitesse).<sup>95</sup>

Enfrentarse a múltiples exigencias de tiempo se ha vuelto más fácil: en casa, los electrodomésticos han quitado la carga del trabajo manual; en el trabajo, el equipamiento técnico es cada vez más sofisticado, simplificando tareas que solían ser tediosas o imposibles de realizar. Pero, de alguna forma, no siempre aprovechamos el progreso. No necesariamente trabajamos menos; simplemente logramos más para continuar siendo competitivos. El correo electrónico y los teléfonos celulares son buenos ejemplos de maravillosas herramientas de comunicación que muchas veces son mal utilizadas con la perversa consecuencia de que algunos de nosotros nos esclavizamos.

Los coaches, y antes de ellos los capacitadores, han respondido a dichas presiones de tiempo ofreciendo orientaciones para manejarlas. Probablemente todos ustedes hayan escuchado el consejo: distinga lo que es importante de lo que es urgente. Probablemente, también haya leído sobre las “leyes del tiempo”: la ley de Pareto dice que si no prestamos atención, gastamos un 20 por ciento del tiempo en lo que es esencial y 80 por ciento en lo que es secundario. La ley de Illich sugiere que más allá de un cierto umbral, el tiempo que dedicamos a una tarea ya no es efectivo: también deberíamos parar y relajarnos. El mismo mensaje del Eclesiastés: “Hay un tiempo para todo”, se ha convertido en una importante clave sobre la administración del tiempo! ¿Y qué hacer con respecto a los infames “devoradores de tiempo” que necesitamos combatir?

Una vez que usted baja la guardia y deja de ser organizado, el tiempo se convierte nuevamente en el amo. La ley de entropía sugiere que el tiempo literalmente devorará todo el espacio que se le dé. Sin darse cuenta, pasaron tres horas y la reunión continúa, sin que se hayan logrado muchos progresos.

Desde un punto de vista del tiempo como recurso escaso, usted necesita planificar,

delegar, aprender a decir que no y establecer prioridades. Cómprase una agenda bien diseñada. Usted puede llevar un control sistemático, anotando cada vez que comienza una actividad, decide parar o es

interrumpido. Entonces puede emprender acciones remediales, como cerrar la puerta para concentrarse por un período determinado.

En el capítulo 2, mencioné cómo en el mundo corporativo occidental, particularmente en Estados Unidos, la gente suele suponer que el tiempo es escaso. También indiqué cómo, en cambio, cuando hago coaching a ejecutivos prefiero considerar que el tiempo es abundante. Nos tomamos el tiempo que necesitamos y, por lo tanto, no tenemos que interrumpir un análisis productivo. Podemos haber planificado una sesión de dos horas, pero no nos sentimos restringidos por este plan.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Los coaches, debido a su propia actitud cultural, han aprendido a adoptar la perspectiva “escasa” y ayudan a los coacheados a manejar el tiempo más eficientemente. Hice coaching a un cliente que logró reducir su día de trabajo en un promedio de dos horas y ese mismo año duplicó el volumen de ventas. Además de una organización más sistemática y rigurosa, la clave para él fue identificar qué quería hacer en realidad si disponía de más tiempo. Se convirtió en actor amateur de teatro, algo con lo que había soñado durante muchos años. Cuando me lo encontré siete años más tarde, continuaba con su hobby y seguía siendo un empresario muy exitoso.

Los coaches globales saben cómo manejar el tiempo eficientemente y ayudan a sus coacheados a hacerlo. Pero también pueden cambiar su perspectiva. Después de todo, ¿por qué aceptar que tenemos que vivir constantemente apurados si no nos convence? Por supuesto, es posible que la velocidad le resulte atractiva. Por cierto, hay tantas cosas emocionantes que puede hacer –y un determinado tiempo. Sí, el tiempo es precioso. Pero existe un art de vivre en tomarnos nuestro tiempo.

¿Usted sabe lo que hizo Churchill cuando se le informó sobre el problema Mers-El-Kebir y le preguntaron qué pensaba hacer al respecto? “Primero, una siesta”, fue su respuesta.<sup>96</sup> Al enfrentarse a

las crisis, los grandes líderes bajan la velocidad! En deportes como el tenis, si se corre apurado tras la pelota, puede perder tiros. Usted debe estar alerta, tomarse su tiempo mientras se mueve con agilidad.

Nancy Adler cuenta la historia de un ingeniero estadounidense que trabajaba en Bahrain.<sup>97</sup> Al explicar que la apertura de la planta en construcción se demoraría seis meses el ingeniero no sabía cómo disculparse. Para sorpresa del estadounidense, la respuesta del hombre de Bahrain fue: “Vivimos miles de años sin esta planta; bien podemos esperar seis meses o un año más. No hay problema.”

Mientras estábamos de vacaciones, mi esposa y yo viajábamos por la Provenza francesa. La autopista nos acercaba rápidamente a nuestro destino. Entonces decidimos dejarla para apreciar la belleza de la región a un ritmo más lento recorriendo los caminos secundarios.

Finalmente decidimos disfrutar aún más la campiña andando en bicicleta o simplemente caminando para admirar los hermosos colores ocre y oliva –y respirar el incomparable aroma a lavanda.

Jacques Brosse explica que, para alguien que medita, el tiempo no cuenta de la misma manera.<sup>98</sup> En zazen, la práctica del zen, los relojes ya no dominan. El tiempo que cuenta cuando usted está meditando es el ritmo natural del cuerpo, el latido del corazón y la respiración. Éstos se convierten en símbolos fractales del ritmo de su vida en toda su expresión. Usted se hace consciente de su interacción con el mundo, tomando y dando.

La paradoja es que cuando usted se toma su tiempo, se le hace posible reconocer la eternidad en cada momento. Sin ser budista, puede sentirse “despierto”, profundamente conmovido por la belleza y la gracia.

El gozo, sin embargo, puede no ser la única experiencia. A veces el dolor es inevitable para el crecimiento. Cuando usted deja que el tiempo sea abundante, en el silencio y la inmovilidad, también puede enfrentarse a las preguntas importantes sobre su existencia. Quizás su ritmo agitado y su vida atareada le han permitido silenciar su voz interior. Pero inclusive estando soterrada, aún está viva y posiblemente ejerciendo su influencia.

En Una historia verdadera (The Straight Story), David Lynch opone

la lentitud y la contemplación al frenesí habitual de las películas norteamericanas. Alvin Straight (interpretado por Richard Farnsworth con emoción y sobriedad) viaja en una cortadora de césped. Es difícil ir más despacio, pero el ritmo que lleva da lugar a encuentros humanos reales y a percibir lo esencial.

Los italianos tienen un dicho: «Chi va piano, va sano; chi va sano, va lontano» (Quien va lento va seguro; quien va seguro, va lejos).

## ***Apalancar lo escaso y lo abundante***

El apalancamiento de las orientaciones de tiempo como escaso y abundante me lo demostraron en los hechos varios ejecutivos británicos e italianos con los que trabajé. Los gerentes británicos vieron que vivir apurados a veces impedía que invirtieran el tiempo suficiente para conocer a sus colegas latinos. Aprendieron a cambiar su visión cultural del tiempo, “dando tiempo al tiempo” cuando fuera necesario (“dare tempo al tempo” y “donner du temps au temps” son expresiones en italiano y en francés, que sugieren tratar al tiempo como un recurso abundante). Se volvieron más pacientes y, por lo tanto, más capaces de conectarse con sus colegas europeos latinos.

En el capítulo 2, vimos de qué manera Mark Philips, quien ya sabía cómo manejar las reuniones respetando estrictamente los horarios, sin perder tiempo, aprendió a ser paciente y calmo. Apalancó los rasgos culturales británicos y suecos.

La respuesta obvia a la falta de tiempo (cuando es considerado escaso) es ayudar a los coacheados a manejarlo más eficientemente. Pero apalancar el tiempo escaso y abundante significa desarrollar al máximo las paradojas. La mejor forma de respetar la escasez del tiempo puede ser disfrutarlo más que apurarse, tratar al tiempo como si fuera abundante.

Usted puede aumentar el desempeño y la satisfacción cuando aprende a considerar el tiempo como un recurso abundante. Esto no debería impedirle que lo administre de modo eficiente. Sin embargo, debe establecer prioridades y evitar cargarse de demasiadas cosas en

su vida.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Joël de Rosnay aboga por una “subordinación de la velocidad a nuestros objetivos, al significado que queremos dar a nuestros esfuerzos individuales y colectivos”.<sup>99</sup> Esto resume mi recomendación a los coaches.

Para que usted, como coach, ayude a la gente a lograr “objetivos significativos, importantes”, necesita tomar en cuenta ambas visiones del tiempo, como escaso y como abundante, aprovechando al máximo cada una de ellas y preguntar: “¿Para qué?”

## ***Monocrónico/policrónico***

**Monocrónico:** En las culturas monocrónicas, la gente prefiere dedicar toda su atención a una “cosa” a la vez (esa “cosa” puede referirse a una actividad, una relación, o a ambas). El procesamiento de tareas es secuencial más que paralelo. “El tiempo está segmentado como un camino o una cinta.”<sup>100</sup> El camino está dividido en diferentes secciones que se dedican a un cliente, una reunión o un proyecto por vez.

**Policrónico:** En las culturas policrónicas, la gente tiende a interrumpir una actividad o una reunión para ocuparse de otra tarea o relación al mismo tiempo. “Inmerso en un ambiente policrónico en los mercados, los comercios y los zocos de los países árabes y del Mediterráneo, uno se ve rodeado por otros clientes, todos buscando la atención de un único empleado que está tratando de atender a todos al mismo tiempo.”<sup>101</sup>

Edward T. Hall acuñó los términos monocrónico y policrónico. Para referirse a la misma dimensión, Fons Trompenaars<sup>102</sup> emplea otras palabras, secuencial y sincrónico, sugiriendo una secuencia de actividades o la sincronicidad.

Desde una perspectiva monocrónica, ser profesional o amable significa dedicar toda su atención exclusivamente a una persona o un grupo por vez. Desde una perspectiva policrónica, ser profesional o amable significa atender a diferentes proyectos y personas al mismo tiempo.

Una advertencia a los interculturalistas que han internalizado las nociones de Edward T. Hall: mi concepto de monocrónico y policrónico no es estrictamente equivalente al que usa este autor. Por ejemplo, Hall considera que el seguimiento de la agenda programada es un aspecto importante del tiempo monocrónico, mientras que, según mi experiencia, seguir una agenda puede ser una consecuencia de una orientación monocrónica pero no lo es necesariamente. Usted puede hacer una cosa a la vez sin seguir estrictamente una agenda. Como Hall, lamento que “a veces suceda que las cosas están empezando a desarrollarse del modo deseado y, sin embargo, deben interrumpirse sin poder seguir lo planeado de antemano.” Sin embargo, considero que la monocronicidad per se no es el problema. La agenda puede estar muy ajustada o ser demasiado rígida, y eso es lo que causa el problema. Las porciones de tiempo demasiado abarrotadas pueden revelar un sesgo hacia el tiempo “escaso” y la rigidez puede ser la manifestación negativa de una cultura que valoriza el orden por sobre la flexibilidad.

En otro lugar, Hall sugiere que “debido a la compartimentación, es menos probable que las personas del tipo M (los orientados hacia el tiempo monocrónico), vean sus actividades en un contexto como parte de un todo mayor”,<sup>103</sup> aunque yo no veo por qué trabajar en un proyecto a la vez impida aplicar el pensamiento sistémico a ese proyecto (véase capítulo 10).

Prefiero adherir estrictamente a la esencia de la dimensión, que reside en su etimología y es lo que he tratado de captar en mi definición: hacer una o varias cosas a la vez. Sin embargo, vale aclarar que al decir tiempo me refiero a un “período de tiempo”, que podría durar desde segundos hasta años.

Debemos aceptar la ambigüedad inherente a nociones como “período de tiempo” o “actividad”. Por supuesto todo depende de

dónde se pone el límite. Usted puede estar trabajando en una actividad por vez durante un periodo de cinco minutos, pero en diez actividades diferentes simultáneamente en un periodo de cinco horas. El concepto de actividad de por sí no es blanco o negro: ver televisión y pasar de canal en canal puede considerarse una actividad (ver televisión) o como múltiples actividades (ver y cambiar de canales). En otras palabras, la misma cultura podría considerarse monocrónica o policrónica. Edward Hall ya reconoció esta particularidad, señalando que “el tiempo de Estados Unidos es monocrónico pero, en un sentido más profundo es tanto policrónico como monocrónico.”<sup>104</sup>

La ambigüedad no debe afectarnos. Realmente no importa porque aquí lo principal no es diferenciar naciones (u otros grupos culturales) entre dos categorías, policrónico y monocrónico. El valor que yo veo en esta dimensión cultural es que nos permite contrastar entre hacer malabarismos entre múltiples actividades o relaciones (policrónico) y concentrarse en una actividad o relación (monocrónico). Esta distinción es importante para los coaches porque en mi experiencia es frecuente que los coacheados tengan que lidiar con demasiadas cosas al mismo tiempo.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Aunque Hall describe a las culturas de Estados Unidos y del norte de Europa como monocrónicas también presenta el contra ejemplo de las frecuentes interrupciones que se le presentan a la gente en su trabajo.

Debemos reconocer que algunas actividades son mono o policrónicas por naturaleza.

En un servicio de emergencia de un hospital, por ejemplo, un médico suele atender a varios pacientes a la vez, reevaluando constantemente cuál situación requiere el tratamiento más urgente. La policronicidad quizás no sea la orientación preferida por el médico, pero se trata claramente de la mejor opción en este caso. Los jugadores profesionales de tenis, sin embargo, desearán concentrarse únicamente en su partido, ¡especialmente si están jugando la final en

Wimbledon!

Recuerdo que me molestó que un pintor israelí se la pasara interrumpiendo nuestras conversaciones para atender su teléfono celular. Pero luego me gustó poder comunicarme con él en cualquier momento, lo que significaba que era probable que interrumpiera otras reuniones para hablar conmigo.

En las culturas policrónicas de los países del Mediterráneo, el ejecutivo de una gran empresa o un ministro pueden atender a varias personas a la vez, quienes se sienten agradecidos de tener acceso a la persona con mayor autoridad, lo que significa una ventaja. En diferentes salones se realizan varias reuniones en paralelo. Como la persona de mayor autoridad está compartiendo su tiempo, los especialistas o los asistentes de menor rango pueden continuar las conversaciones hasta el regreso del jefe.

Es necesario ser talentoso para llevar adelante una operación de esta manera policrónica, como señaló Hall. Gary Kasparov, el campeón de ajedrez, es capaz de jugar varias partidas simultáneas y ganar, aun cuando sus oponentes tienen que concentrarse únicamente en su partida. La mayoría de las personas necesitan algún tiempo monocrónico para ser exitosas.

La perspectiva monocrónica nos permite concentrar nuestra energía en un único proyecto ambicioso. El matemático inglés, Andrew Wiles, había soñado desde su niñez en resolver el problema matemático más difícil, un enigma que había confundido a las mentes más brillantes durante 358 años. Después de un largo recorrido, finalmente tuvo éxito de manera oficial en 1997. Dijo: “Estaba tan obsesionado por este problema que durante ocho años pensé exclusivamente en él, todo el tiempo; desde que me despertaba por la mañana hasta que me iba a dormir a la noche. Es mucho tiempo para pensar en una cosa. Esa odisea ya terminó. Mi mente descansa.” De manera similar, durante sus últimos años de vida, el gran arquitecto Antonio Gaudí dedicó con pasión todo su tiempo a construir la maravillosa Sagrada Familia.<sup>105</sup> Hasta dormía en el pequeño taller que tenía en el lugar donde se estaba construyendo. Aun así no pudo completar la iglesia, pero la obra de arte que dejó, aunque inconclusa, es impresionante.



## Cómo apalancar lo monocrónico con lo policrónico

De acuerdo con mi experiencia, la norma de los coaches profesionales es centrarse únicamente en sus clientes. Esto permite que las reuniones sean más efectivas, ofreciéndoles una verdadera oportunidad para alejarse de sus actividades normales y lograr una mirada fresca sin distracciones externas. Sin embargo, parece más difícil que los líderes dispongan de un tiempo sin interrupciones. En la cultura de la información electrónica en la que vivimos, cada vez más tecnificada, los lapsos de atención son cortos. Pero cuando un líder se compromete a dedicar su atención exclusiva a las sesiones de coaching, a su estilo de administración se le presenta una mejor oportunidad para ayudar al personal que está bajo su supervisión.

Por supuesto, cuando se trabaja en un medio multicultural, los coacheados tendrán diferentes expectativas y hábitos. En una oportunidad estaba haciendo coaching a un gerente egipcio. Tuvimos dos interrupciones de tres minutos en dos horas. Resulta que una llamada telefónica le permitió cerrar la transacción comercial más importante del año. Los clientes agradecían que estuviera disponible. Algo más importante es que parecía tomar con toda tranquilidad estas interrupciones porque forman parte integral y aceptada de su estilo de vida. En este caso me pareció que no tenía autoridad para cambiar su conducta en la medida en que no interfería en su éxito y su satisfacción y en la medida en que no me impedía hacer con efectividad mi trabajo como coach.<sup>106</sup> Debemos estar dispuestos a hacer nuestras propias adaptaciones para mantener la credibilidad cuando invitamos a nuestros coacheados a considerar posibles cambios en sus hábitos.

En resumen, apalancar los tiempos monocrónicos y policrónicos podría adoptar las siguientes formas:

- Ser capaz de aplicar ambas orientaciones según las necesidades de la situación
- Dar la oportunidad regularmente al tiempo monocrónico de calidad para concentrarse en algo o alguien significativo durante algunas horas, semanas o más tiempo
- Dar la oportunidad para el estimulante tiempo policrónico, atendiendo múltiples tareas y relaciones sin perder de vista lo que es

importante para usted.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Además de lo que ya dije, y sin poner en discusión las virtudes de la policronicidad, me gustaría insistir en la necesidad de mayor monocronicidad. Los interculturalistas suelen considerar a los Estados Unidos y los países del norte de Europa como monocrónicos. Sin embargo, en mi opinión el peligro no está en que haya demasiada monocronicidad sino demasiado poca.

Nos enfrentamos con un flujo de información constante y abundante, en especial a través de internet y la televisión. El “zapping” (que originalmente significa “cambiar de pronto y con gran rapidez, especialmente entre diferentes canales de televisión”)<sup>107</sup> se ha convertido en una táctica favorita para manejar la enorme cantidad de información

–e-mails, revistas, diarios, etc. Al hacerlo corremos el riesgo de dispersarnos demasiado. Quizás deseemos, en cambio, llegar a una mayor profundidad, dedicando nuestra total atención a seleccionar actividades y personas. A menos que el “zapping” se utilice como un recurso para seleccionar, la consecuencia desafortunada puede ser la superficialidad.

Una tendencia cultural reciente ejemplifica cómo aprovechar al máximo el tiempo

monocrónico. Los años sabáticos son actualmente una posibilidad en el mundo corporativo y ya no es el privilegio exclusivo de los profesores universitarios o de quienes disfrutaban de la jubilación a los cuarenta años. En algunos países occidentales, las licencias por maternidad se han hecho más largas y, haciendo justicia a la equidad, los padres también pueden disfrutar de permisos. Estas opciones son posibles como resultado de las presiones por atraer y retener buenos profesionales en un mercado laboral limitado (“la guerra por el talento”) y por acciones políticas para promover una mejor calidad de vida a través de la regulación social.

Según Business Week, “Cada vez más genios de Silicon Valley se están tomando vacaciones largas –sin consecuencia alguna.” Por ejemplo, con centenares de ofertas de trabajo esperándolo, durante un año y medio Mark Breier hizo un viaje con su esposa y sus hijos en una casa rodante y Stacey Stillman se tomó una licencia de tres meses de su estudio de abogados para participar en Survivor, el éxito de la cadena de televisión CBS.<sup>108</sup> A propósito, el comentario “sin consecuencia alguna”, demuestra cómo el tomarse vacaciones para dejar de lidiar con las múltiples obligaciones y, en cambio, concentrarse en un proyecto está lejos de ser una costumbre arraigada en las culturas occidentales.

En su trabajo como coach, no cabe duda de que su prioridad es estimular a sus coacheados para que hagan lo que es importante y significativo para ellos más que seguir posponiendo estos proyectos para realizarlos en un futuro hipotético.

## ***Pasado/presente/futuro***

**Pasado:** En muchos países con muchos años de historia, el pasado es, comprensiblemente, muy importante. Las lecciones aprendidas de los errores con consecuencias costosas se recuerdan y se aplican a situaciones actuales. En el Lejano Oriente, por ejemplo, los hechos pasados, las grandes personalidades de la ciencia, del arte y los propios ancestros son valorados y honrados de maneras que resultan extrañas en los países más jóvenes. El contexto histórico es vital en muchos países europeos, donde casi todos los discursos, libros y artículos comienzan con información sobre los antecedentes que brindan una perspectiva histórica. Esto resulta irritante a los estadounidenses, quienes se preguntan: “¿Qué tiene que ver esto con nuestra reunión de planificación?”

**Presente** (y futuro cercano): Muchas sociedades llamadas “tradicionales” viven en una especie de presente eterno. Muchos de estos pueblos como, por ejemplo, grupos africanos y aborígenes de Estados Unidos en tiempos pasados reflejan esta orientación en el

presente con idiomas que no tienen tiempos verbales para señalar hechos pasados o futuros. De las naciones en las cuales se valoriza el futuro cercano, los Estados Unidos probablemente representen el mejor ejemplo. La gratificación instantánea y los beneficios a corto plazo impulsan a los estadounidenses hacia un poco más adelante – pero no demasiado. Los intervalos de planificación empresarial oscilan del trimestre al año. La planificación a cinco o diez años virtualmente no existe.

**Futuro** (largo plazo): Una orientación a largo plazo suele coincidir con culturas basadas en las relaciones y en las obligaciones. El razonamiento sobre el que se basa la cuidadosa construcción por parte de los chinos y los japoneses de obligaciones mutuas en las relaciones, por ejemplo, es el conocimiento de que en los siguientes cinco o diez años dichas relaciones seguirán dando sus frutos. El beneficio a corto plazo no tiene, realmente, tanta importancia como el crecimiento a largo plazo.

La riqueza del pasado reside en la memoria. Aprender de los errores y los problemas pasados ayuda a asegurarse de que no vuelvan a suceder. Recordar momentos maravillosos nos inspira a repetirlos. La memoria histórica podría ahorrar a la humanidad volver a vivir sus momentos más oscuros; pero, durante las épocas de torbellino y crisis, solemos no recordar estas lecciones del pasado. La memoria mental también es vital para cada ser humano. Para los hermanos Tadié, “La memoria hace al ser humano”.<sup>109</sup> Jean Cambien explica: “La memoria hace perceptible la continuidad de la existencia y establece la conciencia del self”.<sup>110</sup> Usted puede mejorar su memoria a través de estrategias como prestar atención consciente a detalles para recordarlos más tarde, repetir y ensayar, proporcionar un contexto y encontrar asociaciones, etc.<sup>111</sup>

La importancia del presente está captada en la célebre expresión “carpe diem” (aprovecha el día). La vida ocurre en el presente.

El futuro es el momento en el que esperamos que nuestros sueños se materialicen. El futuro da significado a nuestras acciones presentes. Las personas y las organizaciones desean finalmente crecer y lograr su visión. El “Tablero de Comando Global” (véase el capítulo 12) es una

herramienta para que los coaches globales puedan apoyar una visión a largo plazo que incluye prosperidad para todos y en múltiples ámbitos: ecológico, social, económico, etc. Los coaches globales no se resignan a ver que persisten las situaciones negativas actuales. Desean contribuir a que las utopías se hagan realidad y ayudar a mejorar el mundo.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Más allá de su presencia en nuestras acciones, la dimensión del tiempo también se manifiesta en aquello de lo que hablamos. Algunas personas evocan recuerdos: la infancia, la escuela, los éxitos y fracasos del pasado, etc. Algunos, viviendo el momento, pueden hablar sobre eventos y experiencias actuales. Otros prefieren soñar sobre el futuro y discutir proyectos a largo plazo.

Para cerrar las brechas culturales, usted necesita estar dispuesto y ser capaz de adaptarse a la orientación temporal de su interlocutor, y eso se reflejará en su comunicación. Por ejemplo, Trompenaars cuenta la anécdota de un gerente holandés que estaba frustrado por sus fracasados intentos de organizar un seminario sobre gerencia del cambio con gerentes etíopes. “(Ellos) se la pasaban remontándose a una lejana época de riquezas en la civilización etíope”. El gran descubrimiento se produjo cuando el gerente

holandés comenzó a estudiar libros de historia etíope, aprender sobre el pasado de la empresa y a encuadrar las iniciativas de cambio como una forma de “recrear algunas de las grandes glorias del pasado”.<sup>112</sup> Para los etíopes, el futuro se volvía más creíble cuando se convertía en un nuevo acontecimiento del pasado.

## ***Apalancar pasado, presente y futuro***

Las orientaciones de corto plazo y de largo plazo no son mutuamente excluyentes. Los líderes efectivos desean ganancias a corto plazo y a largo plazo. Pero como ocurre con las otras dimensiones, a veces es necesario elegir. Tomemos la capacitación, por ejemplo. Su prioridad

puede ser desarrollar competencias técnicas específicas que otorguen una ventaja competitiva inmediata a su empresa. La opción alternativa es proporcionar una educación más amplia. Para ese fin, las empresas más grandes han comenzado sus “universidades corporativas” o esfuerzos similares. Esta segunda opción tiene menos sentido desde una perspectiva a corto plazo, pero es claramente la mejor opción para ayudar a la gente a crecer y construir su capacidad de contribuir en el largo plazo.

John Hennessy, presidente de la Universidad de Stanford, defiende “la construcción de una educación que no pase de moda”:

*Stanford, ubicada como está en el centro de Silicon Valley, a veces se asocia con un foco en “lo nuevo” en oposición a áreas de exploración intelectual que son más antiguas o más complejas. Es motivo de gran orgullo, por supuesto, haber estado tan profundamente comprometidos en el nacimiento y el desarrollo del Valle. Este rol crucial, sin embargo, no debería opacar nuestra creencia de que las humanidades siempre deben ocupar un lugar central en una gran universidad y ser primordiales en sus programas de grado. Al iniciar mi gestión como presidente, deseo reiterar dicho principio fundamental y destacar la importancia de crear un perfil aún más alto para las humanidades.”<sup>113</sup>*

“El interjuego de las ciencias y las humanidades” ha sido central desde el comienzo en las mentes de los fundadores Leland y Jane Stanford. El compromiso es abarcar la historia y la tecnología de la información, la filosofía antigua y la biología moderna. Aprovechar lo mejor del pasado y del futuro es una clave para explicar la grandeza duradera de la institución.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Emplear diversas perspectivas temporales puede ser un tema de credibilidad: si usted presenta el coaching como un concepto nuevo en Francia, es posible que no lo tomen en serio. Allí la historia pasada se considera una importante herencia cultural. Es más prudente

enmarcar el coaching como un enfoque que se basa sobre el trabajo de anteriores filósofos, psicólogos, asesores de negocios, entre otros.

Sin ir tan lejos como para considerar a Sócrates un coach, sabemos por Platón que el gran filósofo griego era un maestro en ayudar a otros a descubrir soluciones a través de las preguntas. Más que defender sus ideas, Sócrates usaba un proceso de indagación para ayudar a sus interlocutores a desarrollar su propia capacidad de reflexión. Les formulaba preguntas basándose en sus referencias y usando su lenguaje. ¡Hace más de dos mil años un hombre usaba lo que consideramos una técnica básica del coaching moderno!<sup>114</sup>

A alguien que no tenga una orientación hacia el pasado probablemente no le importaría la contribución de Sócrates al coaching. Sin embargo, dejar de estudiar el pasado le quita fuentes de sabiduría y lecciones de la experiencia. El conocimiento de la historia de las civilizaciones nos ayuda a obtener un sentido más claro sobre las necesidades humanas universales y permanentes, tales como el deseo de amor y poder. Puede mostrar las opciones de vida alternativas que las personas han inventado para alcanzar dichas aspiraciones.

El coaching se orienta hacia el presente cuando usted invita a los coacheados a reflexionar sobre lo que los hace felices, sobre qué importa aquí y ahora, y cuando los ayuda a enfrentarse a los desafíos inmediatos.

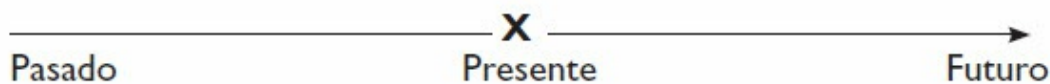
Si se anhela lograr profundidad y estimular las acciones significativas, el coaching también necesita tener en cuenta los objetivos a largo plazo. El coaching es una oportunidad para que las personas tengan una visión más amplia de su vida. Un coach puede preguntar, por ejemplo, “¿Cómo deseas ser recordado?”

Una orientación a largo plazo también significa un mayor énfasis en compartir herramientas con los coacheados. El coaching trasciende enfrentar los desafíos presentes. Los coacheados adquieren un “maletín de herramientas” para manejar con autonomía situaciones similares en el futuro. Los coacheados crecen como personas.

# ***Herramienta de coaching: Línea temporal***

## ***Trabajar con el tiempo***

Los coaches ayudan a los coacheados a comprometerse en un proceso de largo plazo hacia el alto desempeño y un alto nivel de satisfacción. La línea temporal consiste en preguntas para ayudarlo a dar un paso hacia atrás y mirar la imagen completa, el proceso de su carrera y su vida. Apalanca las orientaciones hacia el pasado, el presente y el futuro.



## ***Ejercicio:***

1. Usted puede invitar a sus coacheados a considerar las siguientes preguntas.

### **Pasado remoto:**

- ¿Cuáles son las lecciones importantes que aprendiste del pasado y que pueden ayudarte a enfrentar los desafíos presentes?

### **Pasado reciente:**

- Reflexionando sobre el último año (mes, semana, desde nuestra última reunión...), ¿qué hiciste bien? ¿Qué éxito tuviste? ¿Qué continúa siendo un problema para ti?



### **Presente:**

- Haz una lista de diez actividades que te hagan feliz (ya sea que las hagas actualmente o no). En otras palabras, ¿cómo recargas tus “baterías”?
- Haz una lista de diez descargadores de energía. ¿Cómo se descarga tu batería? Futuro cercano:
- ¿Cuál es tu visión para tu liderazgo para el próximo año? ¿Qué tipo de líder quieres ser en el contexto de los actuales desafíos y los que anticipas en el corto plazo?

### **Futuro lejano:**

- ¿Por cuál logro te gustaría ser recordado? ¿Qué legado te gustaría dejar? ¿Cómo quieres ser recordado?
2. Pida a los participantes que se proyecten hacia el futuro y se imaginen que se convirtieron en un centenario radiante de felicidad y salud. Pídales que, desde esa perspectiva, digan qué sucedió para hacer posible este envidiable resultado. ¿Cómo fue su estilo de vida? ¿Qué lograron, personal y profesionalmente?
  3. Pregunte a los coacheados “¿Qué harías si sólo vivieras un año más?” En muchas oportunidades escuché a los participantes repetir que emprenderían un largo viaje alrededor del mundo con su familia (ocasionalmente solos). Y, sin embargo, en ese momento ni siquiera tenían la posibilidad de compartir las vacaciones con sus seres queridos.

La línea temporal lo obliga a recordar que la vida transcurre. ¿Qué espera?

93 Daniel Boorstin, *The Discoverers*, Random House, 1983.

94 Edward C. Stewart y Milton J. Bennett (*American Cultural Patterns*,

Intercultural Press, 1991) explican: Los valores estadounidenses contemporáneos con respecto al tiempo pueden rastrearse hasta los días de la colonia en Virginia cuando se produjo el primer cambio en la actitud hacia el tiempo y el trabajo. El descubrimiento de la rentabilidad del tabaco en la Jamestown colonial impulsó a los agentes de la Virginia Company a manipular la tierra y el trabajo para maximizar la producción. En la década de 1620 el concepto de la economía del tiempo había comenzado a reemplazar la disciplina de trabajo original que no ponía énfasis en el resultado por hora y exigía sólo cuatro horas de trabajo diario (Richard Brown, “Modernization: The Transformation of American Life, 1600-1865”, 1976). La idea de la economía del tiempo recibió un primer fuerte estímulo de la advertencia de Benjamin Franklin, “Recuerden que el tiempo es oro”. El apoyo de la tecnología llegó en la forma de relojes producidos en masa. En 1840 había relojes baratos por todas partes que pronto se convirtieron en una necesidad en las casas estadounidenses. Wilson, Hoppe y Sayles usan la terminología “escaso-abundante,” para referirse al tiempo. La pregunta es: “¿La orientación hacia el uso del tiempo es urgente o relajada?” (Managing Across Cultures: A Learning Framework, Center for Creative Leadership, 1996).

95 “Génération vitesse”, Le Nouvel Observateur—hors-série, Marzo/Abril 2001.

96 François Aelion, Manager en Toutes Lettres, Les Editions d’Organization, 1995.

97 Nancy Adler, International Dimensions of Organizational Behavior, South-Western College Publishing, 1991.

98 “Assis sans rien faire”, en “Génération vitesse,” Le Nouvel Observateur—hors-série.

99 “Avons-nous encore le temps?” en “Génération vitesse,” Le Nouvel Observateur—hors-série, Marzo/Abril 2001

100 Edward T. Hall, Beyond Culture, Anchor/Doubleday, 1976.

101 Ibid.

102 Fons Trompenaars, Riding The Waves of Culture, Economist Books, 1993.

103 Edward T. Hall, op. cit.

104 Edward T. Hall, The Dance of Life: The Other Dimension of Time, Anchor/Doubleday, 1983.

105 Véase Rainer Zerbst, Antonio Gaudi, Taschen, 1990.

106 Mi análisis sobre “universalismo-particularismo” (véase el capítulo 7) también arroja luz sobre las formas de resolver este tipo de problema.

- 107 The New Oxford Dictionary of English, Oxford University Press, 1998.
- 108 Michelle Conlin, “Sabbaticals—Give a geek a break”, Business Week, Julio 10, 2000.
- 109 Jean-Yves Tadié y Marc Tadié, *Le Sens de la mémoire*, Gallimard, 1999.
- 110 “La Mémoire”, Jean Cambier - colección 2001, Editions le Cavalier Bleu.
- 111 Véase “Cultivez vos neurones”, en “Les nouvelles clefs de la mémoire”, *Le Nouvel Observateur*, 17-23 Mayo, 2001.
- 112 Citas de Fons Trompenaars, op. cit..
- 113 John Hennessy, “Building An Education That Won’t Wear Out”, Stanford, Enero/Febrero 2001.
- 114 Se podría sostener que el objetivo de Sócrates en última instancia era lograr inteligentemente que la gente alcanzara las conclusiones a las que él había llegado. Si esto es cierto, los objetivos de Sócrates serían distintos a los del coaching y la mayéutica socrática no sería igual al coaching aunque podría considerarse de todas formas una poderosa técnica de coaching.

## CAPÍTULO 6

### ***Cómo apalancar nuestras definiciones de identidad y propósito***

¿Cómo define usted su identidad y cuál es su propósito en la vida?

#### **Ser/hacer – Individualista/colectivista**

**Ser:** Pone el énfasis en la vida misma y en el desarrollo de talentos y relaciones.

**Hacer:** Se centra en los resultados y los logros visibles.

**Individualista:** Enfatiza los atributos y los proyectos individuales.

**Colectivista:** Pone el énfasis en la pertenencia a un grupo.

*Ser humano significa, para cada uno de nosotros, pertenecer a una clase, una sociedad, un país, un continente y una civilización.*<sup>115</sup>

*Claude Lévi-Strauss*

¿Quién es usted? Los coaches necesitan estar preparados para un abanico de respuestas a esta pregunta esencial. La elección depende de la cultura y tiende a ubicarse a lo largo de dos ejes básicos: “ser-hacer” e “individualista-colectivista”. Al reconocer estas variaciones, usted aumenta su propio sentido de la identidad y comprende que éste es un concepto multifacético.

***Ser/hacer***<sup>116</sup>

Hacer: El hacer es la orientación cultural dominante en la gran mayoría de la sociedad estadounidense. Exige el tipo de actividad que se centra en los logros mensurables por normas externas. “¿A qué se dedica?” suele ser la primera pregunta que un norteamericano hace a alguien que acaba de conocer. La persona orientada al hacer dice “Pongámonos en marcha”, “Hagamos algo con respecto a este problema”. La ética de trabajo puritana es un excelente ejemplo de la orientación hacia el hacer, una ética que prevalece en los sistemas gerenciales de Occidente.

Ser: Una orientación hacia el ser valora a la persona, no el logro. Es interior e introspectiva, y pone gran énfasis en las recompensas que son intrínsecamente significativas para una persona, al margen de que estas recompensas satisfagan o no las expectativas de los demás.<sup>117</sup> Una alta calidad de vida no solo se mide por el éxito profesional; ni siquiera se lo considera un componente básico: lo fundamental es el crecimiento personal. Los latinoamericanos, por ejemplo, tienden a ubicarse dentro de esta orientación.

El hacer enfatiza las tareas y los logros visibles. Los motivadores incluyen el desempeño en el trabajo y las recompensas materiales. El ser hace énfasis en la calidad de vida y el crecimiento. Las relaciones satisfactorias y el trabajo interesante y significativo proporcionan satisfacción laboral y constituyen estímulos importantes, que son no materiales.

Se han usado distintos términos para describir esta polaridad. Cada par revela diversas facetas de una realidad humana fundamental.

Robert Blake y Jane Mouton se refirieron a relaciones/tareas. Paul Hershey y Ken Blanchard continuaron en la misma línea, distinguiendo también entre conductas relativas a la tarea y a las relaciones en su clásico modelo de liderazgo situacional.<sup>118</sup> Los comportamientos relativos a las tareas se producen en cualquier momento en que el líder proporciona ayuda para terminar con una actividad. Las conductas relativas a las relaciones consisten en hacer que el seguidor se sienta valorado y apreciado a través del refuerzo positivo.<sup>119</sup>

Klukhohn y Strodbeck sugieren implícitamente el par

interno/externo. Por ejemplo, su propósito puede ser formulado como un sentimiento interno (ser feliz) y/o como un logro externo (ganar dinero). La terminología relacionada con lo interno y lo externo pone de relieve un aspecto importante: cuando usted trabaja con la realidad interna –el crecimiento personal y la introspección– se facilita el mejor desempeño en el mundo externo.

Omitir el polo del ser del continuo puede conducir al falso supuesto, asumido por muchos gerentes, de creer que basta con explicar la tarea, establecer objetivos claros y asignar fechas límite, para que los empleados pongan manos a la obra. Lo fundamental es siempre la confianza y la relación. Si usted no ha establecido la relación, el sentido de urgencia que está intentando transmitir ¡simplemente se anulará! Esto también implica que si usted quiere que su fuerza de ventas desarrolle el negocio en una cultura del “ser”, necesita darles aún más recursos, tiempo y dinero para construir relaciones que constituyen una condición sine qua non para cerrar tratos.

## ***Ejemplos de la dimensión***

De forma un poco paradójica, suele ser necesario más “ser” para obtener en última instancia más “hacer”. Por ejemplo, usted no puede esperar gran éxito al juntar a talentosos jugadores de fútbol y enfocar las reuniones grupales solamente en los aspectos técnicos/tácticos del juego. En 2000, el equipo de fútbol de Calais, un equipo amateur que jugaba en la modesta cuarta división, llegó a la final de la Copa de Francia. Un formidable espíritu de equipo, relaciones interpersonales estrechas, sumados a la fe en la victoria y el compromiso para ganar – para el grupo, no sólo para los individuos– les permitió vencer a cuatro equipos profesionales que eran técnica y físicamente superiores.

Timothy Gallwey desarrolló un enfoque basado en las habilidades internas que aplicó al tenis, al golf y, más recientemente, al trabajo.<sup>120</sup> Estas habilidades, que incluyen las capacidades de conectar la mente y el cuerpo, de confiar en sí mismo y de concentración, son

probablemente tan importantes como las habilidades técnicas –de “hacer”– para lograr disfrute, rendimiento y progreso.

Y como podrá ver, el Tablero de Comando Global incluye en su diseño objetivos internos y externos, en contraste con los tableros de comando tradicionales; toma en consideración tanto los polos del ser como del hacer de la dimensión cultural.

## ***Apalancar el hacer y el ser***

Niall FitzGerald, co-director de Unilever insiste en que “para hacer crecer el negocio, nosotros, los ejecutivos de Unilever, necesitamos convertirnos en mejores seres humanos”. Crecer como personas y como negocio van juntos. La retórica se ve seguida por acciones tangibles. Se ofrecen distintas iniciativas para ayudar a los ejecutivos a desarrollarse. Por ejemplo, a todos los líderes en función directiva les ofrecen sesiones individuales de coaching. Es un proceso de un año en el que se organizan sesiones regulares entre el coach y el ejecutivo en horarios mutuamente convenientes. Este proceso está diseñado para servir al líder tanto como a la organización. El coaching abarca el ser (la búsqueda de la satisfacción y el equilibrio, el desarrollo de competencias de liderazgo y la construcción de relaciones constructivas) y el hacer (lograr resultados y crecimiento para el negocio). De hecho, las sesiones confidenciales de coaching constituyen una oportunidad de mejorar y conectar ambos aspectos: cuidarse más a sí mismo para sostener su desempeño en el negocio, nutrir las relaciones para ayudar a que los proyectos laborales se realicen con mayor fluidez, y convertirse en un mejor coach para desarrollar un mayor potencial y lograr mejores resultados de negocios. Los altos ejecutivos a veces sienten que el coaching es extraordinario... para sus subordinados. Pero en Unilever los directores FitzGerald y Antony Burghmans dieron el ejemplo. Piden feedback a sus ejecutivos y están comprometidos en el mejoramiento continuo de su liderazgo a través del trabajo con un coach.

Apalancar el ser y el hacer también fue clave para el éxito de Baxter Renal del Reino Unido. Entrevisté a cada miembro del equipo antes de

nuestro primer retiro, insistiendo en el hecho de que la conversación era confidencial y que mi objetivo era asistir a todo el equipo así como a cada miembro individualmente.<sup>121</sup> Peter Leyland anunció varios objetivos para el proceso. En la categoría del ser, deseaba que todos los miembros disfrutaran y crecieran como líderes. También quería que se lograra más confianza, placer y unidad en el equipo. En la categoría del hacer, visualizaba un mayor crecimiento del negocio a pesar de la posición dominante que ya habían logrado en el mercado. Durante mi trabajo como coach del equipo a lo largo de los años, pasamos mucho tiempo desarrollando competencias de liderazgo y para el trabajo en equipo. También evitamos atiborrar nuestros encuentros con sesiones interminables. Nos centrábamos en lo esencial y nos tomábamos nuestro tiempo para divertirnos juntos. (Aún guardo recuerdos vívidos de nuestra carrera de karting en Silverstone, cerca de la famosa pista de Fórmula Uno.)

Mi colega Sally Carr observó al equipo de Baxter y comentó: “La gente parecía abierta a las perspectivas de los demás. No vi personas retrayéndose porque se sintieran impotentes o porque percibieran la existencia de agendas ocultas, y había mucho buen humor, risa, diversión y creatividad.”

La orientación ser/hacer también fue un factor significativo en otra situación de coaching. Un ejecutivo al que coacheaba se quejaba de sentirse estresado. Se propuso el objetivo interno de estar más sereno, que sintió haber logrado algunos meses más tarde. Algunas posibilidades le permitieron sentir menos tensión negativa. Reconsideró algunas de sus creencias, aprendiendo, por ejemplo, a celebrar los pequeños éxitos en lugar de desecharlos por poco importantes. También aprendió a comprometerse en “política constructiva”,<sup>122</sup> lo que le permitió sentirse más dueño de su propio destino, y menos como una víctima.<sup>123</sup> Lo importante es que apalancó objetivos internos (de ser) para lograr mejores resultados externos (de hacer). Para cualquiera que sepa tenis, es fácil percibir cómo estar rígido impide hacer buenos saques. Estar relajado y sereno, en cambio, permite un alto desempeño, lo que ocurre también en el lugar de trabajo. Como coach, usted desea asegurar que su coacheado alcance



un estado interno en el cual pueda optimizar su trabajo. Sería un error concentrarse únicamente en el juego externo y visible.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Según mi experiencia, los mejores líderes y organizaciones comprenden el valor de apalancar el ser y el hacer. Por el contrario, otros tienden a enfocarse en uno de los polos, por lo general el de hacer.

Algunos ejecutivos querrán que usted facilite las discusiones de negocios (hacer), pero se resistirán a comprometerse en “cosas más emocionales” (ser). Insistirán en ir directo al grano. Pero no existen milagros. Sin la confianza, el respeto mutuo y la autoconciencia – beneficios intangibles– un grupo no puede esperar alcanzar un alto desempeño, mucho menos que se sostenga. De hecho, la investigación revela que los dos mayores problemas que pueden estancar la carrera de un ejecutivo no son temas del hacer sino limitaciones del ser: problemas con las relaciones interpersonales y dificultad para construir y dirigir un equipo.<sup>124</sup>

Los coaches pueden cometer errores en el aspecto del hacer cuando se enfocan exclusivamente en los resultados externos. Cuando así sucede al ceder a la presión por lograr resultados rápidos y logros instantáneos, el coaching se vuelve superficial. Sin el polo del ser, el coaching pierde su riqueza y su identidad y, en última instancia, su efectividad. Sin embargo, los coaches también pueden equivocarse en el aspecto del ser, centrando la atención en el crecimiento personal sin articular los objetivos externos y trabajar hacia su logro. En mi opinión, los coaches necesitan trabajar en ambos extremos del continuo e integrarlos.

Como coach, suelo facilitar la formulación de objetivos específicos, un plan de acción y elaborar una lista de compromisos auténticos sobre temas concretamente alcanzables. Una tarea clave es asegurar que el equipo no se conforme con un denominador común bajo sino que sus integrantes se sientan satisfechos solo cuando cada uno de

ellos desarrolle al máximo su talento. La conformidad o la aceptación pasiva no será suficiente. Queremos entusiasmo auténtico por el plan. Este nivel de compromiso no puede ser simularse. Debe resonar con los deseos y los valores personales de los integrantes y con lo que es intrínsecamente significativo para cada persona.

Otra implicación para el coaching es que los coaches no siempre necesitan hacer algo para ser efectivos. Simplemente pueden estar ahí. Un alto ejecutivo me dijo que agradecía la oportunidad de hablar con alguien que pudiera escuchar y comprender sin juzgar, con quien pudiera hablar sin autocensurarse, con quien pudiera explorar sus pensamientos íntimos. Otro ejecutivo comentó que había logrado un mayor conocimiento de sí mismo y que le resultaban muy satisfactorios los nuevos insights que lograba.

Los coaches necesitan desarrollar su cualidad de presencia que, con elegancia, Brian Hall define de la siguiente manera: “La capacidad de estar con otra persona que proviene del profundo autoconocimiento y es tan contagiosa que otra persona es capaz de ponderar las profundidades de quién es él o ella con conciencia y claridad.”<sup>125</sup>

Por supuesto, existen variaciones a lo largo del continuo ser-hacer; por ejemplo, *Take Time for Your Life* (Tome tiempo para su vida)<sup>126</sup> enfatiza la gran importancia del autocuidado y la calidad de vida, mientras que *Coaching for Performance* (Coaching para el desempeño)<sup>127</sup> propone grandes logros, por ejemplo en los negocios o los deportes.

Definé el coaching como el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos significativos e importantes. Los coaches ayudan a la gente a crecer, y a mejorar los resultados. Creo que la extraordinaria contribución del coaching proviene de su integración del ser y el hacer.

## ***Individualista/colectivista***<sup>128</sup>

Individualista: “La unidad mínima de supervivencia es el individuo. Las personas se identifican primariamente consigo mismas y las

necesidades del individuo son satisfechas antes que las del grupo. Ocuparse y cuidar de sí mismo, ser autosuficiente, garantiza el bienestar del grupo. La independencia y la confianza en sí mismo se refuerzan y valoran y la libertad personal es altamente deseada.”<sup>129</sup>

Colectivista: “El grupo primario, por lo general la familia inmediata, es la menor unidad de supervivencia. La propia identidad es en gran parte una función de la propia pertenencia y el rol en un grupo (por ejemplo, la familia, el equipo de trabajo). La supervivencia y el éxito del grupo asegura el bienestar del individuo, de manera que, considerando las necesidades y los sentimientos de otros, uno se protege a sí mismo. Se refuerzan y valoran la armonía y la interdependencia de los miembros del grupo.”<sup>130</sup>

La dimensión individualista/colectivista tiene aplicaciones prácticas en los negocios. Por ejemplo, la toma de decisiones puede tomar más tiempo en una cultura colectivista, donde la decisión grupal puede ser la norma. Pero es probable que la implementación sea más fluida porque todos participaron en la decisión. Es probable que en una cultura colectivista la representación sea plural. Una delegación se comprometerá en la negociación en oposición a las culturas individualistas, donde una persona puede tener el mandato para tomar decisiones por sí misma en el momento.

A pesar de las diferencias en las orientaciones culturales, que a veces nos conducen a adoptar un polo y omitir el otro, en última instancia tanto el individuo como el grupo tienen importancia. Es interesante observar, por ejemplo, que cuando las necesidades de pertenencia no son satisfechas adecuadamente, como suele suceder en nuestra sociedad individualista occidental, puede producirse una reversión. Las personas pueden unirse a sectas religiosas y someter sus individualidades en una forma extrema. Más frecuentemente, pueden identificarse con la organización que los emplea para bien (lealtad) o para mal (abuso) para satisfacer sus necesidades de pertenencia. James Collins y Jerry Porras sugirieron que las organizaciones más exitosas han desarrollado culturas similares a cultos.<sup>131</sup>

## ***Ejemplos de la dimensión***

Al adoptar el colectivismo las personas individualistas pueden crecer. Las organizaciones occidentales se fascinaron con los equipos hasta el extremo de poner las prácticas gerenciales japonesas en un pedestal hace dos décadas.

De manera similar, las personas colectivistas pueden crecer adoptando algunos aspectos del individualismo. El Wall Street Journal de Europa publicó un artículo titulado “El ocaso de Japón hace que una cosa crezca: el individualismo.”<sup>132</sup> “Cuando comenzó la década de 1990, en Japón los individuos habían adquirido mayor importancia... Las promesas de un empleo de por vida y una mínima pensión mantenían a los soldados corporativos en las filas, pero años de estancamiento han sembrado profundas dudas sobre todo esto”. El artículo evoca el ejemplo del Sr. Kuzuoka quien, a los 57 años, tomó la siguiente decisión: “independizarme y pensar por mí mismo...” El Sr. Kuzuoka se unió a un grupo llamado Empleados de Sueldo Mínimo con Orgullo. Son asalariados de bajo nivel que se encuentran para analizar formas de aprovechar mejor sus vidas.

Como ocurre con todas las dimensiones, estas orientaciones no son blanco y negro. Todos somos individualistas y colectivistas al mismo tiempo, pero en distintas proporciones y de maneras diferentes. Además, el fenómeno es dinámico, no estático: el cambio que se está produciendo en Japón hacia el individualismo, que acabo de referir, es un ejemplo.

En Europa, países como Francia o el Reino Unido se cuidan mucho de resignar su soberanía individualista.<sup>133</sup> Los países tienen razón en sentirse orgullosos de sus culturas y odiarían ver la suya diluida en una entidad europea colectiva. Como sugiere la idea de apalancamiento del “individualismo” y el “colectivismo”, esto no tiene por qué suceder. Para impulsar la construcción europea, lo que se requiere no es menos individualismo, sino más colectivismo. Europa necesita un sentido de propósito. ¿Qué representa Europa, y qué reconocería cada país como misión de unión? Un concepto de derechos humanos y justicia social, un compromiso con respecto al medio ambiente, una pasión por las

artes y las ciencias, y la mezcla intercultural podrían ser una parte de esta identidad europea.

Bengt Anderson contrasta el ejemplo de los suecos con los chinos y los japoneses:

*En estas dos culturas, el individuo está subordinado al grupo. El grupo de compañeros de trabajo y de amigos íntimos proporciona una gran parte del concepto de sí mismo de una persona. La dependencia psicológica del grupo es muy alta. En la cultura sueca, por otra parte, el individuo sigue siendo superior al grupo. Los suecos tienen un fuerte deseo de seguir siendo independientes y definir su propia identidad.*

Pero, según Anderson, la naturaleza del individualismo sueco es particular: “los suecos tienen un fuerte deseo de ser dueños de sí mismos pero no de ser diferentes... los suecos muchas veces se describen a sí mismos como en vanlig Svensson, un sueco promedio... Procuran tener un perfil bajo, no decir demasiado y, sobre todo, no alardear.”<sup>134</sup>

## ***Apalancar el individualismo y el colectivismo***

Baxter Renal sirve como un excelente ejemplo de coaching en una empresa que fue capaz de establecer una cultura que aprovecha al máximo el individualismo y el colectivismo. Por un lado, hay una gran variedad de personalidades fuertes. Muchos ejecutivos de Baxter Renal que conocí plantearon abiertamente sus ambiciones personales. Una mujer se sentía satisfecha de poder trabajar medio tiempo, sobre todo desde su casa, y no estaba preparada para renunciar a hacerlo. Muchos ejecutivos estaban ávidos por aprender, buscaban mejorar su perfil y conseguir trabajos con mayores responsabilidades. Todos estaban interesados en la oportunidad de crecer personalmente. No conocí personas dispuestas a sacrificar sus propias necesidades y su individualidad por una entidad colectiva que estuviera por encima de ellas.

Al mismo tiempo existía un fuerte sentido de pertenencia a Baxter y

a Baxter Renal del Reino Unido en particular. Un miembro del equipo dijo: “Nunca habría pensado en mí mismo como miembro de una empresa y aun así ahora estoy hablando muy bien de mi compañía.” Observé muy poca rotación de personal; los ejecutivos claramente sentían que eran parte de Baxter. De hecho, un excepcional ejecutivo que había dejado Baxter después del primer retiro en 1997, regresó para el quinto encuentro en 2001.

Lo que les gustaba de Baxter era una cultura de ética y excelencia: “Comprendemos el negocio en el que estamos”; “Luchamos por proporcionar al paciente un mejor cuidado en lugar de preocuparnos solamente por ganar más dinero”; “Siento que tengo poder”; “Hay poca burocracia”; “Nos ayudamos mutuamente”; “Es un equipo de amigos, no sólo de colegas”. Paradójicamente, los motivos individualistas, “La empresa nos permite crecer personalmente” “La empresa valora la diversidad en las personalidades y los antecedentes”, contribuyeron a mantener cohesionado el grupo, creando un fuerte colectivismo. El rol del líder del equipo, actuando como un coach interno, y mi rol como coach externo, era continuar poniendo el énfasis en el propósito común y señalar las sinergias.

En otro ejemplo, recuerdo el coaching a un gerente japonés. Le encantó la idea de darse el permiso de seguir su propio camino. Estaba sintiéndose estancado debido a su dependencia y a la obligación que percibía de seguir el proceso que su organización había diseñado para él y sus colegas. Esto fue hace varios años. Como lo señalé antes en este capítulo, desde entonces, en Japón el individualismo parece haberse vuelto aún más atractivo. Los ejecutivos asiáticos en Chubb,<sup>135</sup> influenciados por los líderes y docentes occidentales y por sus colegas australianos, vieron la importancia de comprometerse en un proceso personal de desarrollo del liderazgo. Al trabajar en particular con los francos australianos, se convirtió en una necesidad! Los asiáticos se permitieron compartir sus opiniones personales y desafiar constructivamente. Tenían que hacerse escuchar o ser dominados por sus pares australianos. Los australianos, por su parte, aprendieron de los asiáticos a prestar más atención al grupo. Comenzaron a escuchar los mensajes verbales y no verbales (véase el

capítulo 9), como una forma de incluir a todos en la discusión y de construir pacientemente el consenso. Aprendieron a ver su proceso personal en relación con el proceso del equipo, dándose cuenta de que estaban todos en el mismo barco.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Como coaches globales, necesitamos resistir la tendencia a juzgar las diferencias. Para Maslow, las necesidades de pertenencia pueden ser menos avanzadas que las necesidades de auto-realización que ocupan la cima de su pirámide. Su modelo revela un sesgo individualista. Desde una perspectiva colectivista, esta afirmación no es verdadera.

El coaching tradicional normalmente promovió la auto-realización al reforzar una orientación individualista. Es deseable que esto no se haga a expensas del colectivismo. Puede estimularse la pertenencia a múltiples grupos. Pueden promoverse simultáneamente el servicio a sí mismo y a los demás.

En el caso del coaching de equipos, desarrollé un enfoque que busca proactivamente apalancar ambos polos al considerar tanto la dimensión individual como la grupal. Con los grupos, me gusta usar una propuesta algo paradójica: a veces invito a los miembros a ser egoístas. Esto se basa en que el compromiso individual con el equipo es más alto en la medida en que las necesidades individuales sean satisfechas en el contexto del equipo. Cuando comencé a usar esta propuesta a mediados de los 1990, encontré que violaba la creencia común de que los buenos miembros de equipo debían desterrar sus objetivos personales (a pesar del hecho de que esta regla es sólo de boca para afuera porque iba contra la “naturaleza humana”). Mi objetivo, en cambio, era legitimar los deseos individuales y utilizarlos como motores para la acción. Consciente o inconscientemente, los miembros necesitan tener buenas razones personales para participar en acciones colectivas y estar plenamente comprometidos con el éxito del equipo.

En cambio, los buenos coaches también evitan el “pensamiento de

grupo”<sup>136</sup> y la presión de los pares. Un facilitador hábil podría sentirse tentado de utilizar la presión de los pares con fines de manipulación. La manipulación es una forma negativa de influencia, en la que usted convence a alguien de hacer algo que realmente no desea hacer. Estar comprometido a prestar servicio tanto a cada individuo como a todo el equipo requiere evitar las conductas manipuladoras. En una cultura individualista esto toma tiempo. Si no hay tiempo disponible, entonces puede usarse un proceso distinto al coaching. Es importante que el líder del equipo y sus miembros puedan decidir conscientemente lo que esperan lograr y el nivel de participación que puede esperarse.<sup>23</sup> En una cultura colectivista, el concepto de necesidades individuales puede ser menos marcado y las personas pueden llegar más fácilmente al consenso. En cualquier caso, el arte del coaching consiste aquí en explorar e integrar al nivel adecuado las necesidades individuales y las colectivas.

### ***Herramienta de coaching: Collages para revelar su propósito común***<sup>137</sup>

El objetivo de esta actividad es ayudarlo a explorar su propósito, desde una perspectiva del ser y del hacer. Además, realizada en grupo le ayudará a apalancar las perspectivas individual y colectiva. Para la actividad en sí misma, antes necesitará juntar una gran cantidad de revistas y fotografías: lugares exóticos, fotografías locales, modas, deportes, artes, niños, mujeres, hombres, etc. También necesitará grandes hojas de papel, tijeras y goma de pegar.

Los deseos, “la esencia misma de cada persona” (parafraseando a Spinoza), son el espacio donde comienza la evaluación para el coaching. Estas son las preguntas que usted puede formular:

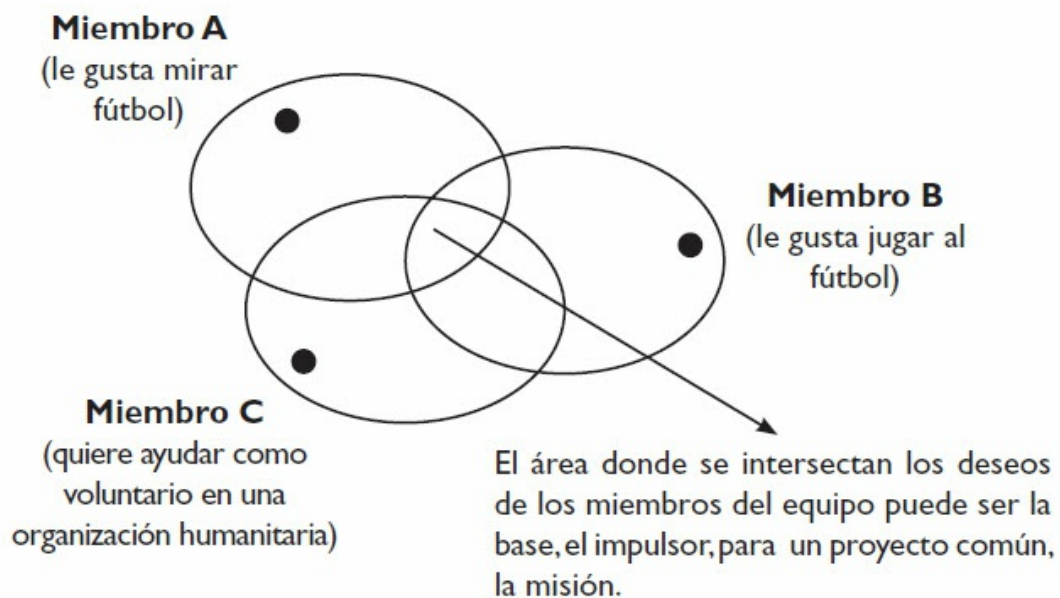
- ¿Qué te hace feliz? ¿Qué disfrutas? ¿Qué te encanta?
- ¿Qué es realmente importante para ti?



Como coach trato de ayudar a las personas a hacer más de lo que desean y menos de lo que solo hacen porque tienen que hacerlo (véase el capítulo 11, donde encontrará una descripción más completa del concepto de deseo).

En el caso de equipos, la situación es la siguiente:

### Mapa de los deseos de los miembros del equipo



Aunque reconocemos que las personas tienen distintos deseos e incluso las estimulamos a perseguir sus propias aspiraciones individuales, también sabemos que la intersección de estos deseos es el lugar donde el equipo puede potencialmente encontrarse y a partir de donde construir. La unión proporciona la base, el impulso para construir un proyecto común y una misión para el equipo. Sabemos que habrá gran cantidad de energía disponible para que suceda porque esta área representa algo que todos los miembros realmente desean.

## ***Ejercicio***

Piense en un equipo del cual forma parte. Puede ser un grupo en su actual organización, un proyecto de equipo con miembros de distintas organizaciones, o una red de personas independientes que colaboran.

Una vez identificado este equipo particular, lea las siguientes preguntas:

- ¿Qué lo atrae hacia este equipo/organización/proyecto/red?
- ¿Qué encuentra especial acerca de este equipo/organización/proyecto/red?
- ¿Qué de este equipo/organización/proyecto/red puede estimular una pasión por el éxito (desempeño y satisfacción)?

Asegúrese de que las preguntas estén claramente registradas en su mente... y luego

olvídelas. Ahora creará un collage.

- Recuerde que no es un concurso artístico y que no necesita hacer un gran descubrimiento. Sólo disfrute el proceso.
- Encuentre figuras que le resulten atractivas y córtelas de las revistas o selecciónelas de su conjunto de fotos.
- Coloque las fotos sobre la hoja de papel como desee.
- Cuando esté satisfecho con lo que ve, pegue las fotos en el papel. Puede tomarle entre 20 y 30 minutos.

Una vez que el trabajo esté completo, mírelo, y exactamente como en el ejercicio de las postales (capítulo 3), permita que el collage le hable, en relación con las preguntas originales.

Probablemente quiera registrar sus descubrimientos en su diario de aprendizaje. Incluso puede tomar en ese momento una fotografía del collage y ponerla en el diario. Lo genial de los collages es que no necesitamos tener habilidades artísticas para producir un resultado agradable.

A continuación puede compartir sus collages en parejas o en pequeños grupos. Muestre su trabajo y comunique sus descubrimientos. ¿Qué representan las imágenes? ¿Cuál es la relación entre el collage y las preguntas iniciales? ¿Qué ocurre con la

disposición general y el movimiento? ¿Y los espacios vacíos, la luz y las sombras, y los colores?

Permita a sus colegas formular preguntas de indagación y hacer comentarios como: “Si éste fuera mi collage, significaría...” (no desea que, con arrogancia, den a entender que se dieron cuenta de lo que quiso decir).

Cuando comparte con sus colegas se produce un fenómeno interesante. Naturalmente ve conexiones y semejanzas. Esto es similar a lo que ocurre cuando dos personas conversan. Los gestos y posturas tienden a parecerse. Las personas encuentran una frecuencia de onda similar. También ocurre cuando caminamos con alguien: si de pronto acelera o disminuye el paso, la otra persona probablemente le seguirá el ritmo sin darse cuenta.

Las similitudes que perciban en los collages son precisamente las intersecciones que están buscando. En un grupo numeroso, pueden mostrar las creaciones en una pared o armar una pequeña galería de arte. Pueden regresar varias veces a estos collages y encontrar nuevos descubrimientos y conexiones. También pueden buscar proactivamente sinergias respondiendo estas dos preguntas: “¿Qué oportunidades de sinergia ve cuando mira todos los collages?”; “¿Cuáles son los temas comunes que resaltan?” Su arte es un medio para la autoexpresión. Le proporciona un agradable vehículo para hablar sobre lo que le entusiasma y, a partir de estas conversaciones, permitir que surja el propósito común o se solidifique.

La sala puede verse como un jardín de infantes. ¡Suelten el control! Conéctense con su niño interior,<sup>138</sup> donde residen la creatividad, la espontaneidad y la energía vital. El desafío será mantener vivo este entusiasmo mientras van emprendiendo el proyecto del equipo.

115 Claude Lévi-Strauss, *Tristes Tropiques*, Plon, 1955.

116 Florence L. Kluckhohn y Frederick Strodtbeck (*Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, 1961) se refieren a los tres modos de actividad humana: Ser, Ser-en-devenir y Hacer.

“En la orientación hacia el Ser la preferencia es por el tipo de actividad que es una expresión espontánea de lo que se concibe como ‘dado’ en la personalidad humana. Cuando se lo compara tanto con la orientación de Ser-en-devenir o de Hacer, es

una concepción no evolutiva de actividad. Incluso podría definirse como la expresión espontánea en la actividad de los impulsos y los deseos...

La orientación hacia el Ser-en-devenir comparte con la del Ser una gran preocupación por lo que el ser humano es, en lugar de aquello que puede lograr, pero aquí termina la similitud. La idea de desarrollo, tan poco enfatizada en la orientación hacia el Ser, es de suma importancia en la de Ser-en-devenir... La orientación de Ser-en-devenir pone el énfasis en el tipo de actividad que tiene como objetivo el desarrollo de todos los aspectos del self como un todo integrado. La orientación al Hacer es tan característicamente dominante en la sociedad estadounidense que no es necesario un análisis en profundidad. Su característica más distintiva es una exigencia por el tipo de actividad que resulta en logros mensurables por los estándares concebidos como externos al individuo actuante... ¿Qué hace el individuo? ¿Qué puede o podrá lograr? Estas suelen ser casi siempre las preguntas básicas en la escala estadounidense de evaluación de las personas. Brake, Walker and Walker (Doing Business Internationally, McGraw-Hill, 1995), al referirse a Kluckhohn y Strodtbeck, simplemente usan el par Ser/Hacer para describir el modo preferido de actividad. En este libro, también uso el par Ser/Hacer, con la comprensión de que el Ser es el equivalente tanto del Ser como del Ser-en-devenir. En otras palabras, Ser puede significar una preferencia por vivir (espontáneamente) y/o por crecer (desarrollar el propio self). Como señalaron Kluckhohn y Strodtbeck, la diferencia con el Hacer reside en la “preocupación de lo que el ser humano es en lugar de aquello que puede lograr.”

117 Parfraseado de Finding the Middle Ground: Insights and Applications of the Value Orientations Method, editado por Kurt Russo, Intercultural Press, 2000.

118 Véase Paul Hersey y Ken Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6ª ed., Prentice-Hall, 1993.

119 Una diferencia con mi definición de ser es que en el modelo de liderazgo situacional, las conductas de relación son instrumentales. Ocurren en el contexto de un trabajo particular. Se dice: “¡Buen trabajo!” y no necesariamente “Te aprecio como persona, independientemente de tu desempeño laboral”. En términos del Análisis Transaccional, usted proporciona “refuerzos condicionales” en lugar de “refuerzos incondicionales”. Ambos son necesarios.

120 Timothy Gallwey, The Inner Game of Tennis, Random House, 1974, 1997; The Inner Game of Golf, 1998 ed. revisada, y The Inner Game of Work, 2001.

121 El ejemplo también ilustra el apalancamiento de las orientaciones individualista y colectivista.

122 Véase el capítulo 7 y también Philippe Rosinski, “Constructive Politics: Essential to Leadership,” Leadership in Action, 18, n°3 (1998).

123 Véase también el capítulo 4 sobre el control y el apéndice 1, “Análisis Transaccional” acerca del rol de Víctima.

124 Véase la última actualización de la investigación sobre “Benchmarks” del Center for Creative Leadership en 2000.

125 Brian Hall, Values Shift, Twin Lights, 1995.

126 Cheryl Richardson, Take Time for Your Life, Broadway Books, 1998.

127 John Whitmore, Coaching for Performance, 2<sup>a</sup> ed., Nicholas Brealey Publishing, 1996.

128 Ésta es una dimensión clásica. Talcott Parsons (The Social System, MacMillan, 1951) escribe sobre el dilema del interés Privado versus Colectivo, distinguiendo la Orientación Individual (Sí mismo) versus la Orientación Colectiva (Colectivismo). Kluckhohn y Strodtbeck se refieren a tres subdivisiones: la Lineal y la Colateral (dos tipos de colectivismo) y la Individualista. Geert Hofstede contrasta Individualismo y Colectivismo (Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage, 1980). Fons Trompenaars utiliza las orientaciones relacionales de Parsons como punto de partida, y, de manera clara y práctica, diferencia Individualismo de Colectivismo mientras sugiere modos de reconciliar las diferencias (véase el capítulo 5, “The Group and the Individual” en Riding the Waves of Culture, Irwin 1993).

129 Craig Storti, Figuring Foreigners Out, Intercultural Press, 1999.

130 Ibid.

131 James Collins y Jerry Porras, Built to Last, HarperBusiness, 1994.

132 “Japan’s Decline Makes One Thing Rise: Individualism”, The Wall Street Journal Europe, Diciembre 29-30, 2000.

133 Generalizo el concepto de individualismo y lo aplico a un país (o a una región) en oposición a Europa, que es una entidad colectiva, el grupo de naciones.

134 Bengt Anderson, Swedishness, SandbergTrygg, 2000.

135 Véase el capítulo 2: “Synthesising Western and Asian cultures in Chubb Insurance.” Como era de esperar, observé diferencias importantes entre los asiáticos. Por ejemplo, los nativos de Singapur viven en una sociedad notablemente multicultural, donde varias culturas y religiones coexisten en paz. Su lenguaje oficial es el inglés y tienen una significativa influencia de Occidente. Esto les facilita conversar en inglés y comunicarse con sus colegas de Japón o Corea.

136 El pensamiento de grupo es un “fenómeno en el cual las normas por consenso hacen caso omiso de la evaluación realista de los recursos alternativos de acción” (Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1989). Los individuos que tienen una posición que difiere de la mayoría dominante está bajo la presión de suprimir, reprimir o modificar sus verdaderos sentimientos y creencias.

137 Usé esta actividad con varios equipos ejecutivos, incluyendo la gerencia de recursos humanos de Chubb Europa y Baxter Renal del Reino Unido. Presenté en el taller de “Coaching de equipos ejecutivos” que realicé en la conferencia de Linkage Coaching and Mentoring Conference, Londres, julio de 2000. La aplicación al coaching es mía, pero tomé prestada la idea del collage de “Liderazgo creativo”, un seminario del Center for Creative Leadership.

138 Véase apéndice 1, Análisis Transaccional.

## CAPÍTULO 7

### Cómo apalancar los estilos organizacionales

¿Qué estructuras y estilos favorece usted en su organización?

**Jerarquía/igualdad – Universalista/particularista**

**Estabilidad/cambio – Competitivo/cooperativo**

**Jerarquía:** La sociedad y las organizaciones deben estar estratificadas socialmente para funcionar de manera adecuada.

**Igualdad:** Las personas son seres iguales que muchas veces desempeñan distintos roles.

**Universalista:** Todos los casos deberían ser tratados de la misma forma universal. Adopta procesos comunes en pro de la consistencia y la economía de escala.

**Particularista:** Enfatiza las circunstancias particulares. Favorece la descentralización y las soluciones a medida.

**Estabilidad:** Valora un ambiente estático y ordenado. Estimula la eficiencia a través del trabajo sistemático y disciplinado. Minimiza el cambio y la ambigüedad, percibidos como perjudiciales.

**Cambio:** Valora un ambiente dinámico y flexible. Promueve la efectividad a través de la adaptabilidad y la innovación. Evita la rutina, percibida como aburrida.

**Competitivo:** Promueve el éxito y el progreso a través de la estimulación competitiva.

**Cooperativo:** Promueve el éxito y el progreso a través del apoyo mutuo, el compartir las mejores prácticas y la solidaridad.

*Generalmente, la gerencia de muchos es igual a la gerencia de pocos.  
Es una cuestión de organización.*<sup>139</sup>

*Sun Tzu*

Para concretar los proyectos y satisfacer los instintos sociales, las personas suelen agruparse y formar sistemas denominados organizaciones. Para hacer coaching a las personas, usted necesita conocer las organizaciones de las que forman parte. Como cabe esperar, estos sistemas están fuertemente influenciados por la cultura.

Las distintas partes pueden relacionarse entre sí de múltiples maneras. De hecho, la palabra organización se refiere a estos posibles estilos o al mismo sistema en su totalidad.<sup>140</sup>

El sistema existe en muchos niveles. Puede referirse a una persona, a un grupo o a una sociedad. Sin embargo, cuando hablamos de organizaciones generalmente nos referimos a “empresas” o “instituciones”.

La bibliografía abunda en sofisticadas descripciones de las organizaciones, tanto estáticas como dinámicas. Aquí sólo puedo mencionar algunas. El gurú de la gerencia Henry Mintzberg ha clasificado las organizaciones en siete tipos, que incluyen la empresarial, la máquina y la profesional.<sup>141</sup> No existe una forma ideal en términos absolutos, sólo configuraciones más idóneas para un propósito determinado (por ejemplo, innovador o eficiente).

Usando la clasificación de Mintzberg, Geert Hofstede<sup>142</sup> analizó cómo dos dimensiones culturales (es decir, sus equivalentes a “jerarquía-igualdad” y “estabilidad-cambio”) suelen generar tipos específicos de organizaciones. Hofstede sostiene: “La estructura y el funcionamiento de las organizaciones no están determinados por una racionalidad universal” y están en sí mismos impregnados por la cultura.

Gareth Morgan empleó metáforas para describir diversas facetas de las organizaciones. Por ejemplo, él las considera alternativamente como máquinas, organismos, cerebros, sistemas políticos o, incluso,



como “prisiones psíquicas”.<sup>143</sup>

En un ambiente global, Stephen Rhinesmith, basándose en Christopher Barlett y Sumantra Ghoshal,<sup>144</sup> escribe sobre las organizaciones nacionales, exportadoras, internacionales, multinacionales, globales y transnacionales. Estas formas de corporaciones podrían representar tanto distintas etapas del desarrollo organizacional (DO) como alternativas cuya adecuación depende de la actividad y el tipo de negocio. Además, en una corporación podrían coexistir todas las formas.

Los consultores organizacionales también son de diversos tipos: consultores de recursos humanos sobre descripciones y clasificaciones de cargo, especialistas en reingeniería de procesos de negocios, expertos en gerencia de sistemas de información, profesionales de las estructuras organizacionales, etc.

El DO es, de por sí, una disciplina cuyo objetivo es “mejorar el desempeño y el funcionamiento organizacional.”<sup>145</sup> Originalmente considerada como una aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento, el DO ha crecido y hoy abarca una perspectiva estratégica, la teoría organizacional, y sus aplicaciones en ambientes internacionales e interculturales. El DO constituye un buen punto de partida para introducir el coaching en las organizaciones. De forma recíproca, el coaching es útil para el DO por cuanto ofrece un proceso para desarrollar el potencial individual y de los equipos para promover el progreso organizacional. Tanto el DO como el coaching provienen de la psicología conductual y han trascendido esta disciplina, en especial cuando incluyen una perspectiva cultural.

Como señalé en el Modelo de Definición de la Visión en el capítulo 4, la organización (la estructura y los procesos de trabajo) es un factor para el progreso. Esto se pone de manifiesto cuando se integran múltiples organizaciones, como en el caso de las fusiones y adquisiciones, y en las formas asociativas que constituyen una organización virtual. Los coaches y los líderes no requieren convertirse en expertos organizacionales, pero necesitan adquirir suficiente familiaridad con el tema como para reconocer de qué manera las organizaciones permiten o impiden el “desarrollo del potencial de las

personas”.

Los coaches globales toman en cuenta cómo la cultura afecta y determina inconscientemente las decisiones organizacionales, tema que incluso muchos expertos organizacionales suelen pasar por alto. Elevar la conciencia cultural y considerar la cultura como un proceso, algo que puede cambiarse, puede ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones organizacionales y así influir positivamente sobre el desempeño y la satisfacción.

En los estilos organizacionales se destacan como temas comunes cuatro dimensiones culturales clave. A continuación me dedicaré a ellos.

## ***Jerarquía/igualdad***<sup>146</sup>

**Jerarquía:** En las culturas con una marcada orientación hacia la jerarquía, las personas “aceptan que algunos de ellos tendrán mayor poder e influencia que otros. Quienes tienen poder tienden a enfatizarlo, a conservarlo y a no delegarlo ni compartirlo, y se distinguen todo lo posible de quienes no lo tienen. Sin embargo, se espera de ellos que acepten las responsabilidades que acompañan al poder, especialmente las de cuidar a aquellos que están por debajo de ellos. No se espera que los subordinados tomen iniciativas y se los supervisa de cerca.”

**Igualdad:** Quienes pertenecen a culturas con una marcada orientación hacia la igualdad suelen sentir intensamente que las desigualdades de poder son en gran medida artificiales y no son naturales ni justas. Quienes ocupan posiciones de poder tienden a restarle importancia, a “minimizar las diferencias entre ellos y sus subordinados, y a delegar y compartir el poder en la medida de lo posible”. Dentro de las posibilidades, las decisiones se toman por consenso y a los subordinados se los estimula a tomar iniciativas y a sentirse incómodos con la supervisión permanente.<sup>147</sup>

Por supuesto, como suele suceder con todas las dimensiones, toda cultura tiene partes de ambas orientaciones. No obstante, las culturas

tienden a ser más una que la otra.

En las culturas jerárquicas, como China, las personas suponen que la sociedad y las organizaciones deben estar socialmente estratificadas para funcionar bien.

Confucio creía en las estructuras jerárquicas estrictas: gobernante/súbdito, padre/hijo, hermano mayor/hermano menor, marido/esposa, amigo mayor/amigo menor. “En casa un joven debe amar y respetar a sus padres. Fuera de su casa, debe respetar a aquellos que son mayores o de mayor jerarquía que él.”<sup>148</sup>

Las dos orientaciones, jerarquía e igualdad, a pesar de ser importantes en todos los aspectos de la sociedad, se manifiestan particularmente en el lugar de trabajo. A nivel organizacional, las jerarquías tienden a resultar en estructuras más centralizadas y la igualdad en estructuras más horizontales y descentralizadas.

Mientras que una orientación jerárquica puede prestarse a la toma de decisiones unilaterales y la eficiencia en el manejo de una situación de crisis, una orientación hacia la igualdad causará, naturalmente, que los gerentes estimulen el trabajo en equipo y un sentido individual de autonomía y responsabilidad. Si se espera que las personas usen todo su potencial creativo y que sean innovadoras, es probable que una orientación jerárquica estricta represente un serio obstáculo.

Otro aspecto de las jerarquías tiene implicaciones para el desarrollo del liderazgo: la renuencia a realizar encuestas de evaluación de 360 grados y a dar feedback a los superiores.<sup>149</sup>

## ***Ejemplos de la dimensión***

Una característica de las jerarquías es que se necesitan relaciones y conexiones apropiadas para poder llevar a cabo los planes. Las actividades políticas se vuelven una necesidad.<sup>150</sup> Coordiné una capacitación para el liderazgo en Francia en distintos sectores de dos empresas diferentes. En ambos casos, recuerdo que me llamó la atención la cantidad de conversación política informal. Con el sarcasmo humorístico propio de los franceses, los participantes

retrataban a los líderes claves de las organizaciones, haciendo comentarios sobre sus intenciones y sus características personales.

Jackie Chang, gerente de recursos humanos de Chubb Insurance del Norte de Asia, señaló que los chinos aún tienden a respetar y a seguir a los superiores jerárquicos, independientemente de su comportamiento. Si sus superiores son ineptos, los trabajadores chinos se sentirán frustrados, pero continuarán siendo leales y no confrontarán a sus jefes. Si sus superiores comparten tiempo con ellos y aparecen en público en su compañía, se sienten honrados. Agradecerán el hecho de que todos puedan verlos disfrutar una relación especial con sus jefes y desearán “pagarles el doble”, lo que significa trabajar aún más para servirles.<sup>151</sup>

En contraste, recuerdo a mis compañeros israelíes<sup>152</sup> en la Universidad de Stanford desafiando abiertamente a nuestros profesores.<sup>153</sup> Sin importar el hecho de que los docentes tuvieran renombre mundial, olvidando la diferencia de edades, los estudiantes, que parecían poco impresionados por los rangos de sus profesores, exclamaban: “¡Su razonamiento es incorrecto!” Entonces se dirigían espontáneamente al pizarrón y con la tiza en la mano, mostraban al profesor “la forma correcta”. Me resultó igualmente sorprendente que estos profesores no parecían sentirse ofendidos!

En Estados Unidos se cree firmemente en la igualdad; al menos en la igualdad de oportunidades y al menos en teoría. Suponer que la igualdad es una forma superior de liderazgo, sin embargo, puede volverse en contra. Una gerente de Estados Unidos que estaba en una misión en el exterior tuvo que coordinar un grupo en Bélgica. Ella confiaba en las preguntas abiertas y en el consenso grupal. Su supuesto profundamente arraigado era que las personas son todas iguales; por lo tanto, no tenía derecho a dar órdenes ni a tomar decisiones unilaterales. Lo que sucedió es que se ganó la antipatía de la gente y perdió su respeto. Ellos no deseaban perder tiempo en reuniones intentando alcanzar el consenso para cada tema. Querían que fuera más decidida, impartiera órdenes y confrontara a la gente cuando fuera necesario.

Cuando hablo de la forma estadounidense de igualdad, no estoy

hablando de la igualdad de ingresos o de las condiciones sociales. Sanford Weill, de Citigroup, y Jack Welch, de General Electric, ganaron más de \$100 millones en 2000, mientras que el ingreso anual promedio por familia fue de \$42.680 y el salario mínimo de \$5,15 la hora.<sup>154</sup>

Me estoy refiriendo a la igualdad de derechos, una larga batalla que resultó en leyes anti discriminación contra el tratamiento desigual sobre la base del género, la raza o la diferencia de edades. También me estoy refiriendo al valor de la igualdad de oportunidades. En Estados Unidos, las personas toleran compensaciones de los directivos de empresas que serían consideradas exorbitantes en cualquier otro lado, en parte porque muchas historias de éxito perpetúan el “sueño norteamericano”; es decir, la posibilidad de llegar a la cima es potencialmente para todos.

Las personas que prefieren la igualdad aún necesitan enfrentar la realidad de que las jerarquías existen en muchas partes del mundo. A pesar de las modernas teorías de gerencia, la jerarquía y el control a veces permite lograr resultados de manera eficiente. En la película Casino de Martin Scorsese, Robert De Niro construye el casino más exitoso eligiendo el control por sobre la confianza.

## ***Apalancar la jerarquía y la igualdad***

Apalancar la jerarquía y la igualdad muchas veces significa que los gerentes se comprometan en actividades políticas para obtener el apoyo y los recursos necesarios (es decir, considerar sus organizaciones como una jerarquía), mientras comparten el poder y promueven la participación con sus equipos (o sea, demostrar una orientación hacia la igualdad).

El siguiente ejemplo está tomado de mi artículo “Constructive Politics: Essential to Leadership” (“Política constructiva: esencial para el liderazgo”).<sup>155</sup> Explico a continuación la “política constructiva”.

*Cuando trabajo con ejecutivos, es poco frecuente que le hayan prestado especial atención a las fuentes de poder. Entonces suelo*

hacer una lluvia de ideas con ellos acerca de lo **que constituye el poder. Esto los ayuda a hacerse conscientes de lo que han pasado por alto y a considerar qué acciones podrían emprender para ganar influencia.**

**Un ejecutivo se quejó por la falta de recursos asignados por la alta gerencia a su división de investigación y desarrollo (I & D). Criticaba con cinismo su limitada comprensión de la importancia estratégica de I & D. Al mismo tiempo, el presidente de la corporación estaba preocupado porque la división no tenía un real espíritu de equipo. Esperaba que la división articulara una visión general de su contribución a la organización, así como un sólido plan de negocios.**

**Para responder a estas expectativas, el equipo de I & D participó en dos talleres intensivos, durante cinco días, para construir confianza y respeto y luego diseñar un plan estratégico propio. El plan se inició desde la perspectiva de los clientes y ofreció un enfoque integrado de I & D que satisficiera las necesidades de los clientes mejor que lo que cualquier empresa en el mercado hubiera hecho jamás.**

**Describí al equipo la política constructiva; a partir de allí tomaron conciencia de la importancia de las redes externas como forma de obtener el apoyo de clientes clave para poder luego “vender” el plan dentro de la empresa. Antes del retiro, estos ingenieros nunca habían pensado en una acción política de este tipo como parte de su trabajo, pero se dieron cuenta de que debían hacerlo para ganar el apoyo de la alta gerencia. Su acción política, lejos de ser destructiva, trajo resultados ganar-ganarganar-ganar para: la empresa en su totalidad, que mejoró el negocio; la división de I & D, que estableció una mejor relación con el resto de la empresa; los clientes, que obtuvieron un mejor servicio; y los miembros del equipo, que lograron que su trabajo de ingeniería fuera más significativo e interesante.**

## **Aplicaciones y recomendaciones**

La relación de coaching supone la igualdad.<sup>156</sup> Como coach usted ayuda al coacheado a acceder a su propio potencial, aprender de su experiencia y reflexionar sobre sus deseos. Esto supone que el coacheado tiene un potencial considerable, tuvo experiencias propias (no necesariamente similares a las suyas) y tiene deseos legítimos. Si usted fuera su jefe, por otra parte, podría dudar del valor de su potencial, la riqueza de sus experiencias y la legitimidad de sus deseos.

Como el coaching supone la igualdad, los coaches podrían no estar bien preparados para ayudar a los coacheados a enfrentarse con la manifestación de la jerarquía, es decir, la política. La perspectiva política es un ángulo útil que los coaches pueden aprender a adoptar. A continuación describiré en detalle esta perspectiva política porque, como coach, descubrí que tiene un gran valor.

## ***Política constructiva***

Los coaches pueden ayudar a sus coacheados a revisar sistemáticamente sus fuentes de poder así como la dinámica del mismo. La noción de política constructiva es coherente con los valores básicos del coaching. De hecho, defino la política como “una actividad que construye y mantiene su poder para que usted pueda lograr sus objetivos”. En consecuencia, el poder puede comprenderse como “la capacidad de alcanzar sus objetivos significativos e importantes”. La política es un proceso. El poder es potencial y proviene de muchas fuentes. En “Política constructiva” me refiero a las siguientes fuentes de poder: redes externas, aliados internos, conocimiento, credibilidad, disponibilidad de opciones, autoridad formal, habilidades interpersonales y destrezas intrapersonales. La política se vuelve constructiva cuando también trabaja al servicio de otras personas. Usted intenta comprender las esperanzas, necesidades y sueños de las personas y busca creativamente la base común entre sus objetivos y los suyos. Usted desea estar abierto a los deseos de los demás mientras se mantiene fiel a los suyos propios, buscando sinergias o situaciones innovadoras ganar-ganar. También puede suceder que uno de sus

objetivos sea ayudar a los otros a lograr los suyos.

Descubrí que una buena forma de comprender la interacción de las dos dimensiones de la política constructiva, que son el poder y el servicio,<sup>157</sup> es pensar en cuatro tipos políticos básicos, que pueden organizarse en una matriz de dos por dos: el triunfador individual, el idealista, el príncipe y el constructor esclarecido. Los cuatro tipos políticos pueden usarse para ayudarlo a evaluar la situación y establecer objetivos para desarrollar una política constructiva. Mientras que el poder produce impacto y apalancamiento, el servicio puede guiar sus acciones.

Alto	El idealista	El constructor esclarecido
Bajo	El triunfador individual	El príncipe
Servicio	Bajo	Alto
	Poder	

El triunfador individual. Con una baja orientación hacia el servicio y no mucho poder, el triunfador individual es considerado como centrado en sí mismo. Las personas que responden a este tipo pueden tener una alta competencia técnica y ser muy exitosos en algunas actividades –piense en un escalador solitario que puede negociar un notable ascenso vertical. Si las condiciones son propicias –con un jefe protector o en una situación con pocas interdependencias– el triunfador individual probablemente no se sentirá desprovisto de poder ni sentirá la necesidad de comprometerse en política. En una situación interdependiente, sin embargo, él o ella puede sentir mucha frustración por la incapacidad de concentrarse y de comprometerse productivamente en el trabajo técnico.

El idealista. Tiene un auténtico deseo de servir a otros, pero tiene



poco poder. Muchas veces considerado como alguien embarcado en alguna cruzada, la persona que responde a este tipo puede tener éxito a través de la perseverancia, pero suele frustrarse ante los obstáculos burocráticos. El idealista tiende a sentir resentimiento hacia la política, porque suele evitar el conflicto. Debido a su foco centrado en otras personas, el idealista también puede desvalorizar actividades de auto-afirmación relacionadas con objetivos personales. En algunos casos, esto produce como resultado culpabilizar a otros por el fracaso y a desempeñar inconscientemente el rol de víctima.

El príncipe. Como se describe en el trabajo clásico de Maquiavelo, tiene mucho poder, pero está dedicado en gran medida, o se lo considera así, a lograr el progreso personal. A pesar de ser considerado negativamente, este tipo de persona puede conseguir resultados y lograr sus objetivos. Sin embargo, el príncipe corre un alto riesgo de alejar a quienes lo rodean, lo que a largo plazo puede erosionar el poder.

El constructor esclarecido. Con un deseo de servir a otras personas y un poder bien desarrollado, el constructor esclarecido es el tipo que tiende a describirse como un “líder”. Quienes responden a este tipo pueden usar la política para ayudar a la gente a identificar y responder a los desafíos necesarios para lograr la misión de la organización. El constructor esclarecido tiene objetivos personales y reconoce que los demás también los tienen, pero pone la energía que proviene de estos objetivos al servicio de la gente en general.

Le recomiendo leer el artículo mencionado para obtener más información sobre cómo usar la matriz como una herramienta de evaluación y desarrollo. Además, la herramienta de coaching que presento al final de este capítulo le mostrará un enfoque sistemático para construir alianzas internas.

## ***Universalista/particularista***<sup>158</sup>

¿Cómo sabe si algo es cierto? ¿Sobre qué se basa para considerar que algo es justo?

**Universalista:** Existen ciertos absolutos que siempre se aplican, independientemente de las circunstancias o la situación particular. Fons Trompenaars explica: “En términos generales puede entenderse el enfoque universalista como: ‘Lo que es bueno y correcto puede ser definido y se aplica siempre’.”<sup>159</sup> Storti agrega: “Lo que es correcto siempre será correcto. Ser justo es tratar a todos de la misma forma y no hacer excepciones cuando se trata de la familia o de amigos.”<sup>160</sup>

**Particularista:** “En culturas particularistas, se otorga mucha más atención a las obligaciones de las relaciones y las circunstancias únicas. Por ejemplo, en lugar de suponer que siempre hay que hacer lo que es correcto, el razonamiento particularista plantea que la amistad plantea obligaciones especiales y que, por lo tanto, debe dársele prioridad. Se presta menos atención a los códigos sociales abstractos.”<sup>161</sup> Lo que es cierto y justo en una situación podría no serlo en otra.

Desde el polo universalista, tratar todos los casos de la misma manera garantizará justicia. Desde el polo particularista, el enfoque correcto es tratar cada caso según lo que corresponda.

En las culturas universalistas, se aplica el mismo criterio general a todos los que ocupan un rol o un status determinado. Se desarrollarán procesos, políticas y sistemas comunes y se esperará que se apliquen en todas las circunstancias. En las culturas particularistas se aplican criterios específicos a los individuos o subgrupos sobre la base de su situación particular. Las personas prefieren sistemas adaptados a sus necesidades y se resisten a atenerse a procesos y políticas universalistas cuando éstos no tienen sentido en sus circunstancias particulares.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Recuerdo haber trabajado con líderes internacionales de una gran fábrica de vehículos. Los gerentes estadounidenses insistían en la globalización, lo que en sus mentes significaba plataformas comunes, diseños universales y ventas mundiales. Los europeos, por su lado,

defendían las soluciones particulares y explicaban que, desde su punto de vista, “el tamaño único” no equivalía a la globalización.

En mi experiencia, ésta es la dimensión cultural más importante sobre la cual pueden tomar conciencia las multinacionales de Estados Unidos. Escuché interminables debates entre altos gerentes estadounidenses insistiendo en que se aplicaran las mismas reglas, procesos y políticas en todas partes y los gerentes medios franceses intentando explicar por qué esto no tiene sentido en Francia. La investigación sugiere que Estados Unidos, como cultura nacional, tiene una muy marcada orientación hacia el universalismo.<sup>162</sup> Los estadounidenses que no han desarrollado sensibilidad cultural pueden llegar a juzgar con severidad a los particularistas quienes “simplemente no lo entienden”. De igual manera, cuando los gerentes franceses no están abiertos a las economías de escala y a la consistencia que el universalismo puede otorgar, se produce la polarización.

Las contrataciones son otra fuente frecuente de frustración entre las culturas universalistas y particularistas. Para captar la naturaleza de un acuerdo de negocios los universalistas insisten en contratos detallados y por escrito. Esto suele significar horas de intercambio de correspondencia para cubrir contractualmente todos los escenarios posibles. Los particularistas prefieren confiar en la confianza y la buena voluntad para manejar las situaciones especiales cuando surgen.<sup>163</sup>

Trompenaars establece el siguiente vínculo con las religiones cristianas:

*Los universalistas son más comunes en las culturas protestantes en las que la congregación se relaciona con Dios a través de la obediencia a Sus leyes escritas. No existen intermediarios humanos entre Dios y Sus creyentes, nadie con la discreción de escuchar confesiones particulares, perdonar pecados u otorgar dispensas especiales. Las culturas predominantemente católicas conservaron estas características de la religión, que son más relacionales y particularistas. En circunstancias especiales las personas pueden transgredir los mandamientos y aun así encontrar compasión.*<sup>164</sup>

Trompenaars también cuenta la anécdota de un gerente venezolano que había saboteado el sistema de clasificación de cargos Hay (denominado así por su diseñador, el Coronel Hay) para sus propios fines. En lugar de confiar en criterios objetivos para evaluar y clasificar posibles candidatos para un ascenso, decidió por su cuenta quién lo obtendría, y a posteriori tomó sus recaudos manipulando los formularios Hay para que el candidato que él había elegido apareciera como el mejor según el proceso universalista de Hay. Cuando tuvo que responder por esta maniobra el gerente respondió: “¿Quién decide sobre la promoción de mis subordinados, el Coronel Hay o yo?” Las diferencias interculturales son demasiado complejas como para no tomarlas en cuenta. En este caso, el enfoque universalista de Hay se usó para justificar una acción. Pero cuando no se desarrollan el mutuo respeto y la comprensión también puede producirse la alienación o el sabotaje.

Podría dar muchos otros ejemplos de esta dimensión, pero sólo deseo agregar, como dato interesante, que Japón se inclina hacia el particularismo. En las áreas del arte y la jardinería, por ejemplo, “una armonía dinámica se crea a partir de incontables diferencias, en las que ningún árbol, hoja, flor o piedra es igual a otro.”<sup>165</sup>

## ***Apalancar el universalismo y el particularismo***

Unilever ejemplifica cómo apalancar tecnologías y procesos comunes con los hábitos particulares de los consumidores.<sup>166</sup> Las marcas comunes como Lipton se ofrecen en la medida en que satisfacen las necesidades locales, pero la empresa no duda en desarrollar soluciones a medida cuando esto significa satisfacer los gustos y las tradiciones particulares de los clientes. De hecho, a lo largo de los años, Unilever adquirió marcas locales para fortalecerse en mercados selectos. Recientemente, las adquisiciones de Slim-Fast, Ben & Jerry’s y Amora Maille han mejorado la posición de Unilever en el terreno de las comidas rápidas, el helado premium y los productos culinarios. Estos

negocios son integrados con rapidez conservando su identidad. En México, las marcas internacionales líderes Cornetto y Magnum se venden al lado de Mordisko, una “joya local” (un término de Unilever para referirse a marcas especiales y particulares). En China, la comprensión del consumidor local permitió a Unilever lanzar Zhonghua, la pasta de dientes herbal china. En 2000 todos los empleados de Unilever en Indonesia –de las oficinas, las fábricas y los depósitos– pasaron un día en contacto con consumidores en tiendas y supermercados de todo el país. Allí obtuvieron información de primera mano sobre el comportamiento y las preferencias de los consumidores y los minoristas.

Como valora el particularismo, Unilever estimula el dinamismo de un pequeño negocio. También permite a los gerentes y empleados sentir que tienen poder, lo que no sucedería si su rol estuviera limitado a implementar soluciones universales diseñadas por la casa matriz. Para apalancar el particularismo y el universalismo, Unilever mantiene múltiples reuniones y establece numerosas oportunidades de comunicación. Varios líderes describieron a Unilever como una “organización en red”: la red de relaciones personales permite compartir las mejores prácticas, minimiza el riesgo de perder tiempo reinventando la rueda y aprovecha todas las oportunidades para crear soluciones globales.

Esta filosofía se pone en manifiesto en la primera mitad del propósito corporativo de Unilever:

Nuestro propósito en Unilever es satisfacer las necesidades cotidianas de las personas en todas partes; anticipar las aspiraciones de nuestros consumidores y clientes así como responder creativa y competitivamente con productos de marca y servicios que mejoren la calidad de vida.

Nuestras profundas raíces en las culturas y los mercados locales de todo el mundo son nuestra herencia única y los cimientos de nuestro crecimiento futuro. Traeremos nuestra abundancia de conocimiento y experticia internacional al servicio de los consumidores locales; una verdadera multinacional multilocal.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Una implicación importante para el coaching es el riesgo de pasar por alto el particularismo cultural. Lamentablemente, muy a menudo y a pesar de las buenas intenciones, se presentan los modelos sin considerar los supuestos culturales implícitos subyacentes y sin el necesario cuidado que debemos tener cuando intentamos poner en práctica los modelos en diferentes culturas.

Estos modelos monoculturales todavía son útiles en la medida en que se comprendan las limitaciones culturales. Por ejemplo, una receta que funcione en Estados Unidos no necesariamente funcionará en Francia, y viceversa. Por supuesto, los modelos que integran de manera explícita la dimensión cultural o que realmente siguen siendo válidos en culturas distintas serán preferibles en un ambiente global, aunque no necesariamente tengan validez universal, en un sentido absoluto. De acuerdo con la lógica, incluso una excepción particular es suficiente para invalidar una ley supuestamente universal. Pero, en la práctica, tiene sentido diseñar modelos que puedan aplicarse ampliamente en un ambiente intercultural. Estos son válidos generalmente, más que universalmente, como ocurre con la mayoría de los modelos de este libro.

Para un coach, apalancar el universalismo y el particularismo en la práctica significa adoptar un enfoque consistente aunque flexible. El peligro sería caer en las facetas negativas: uniformidad o incoherencia. Al trabajar con una red internacional de coaches profesionales, creo que estos criterios son fundamentales para el éxito. Mi objetivo es aprovechar la riqueza de los talentos diversos. Por lo tanto no quiero imponer métodos y reglas inflexibles que pudieran sofocar la creatividad de mis colegas. Por otra parte, deseo ofrecer a mis clientes el beneficio de un enfoque consistente. Para tener lo mejor de ambos mundos, universalismo y particularismo, elijo cuidadosamente a mis socios y me aseguro de concordar en una filosofía y un proceso de coaching comunes. Entonces les permito, de hecho los estimo, a ser ellos mismos, a usar sus dones únicos y a hacer coaching con sus propios métodos. Me resulta enriquecedor aprender de nuestras

diferencias mientras construimos sobre nuestras similitudes.

Combinar el universalismo y el particularismo es tan importante como construir equipos sinérgicos y organizaciones que aprenden. La información que alimenta a la organización que aprende se convierte en conocimiento útil cuando se comprende adecuadamente su contexto universal/particular.

## ***Estabilidad/cambio***<sup>167</sup>

Como dice el cliché moderno, en esta época el cambio es la única constante. Todo cambia; ideo es lo único que no cambia!

**Estabilidad:** Las culturas que tienen una marcada orientación hacia la estabilidad muestran escepticismo, e incluso inquietud, con respecto al cambio demasiado radical o turbulento. Considerando que la inmovilidad es difícilmente una opción viable, tales culturas favorecerán el cambio pero sólo en la medida en que sea paulatino y que se produzca dentro del “paradigma” actual; en otras palabras el ambiente es aún estable y ordenado. “Los riesgos familiares son aceptables pero suelen temerse las situaciones ambiguas y los riesgos poco conocidos. Las reglas son bienvenidas, porque generalmente controlan la conducta y el cambio. Por lo general, donde existen reglas o normas, el cambio es ordenado y predecible.”

**Cambio:** Las culturas fuertemente orientadas hacia el cambio aprecian los cambios significativos, no lineales, innovadores e incluso turbulentos. “Lo que es diferente causa curiosidad, no ansiedad. Las situaciones ambiguas y los riesgos poco conocidos causan poca o ninguna incomodidad. Las reglas se limitan a las absolutamente necesarias. Se estimulan las ideas inusuales, innovadoras, y la flexibilidad.”<sup>168</sup>

Si el cambio es la única constante, el coaching está destinado naturalmente a conducir el proceso de cambio (y frecuentemente a acelerarlo, lo que nos remite al capítulo 5) o a ayudar a enfrentarlo.

En realidad, a pesar de la retórica actual dominante, la estabilidad está aún muy presente y es necesaria. A lo largo de la historia, el

progreso se produjo a través de las evoluciones y las revoluciones. Además de los retrocesos, los períodos de mejoría gradual en un ambiente estable han coexistido con épocas de transformación radical. Las aguas calmas se transforman en corrientes turbulentas y nuevamente regresan a la tranquilidad. La inmovilidad, sin embargo, nunca fue una opción viable a largo plazo en un mundo que se mantiene en constante avance. Para las organizaciones, el mejor escenario para el desarrollo continuo alterna la mejoría de los procesos de trabajo existentes (gerencia de la calidad total) y el diseño de otros procesos nuevos y más adecuados (reingeniería).

Cambiar de jefe con frecuencia o pasar por reestructuraciones cada dos meses es muy perjudicial y desmoralizante. Es igualmente frustrante e improductivo que su empresa se aferre a procesos de negocios que se han vuelto obsoletos. Se necesita encontrar el ritmo correcto entre evolución y revolución, trabajando tanto con eficiencia (hacer bien las cosas) como con efectividad (hacer las cosas correctas).

## ***Ejemplos de la dimensión***

Baxter valora la innovación y el cambio. Una consecuencia es la alta movilidad interna de los ejecutivos. Si un empleado trabaja bien, la cultura de la empresa lo/la estimula a aprovechar nuevas oportunidades y obtener un rápido ascenso. Para que su unidad pudiera al menos cosechar los frutos del talento humano disponible, Peter Leyland se dio cuenta de que necesitaba balancear esta tendencia con la estabilidad. Como no podía obligar a los gerentes a quedarse, tuvo que crear un ambiente en el cual ellos desearan pasar unos cuantos años. Junto con ellos, creó una visión atractiva, un proyecto desafiante y un clima estimulante. Como resultado, los miembros del equipo hicieron una importante contribución a la empresa. Además de haber obtenido una sólida experiencia de aprendizaje, fueron ascendidos más miembros que en cualquier otro equipo promedio de Baxter.

A pesar de que Baxter Renal del RU inicialmente puso el énfasis en la articulación de una visión, el diseño de una estrategia y la



construcción de entusiasmo y unidad en torno al proyecto, en 1999 el desafío era evitar que el entusiasmo inicial se evaporara a medida que el equipo iba logrando sus objetivos. Un tema clave para el cuarto retiro fue, por lo tanto, apreciar las bondades de la puesta en práctica. Fue necesario restaurar la nobleza de la estabilidad en una cultura donde sólo se consideraba atractivo el cambio. Sugerir que la estabilidad es fundamental y también puede ser estimulante fue un paso importante.

Si usted piensa en los mejores atletas y artistas, verá que la excelencia sólo se logra a través del trabajo consistente, disciplinado y sostenido. También puede ser gratificante e incluso divertido ejecutar una y otra vez la misma rutina e ir mejorando gradualmente, y esto no sólo es válido para atletas o artistas de primer nivel. Con todo lo que me gustan las empresas innovadoras, espero con entusiasmo mis prácticas de tenis con un coach. La práctica no cambia mucho, pero de todas maneras disfruto pegarle a la pelota y repetir los mismos movimientos de tenis, y gradualmente voy mejorando (¡aunque aún me falta mucho!)

## ***Apalancar la estabilidad y el cambio***

En “The Making of a Corporate Athlete” (Cómo se hace un atleta corporativo), Jim Loehr y Tony Schwartz señalan que la capacidad de movilizar la energía según la necesidad es la base de lo que ellos denominan el estado de desempeño ideal (la capacidad de poner al máximo la potencia de los talentos y habilidades y de sostener en el tiempo el alto desempeño). Ellos sostienen que la administración efectiva de la energía incluye “el movimiento rítmico entre el gasto de energía (estrés) y la renovación de la energía (recuperación), que (ellos) denominan con el término oscilación”. Explican que el “enemigo real del alto desempeño no es el estrés... El problema, más bien, es la ausencia de recuperación disciplinada e intermitente. El estrés crónico sin recuperación, desgasta las reservas de energía, conduce al agotamiento y al burnout y finalmente afecta el

desempeño”.<sup>169</sup>

La investigación de James Collins y Jerry Porras reveló que las empresas más exitosas, aquellas “construidas para durar”, apalancan la estabilidad y el cambio; “preservan lo esencial y estimulan el progreso.”<sup>170</sup> Si bien su investigación se centró en empresas estadounidenses, no cabe duda de que, en Europa, Unilever habría calificado. El compromiso de crecer (“la pasión por el crecimiento”) desafiando el status quo sólo se compara con la adhesión continua a los valores fundamentales de “satisfacer las necesidades cotidianas de las personas de todas partes” y de ser una “multinacional verdaderamente multilocal”.

De igual forma, Chubb Insurance sigue innovando en la oferta de soluciones personalizadas a sus clientes a diferencia de los productos de seguros estandarizados. Pero ese posicionamiento no ha cambiado a través de los años. También son permanentes los valores de honestidad, integridad, respeto y compromiso con el mejoramiento continuo, que han permitido a Chubb seguir logrando el ideal que su fundador, Thomas Caldecot Chubb, expresara en el siglo XIX: “La nuestra es una organización que desea (tanto) tener una buena reputación como ‘Chubb e hijo, el empleador’, como tener una buena reputación como ‘Chubb e hijo, el asegurador’”.<sup>171</sup>

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

El coaching global no solamente ayuda con el cambio. También plantea un desafío para encontrar el equilibrio adecuado entre cambio y estabilidad.

El Inventario Kirton de Adaptación-Innovación<sup>172</sup> contrasta a las personas que tienden a desafiar los paradigmas (innovadores) con aquellas que ejercen su creatividad dentro de los límites del sistema existente (adaptadores). Idealmente, los coaches deberían poder actuar como Adaptadores y como Innovadores, al margen de sus propias preferencias. Algunos coacheados prefieren un enfoque muy estructurado. A otros les gustan los procedimientos abiertos. Algunos

seguirán rigurosamente su modelo de X-etapas (es decir, un modelo lineal que consiste en X etapas secuenciales). Algunos tomarán la idea general y diseñarán sus propias formas innovadoras de aplicarla. Algunos odian la ambigüedad: las instrucciones deben ser detalladas y precisas. A otros les encanta: la ambigüedad ofrece espacio para la creatividad. El arte del coaching es adaptar su propio estilo a la situación, que intencionalmente no excluye que el coacheado salga fuera de su zona de confort.

Para hacer coaching a una organización, es decir, desarrollar su potencial humano para lograr objetivos importantes y significativos, generalmente deberá segmentar la intervención en acciones más limitadas. Usted trabaja con individuos y equipos selectos. Es importante construir una masa crítica de “agentes del progreso” mientras se consideran al menos dos factores. Primero, identificar a aquellos que mantienen posiciones de poder,<sup>173</sup> teniendo presente que estas personas no necesariamente ocupan las posiciones más altas en la jerarquía formal. En segundo lugar, debería tomar en cuenta la disposición de las personas a aventurarse fuera de su zona de confort y aceptar nuevas ideas. Sólo unos pocos serán los “emprendedores” que toman la iniciativa y los “líderes de opinión” a los que la mayoría escucha para determinar si la iniciativa vale la pena. Los “seguidores” permiten que se alcance la masa crítica. Los “aceptadores tardíos” se unirán una vez que exista evidencia suficiente de que el proyecto será exitoso. Unos pocos “rezagados” aún quedarán sujetos a los viejos hábitos a pesar de la evidencia de que las innovaciones tienen sentido. En las organizaciones, los esfuerzos de coaching externo suelen estar dirigidos a la alta gerencia y a los empleados de alto potencial. Juntos, muchas veces tienen tanto el poder como la influencia para promover el cambio. Además, ellos mismos pueden actuar como coaches y acelerar el proceso.

Los coaches globales no suponen que las personas que “se resisten” al cambio son menos inteligentes que aquellas que lo buscan. En realidad, estos coaches reformulan totalmente el concepto de resistencia y lo transforman en una preferencia por la estabilidad, que también tiene méritos. No todo cambio es para mejor. Una

reestructuración podría tener sentido para los accionistas y algunos ejecutivos, pero puede no ser ventajosa para ciertas categorías de empleados y clientes. ¿Por qué habría de esperarse que éstos apoyaran los cambios?

Los coaches globales anhelan aprender sobre las ventajas de la estabilidad y el cambio para diversos protagonistas y ayudar a determinar las mejores sinergias entre los intereses de todas las partes. Paradójicamente, esta actitud de respeto y disposición a asumir una perspectiva cultural diferente será más efectiva para “vencer la resistencia al cambio” que cualquier mensaje condescendiente de que “deberías cambiar”.

El trabajo de Henry Mintzberg proporciona otra forma de ver la dimensión estabilidad/cambio. Las burocracias (“las organizaciones máquina”) valoran la estabilidad y están mejor preparadas para operar en un ambiente estable. Las empresas innovadoras (“organizaciones innovadoras” de Mintzberg), por otro lado, prosperan con el cambio.<sup>174</sup>

La misma estructura puede no ser fácil de modificar. Sin embargo, si por su disposición mental usted está abierto a aceptar las diferencias y preparado para apalancarlas, entonces se hace más fácil crear organizaciones que aprovechen al máximo ambas polaridades. Las personas no necesariamente tienen que estar atrincheradas en sus orientaciones culturales. En una organización burocrática, usted puede, por ejemplo, permitir a sectores específicos operar bajo distintas normas reduciendo el papeleo y estimulando la innovación. En una empresa innovadora, puede instalar procesos sistemáticos donde convenga sin generar una rebelión.

## ***Competitivo/cooperativo***<sup>175</sup>

**Competitivo:** En culturas competitivas, el lugar de trabajo es el escenario de una lucha permanente entre individuos, equipos o divisiones. El impulso de ganar, y el miedo de perder, motivan a la gente a dedicar sus mejores esfuerzos. Establecer la propia supremacía

podría ser a expensas de otros, porque sólo “los mejores” están destinados a tener éxito.

**Cooperativo:** En las culturas cooperativas, el énfasis se pone en trabajar juntos. La gente está unida por un sentido de solidaridad que los inspira a ayudarse mutuamente y a compartir información y mejores prácticas para tener éxito juntos.

Es válido observar que aquello que lo motiva a usted, competencia o cooperación, puede llegar a poner distancia con un colega que tenga una orientación opuesta.

En el mundo de los negocios, competencia es el nombre del juego. Pero lograr ventajas competitivas no necesariamente implica estimular una cultura competitiva dentro de su organización. En realidad, la promoción de la cooperación interna podría ser un enfoque efectivo. De todas maneras siempre es necesario preservar cierto grado de colaboración, a causa de las interdependencias inherentes a la vida organizacional.

Es frecuente que las condiciones reales sean de competencia, en especial en las corporaciones multinacionales de Estados Unidos. Por ejemplo, una práctica habitual es clasificar a los ejecutivos según su desempeño. La evaluación suele estar vinculada a recompensas financieras y oportunidades de promoción. Quienes integran la lista de los mejores pueden esperar un ascenso (donde se reservan unos pocos puestos para “los mejores”), mientras que quienes se encuentran en el escalón más bajo pueden esperar ser despedidos o, como mínimo, deben dedicarse a mejorar rápidamente su desempeño.

Hasta cierto punto, la competencia en el lugar de trabajo es inevitable. Puede haber más candidatos que oportunidades de empleo atractivas y recursos financieros. Sin embargo, la competencia, como sucede con la política, no tiene por qué ser mala o destructiva. A menos que las implicaciones de perder sean dramáticas, la competencia, vista como un juego, ¡hasta puede ser divertida! La clave es no comprometer aspectos importantes de nuestra personalidad durante el juego. Si usted permite que su sentido de la autoestima esté determinado por su lista de triunfos, puede desarrollar un fuerte impulso a competir y puede lograr muchas cosas. Pero también puede

correr el riesgo de perder confianza en sí mismo a pesar de las apariencias externas, porque humanamente es imposible ganar todas las batallas. Por supuesto, si las apuestas son altas y el ganador se lleva todo, sin una fuerte dosis de cooperación será difícil conservar un clima agradable.

## ***Ejemplos de la dimensión***

En 2000 mi esposa trabajaba para una empresa llamada Ariane II, que en 1998 había sido elegida “la empresa belga del año”. Asistí a su convención anual y observé que, en lugar de presentar cifras de ventas y clasificar el desempeño de cada ejecutivo de ventas (típico en una cultura competitiva), el gerente de ventas decidió compartir anécdotas y características graciosas de cada miembro de su equipo. En la cultura cooperativa de Ariane II, los ejecutivos de ventas se esmeraban en ayudarse mutuamente, sustituyéndose cuando fuera necesario. Disfrutaban trabajando juntos y muchos de ellos habían desarrollado amistades fuera del ámbito laboral. Es interesante resaltar que, sin embargo, conservaban la responsabilidad y el compromiso individuales, pero esto no había impedido el alto nivel de cooperación.

Por otra parte, para reemplazar a Juan Antonio Samaranch como director del Comité Olímpico Internacional, Jacques Rogge tuvo que competir con varios candidatos. En julio de 2001, Rogge ganó. Inmediatamente procuró estimular un espíritu de colaboración con los otros candidatos que habían competido por la dirección. Rogge dijo, con humildad, que a diferencia de los Juegos Olímpicos, aquí no había perdedores. ¡No estoy seguro de que Richard Pound, quien había aspirado por mucho tiempo a ocupar el cargo de Samaranch, sintiera lo mismo!<sup>176</sup>

También los grupos profesionales pueden ejemplificar culturas cooperativas y competitivas. En la Escuela Politécnica Belga, los estudiantes de ingeniería colaboran, compartiendo con buena voluntad sus apuntes y tips, ayudándose mutuamente a tener éxito. Esta cultura continúa en la asociación profesional de ingenieros. Sus

miembros se llaman “camaradas”, como en el viejo partido comunista, aun cuando los ingenieros

iforman parte activa del sistema capitalista!

Por el contrario, en otras profesiones parece prevalecer un espíritu competitivo, como la consultoría de empresas y la publicidad. Existe menos interacción entre sus miembros y el deseo de ser el mejor actúa como un poderoso motivador.

Esta dimensión también influye en las estrategias corporativas de crecimiento. Obviamente, en la economía de mercado domina la competencia. Sin embargo, un espíritu de cooperación puede estimular la concreción de alianzas exitosas.

Mucho se ha escrito sobre el éxito de la alianza entre Nissan y Renault. Bajo el liderazgo de Carlos Ghosn, “una estrepitosa pérdida de ¥684 mil millones (U\$S 6,1 mil millones) en el año que finalizó en marzo de 2000 se había transformado en un beneficio de ¥331 mil millones para el pasado año fiscal. Como dice Ghosn, Nissan pasó de la sala de emergencia a la sala de recuperación”. A través de la alianza, cada empresa puede beneficiarse sin perder su identidad, cosa que Ghosn considera la base de la motivación. “En 2010, los Renaults y los Nissan se fabricarán esencialmente con los mismos materiales, aunque su aspecto será diferente. Se espera que esta plataforma compartida produzca enormes ahorros”. Ghosn también “ve a Renault-Nissan como un grupo global, donde Renault es la base europea y Nissan el polo para Asia y América.”<sup>177</sup>

## ***Apalancar competencia y cooperación***

La Unión Europea es un ejemplo del apalancamiento entre la competencia y la cooperación. La construcción europea parece ir a paso lento. Los temas por resolver todavía son múltiples: presentar una defensa unificada y creíble que sea capaz de emprender acciones rápidas en caso de ser necesario, armonizar las leyes y las regulaciones fiscales, encontrar el gobierno y el equilibrio justo de poderes entre las naciones, etc. Pero el hecho es que, mediante la unidad, los europeos

disfrutaban un nivel de paz sin precedentes en los últimos cincuenta y cinco años. Alemania y Francia sufrieron tres grandes guerras en los últimos setenta años. Los ingleses pelearon con los franceses, los franceses con los holandeses, los holandeses con los españoles, etc. Con la unificación, los viejos enemigos se han convertido en aliados. Y ¿qué sucedió con el marco alemán, el franco francés y otras unidades monetarias nacionales? ¡Desaparecieron! El euro es, ahora, una realidad.

Para unirse, Europa está apalancando la competencia y la cooperación. Los líderes siguen haciendo comparaciones entre los países: “¡Miren lo que han conseguido nuestros vecinos!” Es más fácil que sus conciudadanos acepten los sacrificios que conlleva reducir el déficit fiscal si puede mostrar que otros países europeos están haciendo lo mismo. Sin embargo, la competencia en esta forma de emulación saludable convive con la cooperación. Los estudiantes pasan semestres en otros países europeos, aprendiendo de distintas personas y lugares. Se intercambian buenas prácticas en todas las áreas: ciencia, ingeniería, medicina, etc.

Pero lo que es más importante, la Unión Europea ejemplifica el apalancamiento de dos doctrinas: 1) el liberalismo, la competencia en una economía de mercado, y 2) socialismo, cooperación a través de la intervención del Estado y las regulaciones sociales. En el campo político, los viejos socialistas de los años 1970 estaban reñidos con los liberales. Los comunistas y la extrema izquierda todavía tenían gran influencia en varios países europeos y ambos veían a los capitalistas con mucha reserva. Hoy en día los socialistas adoptaron la economía de mercado, y lejos de arruinarla, han mostrado capacidad de administrarla.

The Economist, una revista que no podría considerarse precisamente de izquierda, respaldó a Tony Blair en 2001. En el mismo año, Lionel Jospin y Gerhard Schroeder, ambos socialistas, eran respetados líderes que gobernaban Francia y Alemania. También la derecha, al margen de sus extremistas nacionalistas y racistas, parecía ocuparse más de los temas de interés social. La mayoría de los liberales europeos se dan cuenta de que la “mano invisible” del mercado no



puede ocuparse de todo. Por ejemplo, la privatización de los ferrocarriles no mejoró sustancialmente su funcionamiento como servicio público.

La “tercera vía” en la política representa un enfoque que en esencia intenta apalancar el liberalismo y el socialismo, adoptando lo mejor de cada uno, y al mismo tiempo, limita sus excesos. Creo que esta sinergia ha permitido que Europa haya avanzado tanto en la unión política.

En el mundo de los negocios, lograr ventaja competitiva es a veces, paradójicamente, más fácil de lograr a través de la cooperación con los competidores. No me estoy refiriendo aquí a la confabulación. Los acuerdos secretos de precios entre competidores violan las reglas del juego de mercado y son perjudiciales para los consumidores finales. En cambio, Baxter Renal del RU decidió ofrecer productos de hemodiálisis de terceros para completar su propio equipo doméstico de hemodiálisis y ofrecer la mejor solución terapéutica a los pacientes ambulatorios. Como resultado, competidores como Gambro también se convirtieron en socios de Baxter, aprovechando la logística y la infraestructura de distribución únicas de Baxter Renal del RU para beneficio de los usuarios finales, los pacientes.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Los coaches deben considerar como posibilidades tanto la competencia como la cooperación. Los siguientes ejemplos ilustran esta afirmación.

Estaba haciendo coaching al presidente de una corporación internacional que tenía a su cargo un amplio territorio.<sup>178</sup> Le estaba resultando difícil motivar a los ejecutivos regionales (cada una de las regiones incluía varios países de tamaño mediano o un país grande) para que colaboraran en la atención de todo el territorio. Adoptando una perspectiva cultural competitiva, desafié el supuesto de la cooperación entre ellos.

El presidente indicó que cada ejecutivo era responsable de un ente relativamente independiente. La autonomía tenía mucho sentido,

porque había pocas oportunidades para crear sinergias entre las regiones. Cuando los ejecutivos se encontraban la cohesión era satisfactoria y todos estaban de acuerdo con la dirección general de la empresa.

El presidente se dio cuenta de que el mejor enfoque era permitir que los ejecutivos se concentraran en maximizar el desempeño en sus propias regiones. De hecho, una dosis de estimulación competitiva entre las regiones constituía probablemente la mejor forma de desarrollar el potencial y lograr el éxito. Implicaría que los numerosos viajes y las frecuentes comunicaciones para facilitar una mayor colaboración sólo habrían distraído a los ejecutivos de concentrarse en sus prioridades.

Por otra parte, el presidente reconoció que era necesario reforzar la colaboración dentro de su equipo de reportes directos, quienes trabajaban en la casa matriz de la empresa. Ellos eran el “motor” para todo el territorio, y actuaban como estrategas y puntos de contacto entre las regiones. Tenían que unirse más y transmitir el mismo mensaje. El presidente estaba dispuesto a adaptar su estilo, sin ningún tótem ni tabú cultural, confiando tanto en la competencia como en la cooperación para lograr el éxito.

En la actualidad la cooperación parece caracterizar la profesión del coaching. Aunque sería ingenuo pensar que la competencia está totalmente ausente, observé, por ejemplo, que los miembros de la International Coach Federation consideran a los otros miembros más como colegas que como competidores. En términos generales, en los congresos, por ejemplo, muchos ponentes comparten gratuitamente sus mejores prácticas, llegando hasta niveles de detalle que hacen posible aplicar la información! Las orientaciones culturales de los coaches y las circunstancias estratégicas estimulan esta situación. Los coaches independientes y las pequeñas empresas de coaching disfrutan dando a conocer sus experiencias y ayudando a sus colegas. Además, la cooperación contribuye a transmitir una imagen positiva y sirve para atraer a potenciales clientes y socios.<sup>179</sup>

La “industria” general del coaching está en un mercado en crecimiento. No se trata de conseguir una porción más grande de una

torta pequeña. Más bien se trata de promover una nueva disciplina con ética y alta calidad. Esto sólo puede lograrse a través de la cooperación. La naturaleza del trabajo de coaching también favorece esta orientación: como coach desea compartir sus herramientas y modelos para que su cliente llegue a ser un verdadero socio en la discusión. También desea estimular la autonomía de su cliente: no se considera ético crear dependencia, donde usted desempeñe el rol de “Salvador” y su cliente se convierta en la “Víctima”.<sup>180</sup>

En este sentido es una profesión poco común; los coaches colaboran con sus clientes para que puedan convertirse ellos mismos en mejores coaches. Existe aún otro elemento. Para manejar proyectos grandes, los coaches tienden a formar equipos de proyecto ad hoc; es esencial aprender de los demás y asegurar coherencia en el enfoque. Para que así suceda es necesaria la cooperación.

Además, el coaching presta servicio a múltiples interesados. Esto es obvio en el coaching de equipo, donde el objetivo del coach es ayudar a cada uno de los miembros a vivir una vida más productiva y satisfactoria tanto individual como colectivamente. Pero esto también es cierto en el coaching individual, donde el coach ayuda al coacheado a apalancar su potencial más que a ganarle a otros. Seguramente, el efecto puede ser que el coacheado progrese, y es probable que así sea. Pero la motivación es constructiva: ser útil a sí mismo y a otras personas.

¿Cuán lejos puede llegar el coaching al adoptar la cooperación y la competencia? La cooperación, como acabo de señalar, está alineada con el coaching. Pero ¿qué sucede con la competencia? En mi opinión, existe un límite. El coaching es adecuado cuando existe cierta competencia interna, cuando competir es estimulante y saludable. Pero si el coaching se convierte en un instrumento para servir a algunos a expensas de otros, su efecto -en el mejor de los casos- neutraliza y puede llegar a ser más destructivo que constructivo. Tal resultado no es compatible con el coaching global, que busca, aun en pequeña escala, mejorar el mundo.

## ***Herramienta de coaching: Construir alianzas***

Los coaches ayudan a la gente a lograr sus objetivos importantes y significativos. En las organizaciones, las interdependencias implican que los coacheados necesitan a otras personas para alcanzar sus metas. Ésta es una de las razones por las cuales sugiero al principio de este capítulo que los coacheados participen en política constructiva. Una de las fuentes de poder mencionadas en la sección de política constructiva son las alianzas internas que pueden forjar los coacheados.

La tarea de construir alianzas internas se encara mejor de una manera sistemática. Suponiendo que usted sea su propio coach, puede proceder de la siguiente manera.

### **1. Identifique a las personas clave**

Copie en su diario de aprendizaje el último organigrama de la organización con nombres y cargos de personas clave (por ejemplo, ejecutivos que tienen influencia para definir la dirección de la empresa y la distribución de los recursos, que pueden, directa o indirectamente, influir en su trabajo).

### **2. Evalúe su proximidad con respecto a cada una de esas personas clave**

*Haga su evaluación desde un punto de vista estratégico y desde un punto de vista relacional.*

Le sugiero que construya una “tabla de evaluación de personas clave” que sea simple, basada en la siguiente plantilla:

Persona clave (nombre-cargo)	Alineación estratégica	Cercanía de la relación	Posiciones estratégicas	Deseos (motivadores)
Juan Pérez, VP de Marketing Senior	(a)	(b)	(c)	(d)

Hay que crear una fila para cada persona clave. La evaluación comienza con rápidas medidas cuantitativas.

- a. + si la visión estratégica de ambos está alineada; si están en desacuerdo; o otra (neutral)
- b. + si se siente cercano; si siente antipatía; o neutral.

A medida que reflexione sistemáticamente sobre cada persona es posible que se dé cuenta de que conoce poco a algunos de ellos. En este caso, un “?” reemplazará el “+”, “-” ó “o”.

Además, podría subdividir a) en varias subcategorías, cada una de las cuales corresponde a cada uno de sus proyectos clave (la misma persona podría compartir su visión en uno de los proyectos y estar en desacuerdo con usted en otro). También puede diseñar un cuadro de evaluación de personas para cada proyecto clave. Además podría subdividir b) en dos subcategorías: nivel social y nivel personal. El nivel social tiene que ver con compartir hobbies (ya sea en conversaciones o en la práctica), intereses comunes, etc. El nivel personal se refiere a interacciones más íntimas en las que ambos sienten la confianza de compartir abiertamente sentimientos y opiniones.

Después, lo invito a agregar observaciones cualitativas.

- c. c. Las posiciones/opiniones estratégicas de la persona sobre temas que influyen en su trabajo
- d. d. Los deseos (o motivadores personales) de la persona: fuentes de motivación, valores, áreas de interés (incluyendo hobbies).

### **3. Conozca a sus interesados clave y encuentre**

## **sinergias**

Revise su cuadro para buscar los “?”. Para cada uno, su objetivo es hacer contacto. El propósito es eliminar los signos de interrogación relacionándose con la persona clave y averiguando su visión estratégica.

Su primer objetivo es comprender las intenciones y los motivos de cada persona clave.

Una vez que se haya relacionado con la persona y conozca su visión estratégica, su objetivo es encontrar sinergias, escenarios ganar-ganar. Prepare, por ejemplo, una “charla de ascensor”<sup>181</sup> que se centre en la intersección de las motivaciones de ambos.

#### **4. Maneje las situaciones desafiantes.**

Para las situaciones desafiantes que surgen de las incompatibilidades en un nivel estratégico o relacional (o ambos), sugiero que escriba una entrada en su diario de aprendizaje. Si ya tuvo interacción con la persona, intente poner por escrito los detalles de dicha interacción.

Después puede revisar sus observaciones solo o con un coach, haciendo referencia a los apéndices 1 y 2 (Análisis Transaccional y Programación Neurolingüística) y al capítulo 9: “Cómo apalancar los patrones de comunicación”. Puede explorar varias opciones para construir una relación, de la manera más constructiva que sea posible. En caso de que se hayan presentado “diferencias irreconciliables”, puede analizar las acciones que reduzcan los efectos negativos.

Algunas observaciones. Primero, le sugiero que adapte la “tabla de evaluación de personas clave” a sus propias necesidades. Por ejemplo, en relación con el análisis sobre “estabilidad/cambio” podría mencionar el nivel de disposición de cada persona para cada uno de sus proyectos: desde “emprendedor” a “líder de opinión”, “seguidor”, “aceptador tardío” y “rezagado”. También puede incluir a personas que formen parte de su organización en sentido amplio, incluyendo organizaciones asociadas. Podría aplicar el mismo método para su red

externa.<sup>182</sup>

En segundo lugar, tenga presente que cuando sus motivaciones estén fundamentalmente alineadas con el propósito y los valores de su organización, construir estas alianzas le permite ser útil a su organización y lograr más impacto. Esto afectará positivamente al personal, los clientes y la sociedad en general (suponiendo que su organización incluya entre sus objetivos servir a la sociedad; en el capítulo 12 encontrará más información sobre este tema).

139 Sun Tzu, *The Art of War*, Oxford University Press, 1963.

140 Según la definición del Pequeño Larousse Ilustrado, 1996.

141 Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management—Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989.

142 Véase Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2ª edición, Sage, 2001.

143 Gareth Morgan, *Images of Organizations*, 2ª ed, Sage, 1997.

144 Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Managing Across Borders: New Organizational Responses", *Sloan Management Review*, Otoño 1987; y *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3ª Ed, South-Western College Publishing, 1997.

Stephen Rhinesmith, *A Manager's Guide to Globalization*, Mc Graw Hill, 1996.

145 Véase Thomas Cummings y Christopher Worley, *Organizational Development and Change*, 6ª ed, South-Western College Publishing, 1997.

146 La "Distancia del poder" es una de las dimensiones de Geert Hofstede (*Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, 1991). Hofstede compara los países de alta distancia del poder (jerarquía) en la Europa Latina (Francia y España), América Latina, Asia y África con naciones de baja distancia del poder como Gran Bretaña y sus ex colonias y los países no latinos de Europa Occidental.

Terence Brake, Danielle Walker y Tim Walker usan las palabras Jerarquía/Igualdad (*Doing Business Internationally*, McGraw-Hill, 1995). Meena Wilson, Michael Hoppe y Leonard Sayles prefieren los términos Desigual/Igual (*Managing Across Cultures—A Learning Framework*, Center for Creative Leadership, 1996).

147 Las citas en este párrafo y el anterior son de Craig Storti, *Figuring Foreigners Out: A Practical Guide*, Intercultural Press, 1999.

148 Confucius—Entretiens du Maître avec ses disciples, traducción del chino de S. Couvreur, Editions Mille et Une Nuits, 1997.

149 Véase el capítulo 11 para más información sobre encuestas de evaluación 360° y el capítulo 8 sobre intercambio de feedback.

150 Aunque la política organizacional suele ser considerada nefasta, los líderes pueden comprometerse en una forma constructiva de política. Véase “Política constructiva” en este capítulo.

151 Conversaciones con Jackie Chang, Junio 26, 2001.

152

153 Esto también revela una orientación hacia la comunicación “directa” (véase el capítulo 9).

154 Revista Fortuna, 25 de junio de 2001. Según Fortuna, Sanford Weill de Citigroup ganó \$150.688.160 en 2000, Jack Welsh de General Electric \$125.340.263.

155 Philippe Rosinski, “Constructive Politics: Essential to Leadership,” Leadership in Action, 18, n° 3, (1998).

156 Como se explicó en el capítulo 1, esto no es cierto para el mentoring, que a veces se confunde con el coaching y no necesita igualdad. Los mentores suelen ser mayores y más experimentados que los mento- reados. Ellos comparten su experiencia y sabiduría. Los mentores también explican a los profesionales más jóvenes cómo jugar el juego y abren puertas. Algunos mentores tienen buenas habilidades de coaching, pero otros pueden ser coaches deficientes. Tienen excelentes consejos para transmitir pero poca conciencia de sí mismos y limitada capacidad de empatizar con la situación de la persona. Las conversaciones pueden mantenerse en un nivel relativamente superficial.

157 Los líderes varían en su orientación relativa hacia el servicio, dependiendo no solamente de la fuerza de su com- promiso con respecto a otros y la cantidad de personas que están tratando de ayudar sino también de su capacidad de escuchar, empatizar, confiar, respetar, compartir y cuidar.

158 A pesar de que Talcott Parsons introdujo el concepto de Universalismo/Particularismo, Fons Trompenaars merece el crédito de proporcionar una explicación clara para el profesional de negocios de hoy en día. Su único énfasis, sin embargo, residió en contrastar culturas nacionales. La dimensión es útil para describir grupos culturales de cualquier tipo. Talcott Parsons, The Social System, MacMillan, 1951; Fons Trompenaars, Riding



the Waves of Cultures, Irwin, 1993.

159 Trompenaars, op. cit.

160 Storti, op. cit.

161 Trompenaars, op. cit.

162 Op. cit.

163 La dimensión de la comunicación “alto contexto/bajo contexto” (véase el capítulo 9) también está en juego en este ejemplo.

164 Trompenaars, op. cit.

165 Charles Hampden, Turner y Fons Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Doubleday, 1993.

166 Véase “Unilever Annual Review 2000—meeting everyday needs of people everywhere.”

167 Geert Hofstede (*Cultures and Organizations*) usó “evitación de la incertidumbre” como una de sus cuatro dimensiones para describir las diferencias culturales.

Wilson, Hoppe y Sayles adoptaron la terminología “estable/dinámico” (*Managing Across Cultures*). Brake, Walker y Walker (*Doing Business Internationally*) eligieron los términos “orden/flexibilidad”. La estabilidad representa un alto grado de evitación de la incertidumbre y el cambio uno bajo.

168 Las citas en los dos últimos párrafos están adaptadas de Gert Jan Hofstede, Paul Pedersen y Geert Hofstede, *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*, Intercultural Press, 2002.

169 Jim Loehr y Tony Schwartz, “The Making of a Corporate Athlete”, *Harvard Business Review*, enero 2001.

170 James Collins y Jerry Porras, *Built to Last*, HarperBusiness, 1994.

171 “Chubb and Its People», ed. marzo 1996.

172 Véase Michael J. Kirton (editor), *Adaptors and Innovators*, Taylor and Francis, 1989.

173 Véase el análisis sobre “Política constructiva.”

174 Henry Mintzberg, op. cit.

175 Brake, Walker y Walker (Doing Business Internationally) usan una dimensión similar, “competitivo/co- operativo”, para describir una realidad cultural omitida por la mayoría de los consultores interculturales, incluyendo a Hofstede y Trompenaars. Sin embargo, su definición difiere significativamente de la mía. Ellos definen competitivo así: “se refuerzan el logro, la asertividad y el éxito material”, y cooperativo como “el énfasis... se coloca en la calidad de vida, la interdependencia y las relaciones”. Esta definición, en mi opinión, no demarca claramente el par “competitivo/cooperativo” de la dimensión “hacer/ser”. Intenté mantener la esencia de los conceptos en las definiciones que propongo. Por ejemplo, la calidad de vida puede ser una consecuencia de la colaboración pero no es su esencia. De la misma manera, la calidad de vida no es incompatible con la competencia. ¡Alguna gente se divierte mucho compitiendo!

176 Véase “Comment Jacques Rogge a conquis le trône”, Le Soir, julio 20, 2001.Í

177 “Renault’s alliance with Nissan—Halfway down a long road”, The Economist, Agosto18, 2001.

178 Para proteger la confidencialidad, no presento información específica sobre la empresa, la industria o el territorio en sí mismo.

179 Aquí también está en juego la dimensión «reservado/abierto» (véase el capítulo 8).

180

181 Los altos gerentes usan la expresión “conversación de ascensor” para referirse a la capacidad de transmitir un mensaje en alrededor de treinta segundos, que es la duración aproximada de un encuentro imprevisto en el ascensor de la empresa.

182 “Existe poder en saber y tener acceso a las personas clave en el entorno fuera de la organización, personas que se consideran capaces de ayudar a la organización de manera significativa; por ejemplo, un gran cliente potencial o una influyente figura pública. Además, tener una relación con la gente del conocimiento que genera nuevas ideas agrega poder.” Philippe Rosinski (“Política Constructiva”)

## CAPÍTULO 8

### Cómo apalancar nuestros conceptos de territorio y límites

¿Cómo delimita usted su territorio físico y psicológico?

#### **Reservado/abierto**

**Reservado:** Se protege manteniendo en la privacidad su vida personal y sus sentimientos (límites psicológicos) y minimizando las intrusiones en su espacio físico (límites físicos).

**Abierto:** Construye relaciones más cercanas compartiendo sus espacios psicológicos y físicos.

*...pero cerca de él tu ángel, se convierte en un miedo, como si estuviera abrumado; por lo tanto deja suficiente espacio entre ustedes.<sup>183</sup>*

*William Shakespeare*

#### ***Reservado/abierto***

**Reservado:** En las culturas reservadas, las personas desean proteger su territorio físico y mental. Construir límites en torno a su espacio físico y mantener a las personas a cierta distancia reduce el riesgo de intrusiones, que se perciben como amenazantes o al menos molestas. En el lugar de trabajo, las personas prefieren mantener en privado su vida personal y sus sentimientos; se evitan los intercambios íntimos y auténticos. Las personas suponen que cuando se sabe poco de ellos a nivel personal son menos vulnerables.

**Abierto:** En las culturas abiertas las personas anhelan un ambiente abierto en el cual puedan construir relaciones más íntimas. En el lugar de trabajo, se discuten asuntos relacionados con el trabajo y también temas personales. Esta intimidad les permite sentirse cómodos con los demás. Por otra parte, el hecho de no compartir se percibe como amenazante, porque deja a la gente sin pistas con respecto a quiénes son realmente sus colegas. Del mismo modo, se considera que los límites físicos y la distancia son obstáculos para la relación.

Edward T. Hall investigó las diferencias culturales para lo que se considera una distancia física adecuada entre individuos.<sup>184</sup> La distancia de intimidad es el espacio en el que sólo permitimos entrar a personas con quienes sentimos que tenemos una relación íntima. La distancia personal es la gama de opciones dentro de la cual tenemos conversaciones personales con otro individuo, incluso si estamos en un grupo. La distancia social se refiere a la instancia en la que hablamos al mismo tiempo con varias personas y la distancia pública es aquella en la cual la audiencia se vuelve indiferenciada.

El espacio psicológico se refiere a la cantidad de reserva/apertura esperada con respecto a la vida personal y los sentimientos. Uso la palabra territorio para designar tanto los espacios externos como internos (psicológicos).

El espacio psicológico se relaciona con la dimensión Difuso/Específico utilizada por Talcott Parsons.<sup>185</sup> En las culturas difusas los individuos se relacionan entre sí en muchos niveles. Por ejemplo, la conversación cambia de temas de negocios a asuntos familiares y más personales. No se concibe que puedan construirse relaciones si las áreas permanecen compartimentadas. En las culturas específicas, como Alemania y Estados Unidos, los límites mantienen las conversaciones de trabajo, por ejemplo, centradas únicamente en el ámbito laboral. Las charlas superficiales son la única “distracción” permitida y se supone que sean breves.<sup>186</sup> Pero más allá de la distracción, la idea es protegerse evitando caer en temas íntimos.

En el presente capítulo me dedicaré sobre todo a estos aspectos psicológicos.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Con respecto al trabajo de Hall, lo que se considera una distancia personal adecuada en Medio Oriente o Europa meridional puede equivaler a una distancia íntima en Estados Unidos o Europa septentrional, lo que crea una sensación de intrusión. El otro está “demasiado cerca” y vamos alejándonos, mientras descubrimos que la otra persona (probablemente de forma inconsciente) sigue reduciendo la distancia para encontrar la que es adecuada para ella.

La distribución física, como por ejemplo los espacios en las oficinas, también se relaciona con esta dimensión. ¿El espacio está abierto o dividido con tabiques? Un error clásico consiste en suponer que el espacio abierto necesariamente conducirá a una mejor comunicación y una mayor productividad. Puede suceder lo contrario, cuando las personas se quejan de la falta de privacidad y el ruido, lo que les hace difícil concentrarse. En términos ideales, la distribución espacial debería diseñarse tomando en cuenta las actividades y las preferencias culturales para realizarlas.

Como un ejemplo de protección del propio espacio psicológico, cabe mencionar a la actriz francesa Catherine Deneuve, quien nunca revela nada sobre su vida privada a los periodistas. Por el contrario, el ex conductor francés de televisión Michel Polac publicó su diario personal y se sintió cómodo compartiendo sus historias personales y sus pensamientos más privados.<sup>187</sup>

En el lugar de trabajo, la revelación de información personal y el intercambio de feedback ejemplifican prácticas de apertura, que favorecerán el liderazgo y la efectividad del equipo. Por otra parte, cuando las personas luchan por marcar y conservar los límites personales, volverse más asertivos les permite protegerse. En el resto de este capítulo, explico estas prácticas con mayor detalle.

## ***Apalancar la reserva y la apertura***

El apalancamiento de las orientaciones de reserva y apertura

comienza desafiando el supuesto de que para protegerse debe ser reservado con respecto a su vida personal y sus sentimientos. En cambio, puede obtener lo mejor de ambos mundos culturales: compartir mientras se protege e incluso, paradójicamente, compartir para protegerse.

Por compartir, me refiero especialmente a la revelación de información personal. Permite que otras personas sepan cómo se siente, qué lo hace feliz, qué lo frustra. Revela sus esperanzas y sus sueños. Esto les da la oportunidad de ayudarlo y de reconocer necesidades, esperanzas y desafíos similares a los que ellos enfrentan. Darse a conocer en sus aspectos personales puede unirlos.

Por supuesto, existe el riesgo de que algunas personas se aprovechen de su apertura. Un colega que lo considere un competidor puede verse tentado a perjudicarlo, dando a conocer sus manifestaciones de frustración como evidencia de su falta de compromiso con la empresa.

Por lo tanto, es imprescindible que establezca un entorno seguro y constructivo. Deberá construir un clima de confianza, respeto mutuo y disposición a la ayuda mutua. Esto sucede de manera gradual y su objetivo es crear un círculo virtuoso: compartir más, lo que estimula las relaciones construidas sobre la confianza, lo que disminuye la necesidad de protegerse mediante la privacidad, que permite compartir más y así continúa el círculo. Comparte más y disfruta de mejor protección, sabiendo que puede confiar en sus colegas que genuinamente lo respetan y desean ayudarlo. Cuando se ha establecido el clima adecuado, es posible apalancar las orientaciones hacia la reserva y hacia la apertura.

Obviamente no estoy sugiriendo que llegue al extremo de revelar todo. Incluso en culturas abiertas, las personas aún deben preservar cierta saludable privacidad (lo que los franceses llaman “son jardin secret” –el propio jardín secreto).

Intercambiar feedback es otra forma de compartir, que puede ser atemorizante porque implica el auto-cuestionamiento. Pero cuando se hace de la manera adecuada, compartir aumentará su nivel de confianza, lo que resultará en una mejor auto-protección. Una vez más, puede aprovechar al máximo las orientaciones hacia la reserva y

hacia la apertura.

Dar feedback significa brindar información para que alguien sea más efectivo. El feedback se refiere a una conducta determinada, y su impacto o resultado puede ser positivo (hacer que la persona sea más efectiva), negativo (hacer que la persona sea menos efectiva), o neutro.

Por ejemplo, la conducta podría ser que interrumpió a una persona cinco veces. El impacto sobre la persona a la que interrumpió puede ser negativo (por ejemplo, se sintió frustrada) o positivo (por ejemplo, se alegró por la distracción). El impacto en el proyecto del grupo puede haber sido efectivo (sus interrupciones agregaron nuevas ideas) o inefectivos (la reunión terminó siendo mucho más larga de lo necesario).

El feedback positivo estimulará al receptor a repetir conductas que lo hacen efectivo. El feedback negativo le da una oportunidad de no volver a cometer los mismos errores. En ambos casos, el feedback permite que el receptor sea más efectivo, lo que a su vez suele estimular la confianza en sí mismo.

La clave es intercambiar feedback de manera productiva. En la próxima sección, aprenderá cómo hacerlo. Pero antes, presentaré un modelo que resume las dos actividades que hemos analizado. La Ventana Johari, que se llama así por el nombre de sus autores Jo Luft y Harry Ingram, ofrece una representación visual que resulta útil.

Cuando revela aspectos de sí mismo y pide feedback, en esencia está expandiendo su “campo de acción”, develando parte de la “máscara” y algunos “puntos ciegos”.

Los puntos ciegos son como restos de espinaca entre los dientes. Ve que la gente se ríe y piensa que lo hacen porque está diciendo algo divertido. Realmente no sabe de qué se ríen. Lo que resulta más interesante es que los puntos ciegos representan fortalezas y debilidades de las que no es consciente, por lo que no puede capitalizar las fortalezas ni corregir las debilidades. La máscara es lo que no revela a los demás.

Antes describí cómo, a través de la auto-revelación y el feedback, puede promover un círculo virtuoso que se caracteriza por una creciente confianza, sinceridad y seguridad. Expandir el “campo de

acción” le permite aprovechar la cuarta región, es decir “la creatividad potencial” o “sinergia”. Puede descubrir talentos que ni sus observadores ni usted sospecharon que existían.

Lo invito a poner en práctica la Ventana Johari, y aprovechar sus beneficios para promover tanto el desarrollo individual como del equipo. El ejercicio que encontrará al final de este capítulo le proporciona una forma estructurada para hacerlo.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

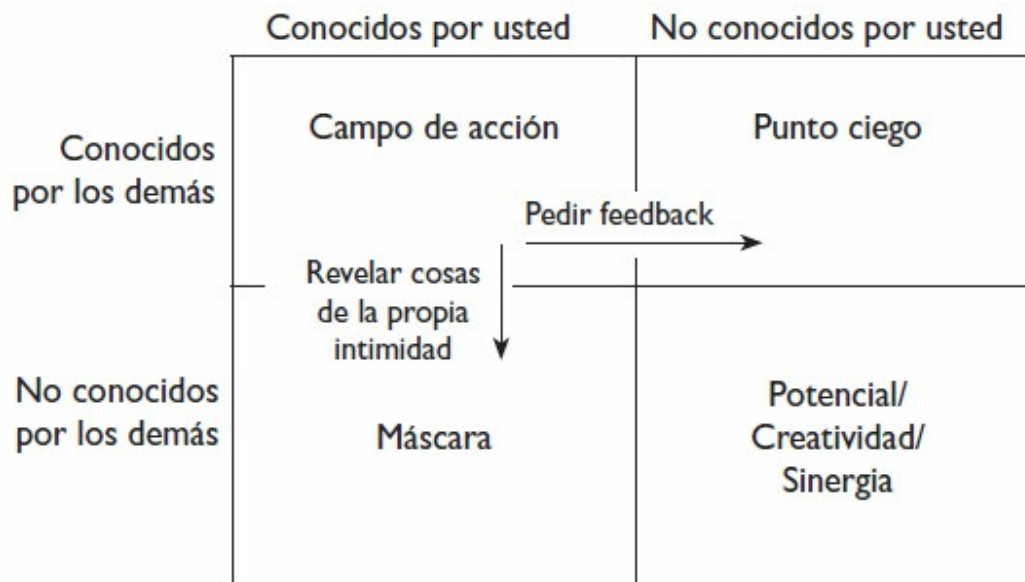
Para referirme sucintamente a la territorialidad física, propongo que los coaches estén atentos para poder encontrar la distancia más cómoda entre ellos y sus coacheados.

El coaching por teléfono, por ejemplo, que vimos prevalecer en Estados Unidos, puede no proporcionar la suficiente intimidad en las culturas orientadas a la apertura. Igualmente, en el coaching personal pueden ofrecerse diversas opciones, permitiendo a los coacheados elegir dónde sentarse y, por lo tanto, señalar su distancia del coach.

Volviendo al espacio psicológico, recuerde que así como la auto-revelación (apertura) es fundamental para construir relaciones más cercanas dentro de un equipo o con el coach, no puede exigirse. Los coaches necesitan estimular un clima seguro, no enjuiciador y constructivo, de forma que las personas menos inclinadas a abrirse se sientan suficientemente seguras como para hacerlo. Paradójicamente, al respetar las preferencias de las personas y no obligarlos a exponerse, en general se producirá más apertura (revelación de temas íntimos).



## Ventana Johari



Obviamente los coaches necesitan desafiar sus propios supuestos. Varios psicoterapeutas que conozco que ahora hacen coaching revisaron la idea de que ellos no deberían hablar de sí mismos con sus clientes. En realidad, cuando se hace adecuadamente, compartir experiencias y aprendizajes personales puede acercar a la gente al transmitir la sensación de que todos somos humanos que enfrentamos desafíos similares y que quien es coach un día puede ser coacheado al día siguiente.

Ahora analizaré cómo intercambiar feedback (una práctica que favorece el compartir) y cómo proteger su territorio (una práctica de protección útil). Éstas ilustran los méritos de ambos polos de la dimensión cultural reserva-apertura.

### ***Intercambiar feedback***<sup>188</sup>

Lo primero que debemos tener presente es que dar feedback es diferente de dar consejo, juzgar o interpretar. Cuando usted da feedback, no dice, por ejemplo: “No deberías interrumpir a la gente”.

En cambio, dice: “Cuando me interrumpiste, me sentí así, o éste es el impacto que percibí en otros”. La diferencia puede parecer sutil. Sin embargo, es probable que el primer estilo ponga a su interlocutor a la defensiva.<sup>7</sup> El feedback también es diferente de la interpretación psicológica. Usando el mismo ejemplo, no dice: “Probablemente recibiste de tu padre un modelo autoritario”. Es posible que adoptar el rol de psicólogo amateur fomente una actitud defensiva. Además, vale reconocer que ni siquiera un experto psicólogo puede alegar que lo conoce mejor de lo que usted mismo se conoce. Puede haber circunstancias únicas que expliquen sus conductas y que el psicólogo podría no conocer.

Con el feedback, evitamos totalmente este análisis. Suponemos que tiene buenas razones para actuar como lo hizo. Y nos concentramos en el impacto de dicha conducta, de manera que pueda decidir si desea seguir actuando de la misma manera o dejar de hacerlo.

He aquí algunas recomendaciones para intercambiar feedback de una manera segura y constructiva, así como observaciones sobre otras dimensiones culturales que deben tomarse en cuenta.

Cuando dé feedback, recuerde las siguientes sugerencias:

1. Describa el contexto, la conducta y su impacto.<sup>189</sup>  
Sea preciso cuando describa la conducta, refiriéndose a información de “bajocontexto” (las palabras usadas) así como contenido de “alto-contexto” (cómo se dijeron esas palabras: la postura, los gestos, el tono de la voz, etc.). Véase el análisis de estas orientaciones en el capítulo 9.
2. Concéntrese en lo que es modificable.  
No diga: “Eres demasiado alto o demasiado bajo”. Uno puede elegir distintos tacos y zapatos, pero no hay mucho que pueda hacerse para cambiar la propia estatura.
3. Absténgase de dar consejo, emitir juicios o proponer una interpretación psicológica.  
Las observaciones anteriores pueden ser válidas en un contexto diferente. Pero no son feedback. Además, tienden a

producir en la gente reacciones de defensa más que invitarlos a asumir su poder y responsabilidad.

4. Sea honesto.

Las personas se benefician más cuando reciben feedback sincero y honesto y es lo que suelen esperar. Evite la sobreprotección.<sup>190</sup> Por cierto, la sugerencia de feedback sincero y honesto refleja un sesgo cultural hacia la comunicación directa (véase el capítulo 9, Comunicación directa versus indirecta). Si la persona que da o recibe feedback prefiere la comunicación indirecta, alguien deberá salir de su zona de confort. El manejo de este tipo de situación debe ser muy respetuoso y cuidadoso. La creación de un clima de confianza y asegurar que existe respeto mutuo y aprecio son prerequisites para compartir feedback sobre temas difíciles. Limitarse estrictamente a dar retroalimentación (véanse los números 1 al 3), insistir en que no se está juzgando y mantener conversaciones en privado sobre temas delicados siempre que haya dudas, ayudará a mantener la armonía y evitará situaciones embarazosas a nuestro interlocutor.

Además, en algunas situaciones usar un enfoque indirecto (véase el capítulo 9) puede ser una alternativa preferible a la comunicación directa.

Al intercambiar feedback, la sensibilidad intercultural requiere que también tenga en cuenta otras dimensiones culturales que están en juego:

- Jerarquía/igualdad (por ejemplo, dar feedback a un “superior” puede parecer inadecuado).
- Ser/hacer (por ejemplo, el feedback debe referirse a lo que la persona hace [el hacer] y no a lo que la persona es [ser]; sin embargo, el efecto del feedback constructivo será ayudar a una persona a crecer [ser].)

- Individualista/colectivista (por ejemplo, en una cultura colectivista llevar aparte a un miembro del grupo para darle feedback, aunque sea positivo, puede parecer raro y dar lugar a una situación embarazosa).

Equilibrar el feedback negativo y el positivo a lo largo del tiempo.

Las personas tienden a recordar el feedback negativo más que el positivo. Una regla general dice que cuando el feedback es positivo en un 80 por ciento y negativo en un 20 por ciento se recordará como 50 por ciento positivo y 50 por ciento negativo! De manera que es importante que también señale lo que las personas están haciendo bien.

Al recibir feedback, tenga en cuenta lo siguiente:

1. Considere que el feedback es un regalo.  
Recuerde que la persona que le está dando feedback está corriendo un riesgo. Su objetivo es ayudarlo. Aunque no le parezca que su intención es positiva, será mejor que crea que es así, porque esta creencia favorece un intercambio constructivo. Si agradece a quien le está dando feedback lo estimulará a seguir haciéndolo.
2. Intente comprender, no estar de acuerdo, justificarse ni defenderse.  
Usted tiene buenas razones para comportarse como lo hace. El propósito de intercambiar feedback no es analizar dichas razones, sino comprender el impacto de su conducta. Puede rebatir una opinión, pero cuando se trata de comprender el impacto de su comportamiento, todo lo que puede hacer es entender cómo lo percibieron los demás.
3. Escuche, indague y reformule.  
Para comprender, la mejor táctica es practicar la escucha activa. También puede indagar y reformular lo que se dijo. La reformulación le permite pensar, procesar un posible impacto

emocional, asegurarse de que comprendió lo que le dijeron y reforzar la conexión con su interlocutor.

## ***Proteger nuestro territorio***

Joe<sup>191</sup> estaba relatando su pesadilla de sobrecarga de correos electrónicos. No encontraba salida. Lo había “probado todo”. La recomendación de clasificar lo que era importante de lo que no lo era no le sirvió de mucho. En el 60 o 70 por ciento de los casos, Joe podía decidir rápidamente si el mensaje era importante o no. Eso era fácil. Pero en los otros casos, primero tenía que leer cuidadosamente, reflexionar, investigar un poco, sólo para descubrir si el asunto era realmente importante y requería más investigación y acción. De tal manera que para más del 30 por ciento de sus 40 mensajes diarios, se requería un promedio de media hora para evaluar la importancia. 30 por ciento x 40 e-mails x 1/2 hora = ¡6 horas!

Después de seis horas de trabajo, Joe podía comenzar su trabajo productivo: finalmente podría dedicarse a resolver problemas. No es necesario decir que trabajaba muchas horas. Su ácido sentido del humor lo ayudaba a aliviar parte del estrés: “¡Tengo una lista muy larga de primeras prioridades!”

El gran caudal de intrusiones provocadas por la tecnología moderna es una realidad. Las peticiones provienen de todas partes del mundo y pueden encontrarlo en cualquier lado, en su PC portátil, el teléfono celular, la computadora conectada con el celular, etc.

Poner límites es vital. Por encima del desempeño y la satisfacción, conservar la salud es algo prioritario. Muchos autores dan consejos sobre la forma de establecer esos límites. Pero, en mi opinión, el Análisis Transaccional de Eric Berne continúa siendo la mejor referencia. El AT nos recuerda que, además de ser una “Víctima”,<sup>192</sup> tenemos otras opciones. El perfeccionismo de Joe (“sé perfecto”)<sup>193</sup> y el deseo de complacer a todo el mundo (“sé bueno”) estimuló el rol que inconscientemente desempeñaba.

Ante cualquier sugerencia para ayudarlo a salir del aprieto Joe

respondía con un “sí, pero...” o “lo he intentado, pero no funciona porque...” Joe primero debía darse cuenta de que estaba contribuyendo a su dificultad y que él también tenía opciones para revertirla. Sin embargo, debía estar preparado para revisar sus creencias más profundas (“Tienes que ser perfecto”, “Tienes que ser bueno”). La clave estaba en darse permiso para establecer límites: esto es lo que puedo hacer.

Las lecciones desde una perspectiva cultural “reservada” ofrecen formas creativas de proteger su territorio: espacio físico, tiempo y privacidad psicológica.

Puede establecer reglas, seguirlas y también invitar a otros a respetarlas. Tome el correo electrónico, por ejemplo. A menos que sea absolutamente indispensable, no se comprometa a responderlos dentro de las veinticuatro horas. Esta norma es un modo seguro de esclavizarse. Y si no lo hace, se sentirá culpable por no cumplir su promesa. Cuando viaja por unos días, ¿realmente tiene que andar cargando su laptop, luchar con enchufes incompatibles y malas conexiones en los hoteles para bajar sus correos? ¿Por qué no tomarse el tiempo para reflexionar y relajarse? Puede dejar un mensaje automático de respuesta avisando cuándo regresará, con instrucciones para el caso de que sea algo realmente urgente de lo que nadie más pudiera ocuparse durante su ausencia. Establecer y reforzar un código de conducta de correo electrónico también es fundamental: mensajes cortos, claros, minimizar el uso de “cc”, que suele usarse como estrategia paraguas que termina frustrando a los receptores “cc”; usar modos alternativos de comunicación cuando corresponda; y evitar el abuso de las banderitas de “urgente”.<sup>194</sup>

A propósito, el acceso de las empresas a esos mensajes es otro tema con variaciones culturales: algunas organizaciones creen que tienen derecho a monitorear todos los emails (“orientación de apertura”) mientras otras consideran que esto violaría el derecho a la privacidad (“orientación hacia la reserva”).

Tiene el derecho de proteger su territorio y respetar el mismo derecho de otras personas. En otras palabras, necesita adoptar la posición “Yo estoy bien – Tú estás bien”;

es decir, tiene que ser asertivo.<sup>195</sup> En la década de los 80, en Silicon Valley, la mayoría de los ingenieros que conocí trabajaban mucho. Un colega, sin embargo, puso el límite de no trabajar los fines de semana. Estaba muy comprometido con su trabajo y le gustaba mucho, pero le dijo a nuestro jefe que el fin de semana era sagrado y dedicado a su familia. En ese momento, su postura realmente iba en contra de los principios culturales y requería tener valor para defenderla. Al jefe no le gustó, pero como no quería despedirlo, aprendió a aceptar su límite.

Quince años después, en Europa, otro gerente que conozco solía llamar a una persona de su equipo en cualquier momento –durante las noches y los fines de semana. Al mismo gerente ni se le hubiera ocurrido la idea de llamar a otros en esas circunstancias. En el primer caso el gerente percibió a los miembros del equipo que estaban en la posición “Yo no estoy bien–Tú estás bien”. La mujer a la que llamaba estaba comprometida a hacer un trabajo “perfecto” y no se había dado el permiso para poner límites. Ella casi invitaba a la explotación,<sup>196</sup> al adoptar el rol de “Víctima”: “Tengo que ser perfecta para sentirme valiosa, y como es misión imposible, me siento mal. ¡Es tan injusto!”<sup>197</sup> Con los otros miembros de su equipo, la posición “Yo estoy bien-Tú estás bien” significaba que los empleados estaban protegiendo sus territorios. Establecían sus límites con tranquilidad.

Si la otra parte no está preparada para respetar su espacio, tiene una última opción: irse. Sentir “Yo estoy bien” significa que no estoy dispuesto a soportar el abuso. Cuando se siente “No estoy bien” tolera el maltrato, creyendo que, después de todo, sólo obtiene lo que merece, que no es mucho.<sup>198</sup> No tema defender con calma sus derechos. Pero, como líder, cuide y muestre respeto para que la gente no tenga que luchar para proteger su espacio.

La coach Cheryl Richardson señala:

*Sobre la **b**ase de mi **e**xperiencia, los límites **débiles** son el origen del 80 por ciento de los **problemas** que **observé** en las personas que luchan por vivir de manera **más auténtica**. Cuando permitimos a otros pasar por encima de nuestros límites porque tememos a la **confrontación** o las consecuencias de anteponer nuestras necesidades, terminamos sintiéndonos **enojados, frustrados y***

*resentidos. Un límite sólido es como un campo de energía o “barrera psíquica” que protege tu cuerpo, tu mente y tu espíritu.*<sup>199</sup>

En realidad sentir enojo es útil. Observe qué sucede si se acerca a una gata con sus gatitos. Maullará, mostrará los dientes y se volverá amenazante. Su rabia es un mecanismo de protección. El AT describe el fenómeno de “raqueta” que se pone en marcha cuando el mecanismo de la rabia no funciona. Sentimos una emoción que no es adecuada. Por ejemplo, llorar y estar triste lo ayudará a lamentar una pérdida pero no le permitirá delimitar su territorio. Para superar la raqueta debe darse permiso para sentir rabia cuando violan su espacio. Es una habilidad emocional vital, y no significa que deba comportarse agresivamente. Helen Palmer dijo: “La rabia es un recordatorio para que te tomes en cuenta”.<sup>200</sup> Para protegerse, no siempre puede ser amable con los demás, haciendo lo que ellos quieren.

A esta altura debería quedar claro que los dos mandatos “Sé perfecto” y “Sé bueno” tienden a dar como resultado límites débiles. Señalaré posibles antídotos que toman la forma de permisos.

1. “Sé perfecto.”

¿Qué tal si lo reemplaza por “Sé efectivo”? ¿Realmente necesita el 100 por ciento cuando el 95 funcionaría muy bien con la mitad del esfuerzo? Y ¿realmente se está concentrando en lo que es importante?

Permisos:

- No necesito saber todo y ser el mejor en todo.
- Puedo cometer errores. Los demás también.
- Me concentro en lo esencial.
- No siempre tengo que hacer todo a la perfección.
- No necesito conocer todos los hechos. También puedo confiar en mi intuición.

2. “Sé amable.”



¿Qué tal si también agregamos “cuídate”? Permisos:

- Defino mis propios objetivos y prioridades y los comunico.
- Digo “no” con calma, sin sentirme culpable.
- Todos los días hago algo que disfruto.
- Soy amable conmigo mismo.

## ***Herramienta de coaching: Feedback y auto-observación***

### ***Ejercicio***

El propósito de este ejercicio es aumentar la conciencia a través del feedback y la auto-observación. El medio utilizado es la grabación en video de una reunión grupal para analizar posteriormente la conductas que muestra la cinta.

En otras palabras, explorará las virtudes de una orientación hacia la apertura. También observará la orientación hacia la reserva. Las siguientes reglas asegurarán la creación de un ambiente seguro. Usted decide lo que está preparado para compartir y también decide si quiere recibir feedback. Esto significa que si quiere dar feedback a alguien, primero debe pedirle autorización.

### ***Instrucciones para el coach***

Ubique la cámara para que se pueda ver la cara de todos los presentes. El tamaño ideal del grupo es de entre seis y ocho personas. En la reunión debería tratarse algún tema

relativamente controvertido para el grupo. El objetivo es observar la dinámica grupal en una situación difícil en la que se espera cierto grado de desacuerdo y confrontación.

Una vez que haya grabado un segmento de treinta minutos, invite a los participantes a ver el video y compartir comentarios.

Como coach, entonces:

- Dará breves instrucciones al grupo sobre la forma de dar y recibir feedback.
- Invitará al grupo a que mientras miran el video observen conductas no verbales (cambios en la postura, gestos, tono de voz), así como contribuciones verbales.
- Sugerirá que detengan la película con frecuencia para que cualquiera que lo desee pueda pedir feedback o comentar cómo se sentía o qué pensaba en ese momento.
- Les propondrá que hablen solamente para dar feedback o para comentar conductas propias, no para volver a discutir sobre el tema tratado.
- Advertirá sobre la tendencia a mirar pasivamente el video, sin asumir el riesgo de hablar.
- Les dará permiso para probar nuevas conductas y cometer errores. El propósito no es juzgar ni evaluar a nadie. Encadre la experiencia como un laboratorio, no como un centro de evaluación.

## ***Observaciones para los participantes***

Verse a sí mismo en acción es una forma útil de elevar la conciencia individual y colectiva. Puede darse cuenta, por ejemplo, de que muchas veces interrumpió a los demás, habló en voz muy baja y omitió las pistas no verbales de quienes expresaban desacuerdo, incomodidad o frustración. También puede observar el valor del elogio, el impacto positivo de ofrecer una síntesis al grupo. El feedback y la auto-revelación eliminan los puntos ciegos y las máscaras, permitiendo la efectividad y la confianza. Como líder y como miembro de un equipo, puede decidir sobre las conductas positivas que desea conservar y los puntos débiles que desea corregir.

183 William Shakespeare, Antonio y Cleopatra.

184 Edward T. Hall, *The Silent Language; The Hidden Dimension*, 1966; *Beyond*

Culture, Anchor-Doubleday, 1976.

185 Talcott Parsons, *The Social System*, MacMillan, 1951.

186 Especialmente cuando la cultura también tiene una orientación hacia el tiempo “escasa.”

187 Michel Polac, *Journal*, Presses Universitaires de France, 2000.

188 Deseo reconocer al Centro para el Liderazgo Creativo, CCL. El feedback ha sido un componente central de los programas de desarrollo del liderazgo de CCL, desde la década de los 70.

189 Esta es una adaptación del modelo S-B-I (Situación-Comportamiento-Impacto) del CLC.

190 Según el AT, esto equivale a jugar el rol de “Salvador”, asumiendo que su interlocutor es una “Víctima”. Sin intención, invita al otro a entrar en el “triángulo dramático” y jugar un “juego psicológico” con usted.

191 El primer nombre real fue modificado para proteger el anonimato.

192 Las excepciones incluyen situaciones donde es víctima de agresiones físicas, tortura, abuso, etc. Véase el capítulo 4: en general tenemos más opciones de las que admitimos o somos capaces de imaginar, pero aún necesitamos aceptar “humildemente” el hecho de que no siempre tenemos el control.

193 El AT ha acuñado el término “mandatos” que parecen ser requerimientos sabios pero tienen efectos perversos. “Sé perfecto” y “Sé bueno” son ejemplos de ello. Los antidotos adoptan la forma de “permisos”, como se explica luego.

194 Véase por ejemplo Claire Aubé, “L’e-mail sans ses maux”, *Enjeux Les Echos*, Junio de 2001. Véase también el capítulo 9 sobre patrones de comunicación.

195 Los coaches necesitan dominar las competencias de asertividad. El entrenamiento en asertividad puede estar fuera de moda hoy en día, pero el contenido sigue siendo muy relevante. Ser asertivo significa operar desde una posición “Yo estoy bien-Tú estás bien”: ser firme y calmo en lugar de agresivo (Yo estoy bien-Tú estás mal), sumiso (Yo estoy mal-Tú estás bien) o derrotista (Yo estoy mal-Tú estás mal). Para ser más asertivo y fomentar el respeto mutuo puede establecer proactivamente una lista de cualidades que posee (Yo estoy bien) y una lista de cualidades que aprecia en la persona con la que está (Ella está bien). Yo estoy bien-Tú estás bien también es un hábito efectivo para manejar constructivamente diferencias culturales. Para esto, actualmente está leyendo sobre los méritos y las ventajas de las orientaciones culturales múltiples.

196 Esto obviamente no excusa al gerente, quien era responsable de su propia conducta y tenía otras opciones, además de jugar un rol de Perseguidor.

197 Por supuesto, la actitud de Víctima no justifica ni excusa de ninguna forma el abuso.

198 Ya hablé de circunstancias excepcionales en las que irse puede no ser una opción. El campo de concentración es un ejemplo extremo en el cual las víctimas son una realidad, incluso para aquellos que no prefieren el rol psicológico de Víctima.

199 Cheryl Richardson, "Protect Yourself", en "Life Make-Over for the Year 2001", (boletín electrónico), enero 2001.

200 Citado en *ibid.*

## CAPÍTULO 9

### *Cómo apalancar los estilos de comunicación*

¿Cómo se comunica usted con la gente?

**Alto contexto/bajo contexto – Directa/indirecta –  
Afectiva/neutra – Formal/informal**

**Alto contexto:** Confía en la comunicación implícita. Aprecia el significado de los gestos, la postura, la voz y el contexto.

**Bajo contexto:** Confía en la comunicación explícita. Favorece las instrucciones claras y detalladas.

**Directa:** En un conflicto, o cuando tiene que transmitir un mensaje difícil, deja en claro su punto de vista aun a riesgo de ofender o lastimar.

**Indirecta:** En un conflicto, o cuando tiene que transmitir un mensaje difícil, mantiene una relación cordial a riesgo de producir malos entendidos.

**Afectiva:** Cuando se comunica expresa emociones y calidez. Establece y mantiene conexiones personales y sociales.

**Neutra:** Cuando se comunica valoriza la concisión, la precisión y la imparcialidad.

**Formal:** Observa protocolos y rituales estrictos.

**Informal:** Favorece la familiaridad y la espontaneidad.

*El coaching es una forma avanzada de comunicación, en la cual la gente es auténtica **y** está totalmente presente. Sueño con **que** podamos decir la verdad con gracia **y** amor, respeto **y** compasión.*

*Entonces el coaching podría convertirse en algo del pasado.*<sup>201</sup>

*Cheryl Richardson*

El coaching es comunicación. Y quizás la comunicación pueda ser coaching. Cada interacción puede ser constructiva, ayudando a nuestro interlocutor a sentirse más satisfecho y/o efectivo. Cada intercambio puede estimular la alegría y disminuir el sufrimiento.

El propósito de la comunicación es unir, construir unidad a partir de la diversidad. Los coaches sólo pueden decir que se comunican de la manera más noble y madura cuando toman en cuenta y apalancan diversas alternativas culturales.

## ***Alto contexto/bajo contexto***

**Alto contexto:** En culturas de alto contexto, la comunicación del significado se transmite no sólo a través de las palabras;<sup>202</sup> también se basa en gran medida en la comprensión integrada del tono de voz, el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el contacto visual, los estilos del discurso y el uso del silencio. En lo que usted dice, las palabras que elige tienen un peso bastante limitado en la comunicación. El contexto general transmite mucha información. Por ejemplo, solemos tomar en cuenta lo que no se dice, la forma en que algo se dice y dónde se dice.

**Bajo contexto:** En culturas de bajo contexto la mayor parte del significado se “incluye en el código explícito”,<sup>203</sup> es decir, en las palabras. En estas culturas, la gente necesita mucha información previa -de contexto antes de asumir algún compromiso. En una interacción suelen perderse muchas, si no la mayoría, de las sutiles señales no verbales. En las negociaciones de bajo contexto, nada se toma en serio a menos que esté escrito y firmado.

Las culturas de alto contexto prescinden de dar instrucciones detalladas. Las personas presentan los aspectos principales y se espera que, sobre la base de su conocimiento del contexto general, el

interlocutor infiera los detalles. Muchas veces, el interlocutor ya conoce al menos algunos de los detalles, porque la información suele circular libremente. En otras palabras, todos saben bastante sobre todos y sobre todo lo demás.

En las culturas de bajo contexto se proporcionan muchos detalles; por ejemplo, descripciones de cargo exhaustivas, un inventario minucioso de competencias y todas las otras manifestaciones visibles. Cuando las personas se comunican en ambientes de alto contexto ni siquiera necesitan leer estos detalles, pero quienes lo hacen en culturas de bajo contexto probablemente se sentirán frustrados si tienen que completar la información cuando sólo se les presenta el panorama general.

Si su objetivo es asegurar que las personas implementen confiablemente sus decisiones, la estrategia que elija para hacerlo depende de su orientación. En culturas de alto contexto, la comunicación es una forma de construir y desarrollar relaciones. Depender de las relaciones y la confianza a su vez asegurará una implementación adecuada. En las culturas de bajo contexto, el propósito de la comunicación es intercambiar información. Para eso sólo cuentan las palabras. Las instrucciones detalladas son la estrategia que garantiza una implementación correcta.

En culturas de alto contexto, los gestos, la postura y el tono de la voz revelan mucha información. La gestología, el estudio de los gestos, revela sentimientos e intenciones. La ley de “expansión-retracción” sugiere que:

*Cuando alguien “apoya” una situación, adhiere a una idea o a una persona, tiene **confianza** en sí mismo **y** en su entorno, o **exhibe** una **fuerte energía**, sus gestos tienden a ser **abiertos**, se hacen **más expansivos y se alejan** de su cuerpo. **En cambio**, si siente ciertas dudas con respecto a sus ideas o su persona, si sospecha de su entorno o le **falta energía**, los gestos se **retraerán**, **disminuirán y se cerrarán**. Adoptará posturas de **retracción y preferirá gestos que actúan como barreras que filtran la información (que juzgue como demasiado original o desestabilizante)**.<sup>204</sup>*

Leer libros sobre gestología, como el excelente Les Gestes Vérité <sup>205</sup>

(Los gestos de la verdad), puede ayudar a quienes se comunican en ambientes de bajo contexto a disfrutar la riqueza de la información contenida en gestos, postura y movimientos.

Las expresiones faciales pueden ser muy reveladoras, incluso algo tan “inocente” como una sonrisa. En “Cómo detectar a un mentiroso”, la revista Time sostiene que una observación cuidadosa (y la ayuda de un nuevo software) puede ayudarlo a detectar si alguien está diciendo la verdad. Las fotografías A y B muestran a la misma persona sonriendo. Sin embargo hay diferencias entre ellas. “Una sonrisa auténtica, A, suele caracterizarse por arruguitas alrededor de los ojos y una expresión relajada. Una sonrisa falsa, B, se revela en señales sutiles, arrugas marcadas alrededor de los ojos, que son más patas de gallo que líneas de risa”.<sup>206</sup> Por supuesto, una sonrisa también tiene significados culturales diferentes. Una sonrisa japonesa o china puede transmitir vergüenza, incomodidad o incluso rabia.

La voz es un elemento que también conviene tomar en cuenta; las mismas palabras dichas con una intensidad y un tono variable tendrán distinto significado. Una voz fuerte y grave transmitirá un sentido de solidez mientras que un tono agudo puede sugerir superficialidad.

La trampa sería confundir los indicios con la realidad. Si alguien bosteza, no significa que no está interesado en lo que usted dice. Simplemente puede estar muy cansado. Además, como los gestos suelen tener diversos significados en las distintas culturas, deben ser tomados como signos de interrogación más que como evidencia.

Así como cualquier persona que preste atención puede llegar a captar estos indicios de comunicación de alto contexto, las personas que viven en culturas con esta orientación (en Asia y América del Sur, por ejemplo) tienden a invertir tiempo en conocerse mutuamente. Esto les permite comprender, en cada situación, el contexto más amplio dentro del cual se manifiestan todas las expresiones (verbales y no verbales). Como resultado, saben qué esperar, qué señales buscar y cómo interpretar expresiones faciales sutiles. Se necesitan menos palabras.

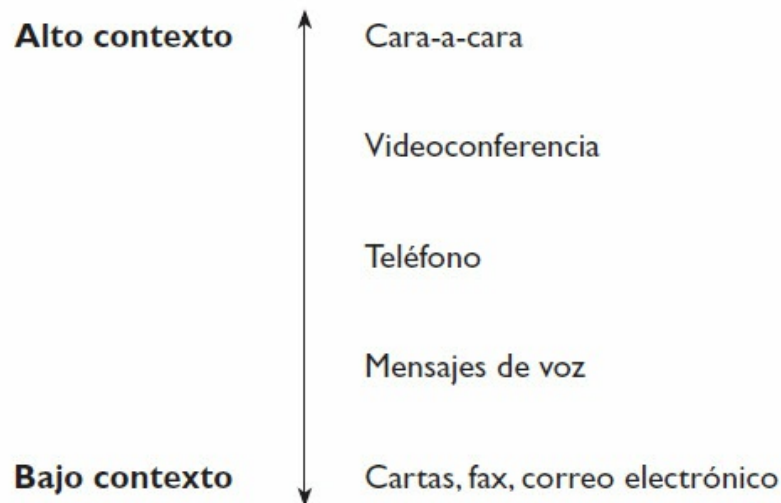
La dimensión alto contexto–bajo contexto afecta el tipo de medios de comunicación que se preferirá. La elección puede o no coincidir con el



hecho de que ciertos medios favorecen más ciertos tipos de comunicación. A continuación se presenta una clasificación de los medios que varían desde alto contexto hasta bajo contexto.

## ***Dimensión alto contexto/bajo contexto***

### **Dimensión alto contexto/bajo contexto**



Por ejemplo, en Estados Unidos, el coaching suele realizarse por teléfono. El teléfono puede considerarse un medio de contexto suficientemente alto en una cultura donde la orientación es hacia el bajo contexto.

Los equipos que trabajan a distancia deberían ocuparse particularmente de esta dimensión cultural. El Centro para el Liderazgo Creativo compiló investigaciones sobre lo que ellos denominan “equipos geográficamente dispersos” (EGD).<sup>207</sup> La mayor parte de los resultados de la investigación actual son bastante predecibles, pero sigue siendo útil tenerlos en cuenta. Por ejemplo, la pérdida del “momento humano”, que se describe como un “encuentro

psicológico auténtico difícil de lograr sin encuentros cara-a-cara”, tiende a aumentar la insatisfacción. O

*la dispersión parece dar como resultado una menor interacción social entre los equipos; esta falta de interacción puede producir que los miembros del equipo tengan percepciones erróneas de los otros integrantes del equipo y de la tarea. Esta actividad social reducida puede derivar de las dificultades de las tecnologías de la comunicación para transmitir efectiva y eficientemente claves relacionadas con el contexto social (como el tono de la voz, los gestos faciales, o el lenguaje corporal), dificultando la integración de los miembros del equipo.*<sup>208</sup>

## ***Ejemplos de la dimensión***

En las culturas de alto contexto, las personas suponen la existencia de mensajes implícitos, que pueden ser no intencionales. Jackie Chang, de Chubb Insurance, me contó el caso de un gerente chino que ella describe como uno de los empleados más importantes de la empresa. Este gerente sintió que su supervisor no lo tomaba en cuenta porque no le prestaba mucha atención y no le alababa su trabajo. “Sintió que estaba trabajando mucho sin recibir el respeto y el reconocimiento que merecía”. Esto produjo un malentendido. “Este gerente se sentía profundamente herido y no se sentía cómodo en su ambiente de trabajo”. A través de la mediación de Jackie Chang, el gerente aprendió a interpretar el comportamiento de su superior a la luz de su orientación hacia el bajo contexto: no había mensajes implícitos ocultos. En realidad, el jefe estaba muy satisfecho con el desempeño del gerente. Sencillamente no le había dado feedback positivo y no se había dado cuenta de que, en esta cultura, la falta de feedback equivalía a feedback negativo. El gerente de bajo contexto no se daba cuenta de que la falta de mensajes es un mensaje: a veces significa buenas noticias, pero en este caso suponía que significaba lo contrario.

En las culturas de bajo contexto, los coaches pueden creer que, para

evitar los malentendidos, siempre tienen que ser explícitos. Recuerdo haber participado en un seminario sobre habilidades de consultoría que se realizó en Estados Unidos en 1999. Se repetía una recomendación: explicitar todo en la comunicación: “Entonces estamos de acuerdo en que...”, “Lo que usted está diciendo es...”. Incluso recibimos una tarjetita con una secuencia específica de pasos a seguir<sup>209</sup> para asegurar que el proceso de comunicación de la consultoría se desarrollara con fluidez y sin ambigüedades. En el caso de que encontrara resistencia por parte de su cliente, la recomendación era hacer explícita la resistencia para ayudarlo a abrirse. Diría, por ejemplo, “Pareces estar evitando asumir la responsabilidad”. No cabe duda de que esta recomendación puede ser útil en algunas oportunidades, pero el consultor parecía no darse cuenta de que no es aplicable de manera universal. Algunas escuelas de coaching cometen exactamente el mismo error, lo que plantea un serio problema en culturas de alto contexto.

Suele considerarse que Estados Unidos y Alemania son culturas de relativamente bajo contexto.<sup>210</sup> Es habitual que los contratos incluyan numerosas cláusulas explícitas.<sup>211</sup>

En las culturas de contexto más alto, como México o Francia, tales contratos se considerarían frustrantes e incluso ofensivos. Es preferible un acuerdo más sencillo. La relación y la confianza permiten que las partes tengan fe en el espíritu del acuerdo y confíen en que siempre se pueden encontrar soluciones mutuamente beneficiosas para situaciones eventuales que pudieran presentarse.

Hay una gran cantidad de ejemplos de errores cometidos por gerentes y ejecutivos que pertenecen a culturas de bajo contexto porque se olvidaron de la importancia del contacto cara-a-cara para establecer conexión. Recuerdo, por ejemplo, al presidente de una empresa que se entusiasmó con las videoconferencias. Pensó que había encontrado la solución perfecta para reducir los gastos de viaje y encontrarse con todos en todo el mundo sin tener que moverse de su oficina. La reunión “real” en la que se hubieran mantenido diálogos honestos se habría producido cuando se hubiera apagado la pantalla del televisor. El presidente aún no había establecido relaciones

personales con estas personas. Si eso hubiera sucedido, probablemente habría sido otra historia y la video conferencia podría haber constituido una solución óptima para mantener el contacto. Sin embargo, utilizar este medio como un primer contacto fue definitivamente un error.

## ***Apalancar el alto contexto y el bajo contexto***

Apalancar la comunicación de alto contexto y de bajo contexto significa confiar tanto en la comunicación implícita como en la explícita. Para mejorar la comunicación, necesita prestar una cuidadosa atención a las palabras (bajo contexto) y también tomar en cuenta todas las pistas no verbales (alto contexto).

En Chubb Asia Pacífico, un ejecutivo occidental me expresó su frustración. Sus colegas asiáticos decían que sí a sus peticiones pero después no emprendían ninguna acción. Se quejaba: “¿Cuántas veces tengo que pedirselo? Cada vez que dicen que sí, creo que finalmente lo harán. ¡Pero no lo hacen! No puedo confiar en ellos. Me da mucha rabia; a veces me gustaría sacudirlos!” Durante nuestro seminario de desarrollo del liderazgo, grabamos en video una reunión del grupo y, en un momento, el ejecutivo preguntó a sus colegas: “¿Estamos todos de acuerdo con esta decisión?” En ese momento, uno de sus colegas coreanos frunció el labio superior, mientras sonreía y se inclinaba hacia atrás. El occidental no miró a su colega y, como no oyó ninguna objeción, supuso, erróneamente, que se había logrado el consenso.

Revisar el video le dio al ejecutivo coreano la oportunidad de plantear lo que realmente le había sucedido. Al tener poco dominio del inglés, aún estaba tratando de entender las razones de la solución propuesta por su colega occidental. Como el coreano no quería romper la armonía del grupo y no se sentía cómodo hablando en inglés, no propuso su punto de vista alternativo, que era muy interesante. El ejecutivo coreano aún no estaba de acuerdo con la decisión. Para un observador atento, había dado varias señales acerca de sus reservas: el movimiento del labio, la sonrisa artificial y un sutil movimiento del cuerpo hacia atrás. Cabe destacar que, desde ese momento, el

ejecutivo occidental decidió prestar más atención a toda la información, tanto explícita como implícita, en lugar de culpar a sus colegas asiáticos. Se dio cuenta de que esto le permitiría ser un líder mucho más efectivo.

Todo lo que usted hace transmite un mensaje. Apalancar las culturas de alto y de bajo contexto implica que lo que dice (bajo contexto) es congruente con el significado que subyace a sus acciones (alto contexto). Cuando hay alineación entre ambas formas de comunicación, su mensaje adquiere mayor fuerza. De lo contrario, surgen la confusión y la sospecha.

Peter Leyland, de Baxter, elegía con gran cuidado lugares poco comunes para los retiros de su equipo. Los castillos y las grandes residencias transformados en hoteles proporcionaban un ambiente lleno de magia y grandeza. Cada lugar era único, exactamente como los miembros del equipo. Puede imaginar que pierde sentido decir al equipo “ustedes son muy especiales” mientras la reunión se realiza en algún hotel mediocre ubicado cerca del aeropuerto. Sin embargo, los hoteles tampoco eran los más lujosos y caros; esto también habría enviado un mensaje erróneo: estimular el consumo ostentoso del dinero de la empresa. Peter era sensible y capaz de comunicarse a través de símbolos. En otras palabras, se aseguraba de que el contexto respaldara la retórica.

Apalancar el alto y el bajo contexto también significa aprovechar al máximo los medios de comunicación, considerando que todas las tecnologías son potencialmente útiles, sin olvidar que ninguna de ellas es una panacea. IBM sirve como buen ejemplo de una empresa destinada a la comunicación de bajo contexto –internet está en el centro de la estrategia de comercio electrónico de IBM–, pero que comprende el valor de la comunicación cara-a-cara. En Europa, los ejecutivos de ventas, por ejemplo, reciben capacitación durante las primeras diecinueve semanas. En 2001, ocho de estas semanas se pasaron en el IBM International Education Centre en La Hulpe. Los encuentros presenciales se complementan con un programa exhaustivo de educación a través de internet, logrando así la combinación de trabajo real con capacitación formal.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Los coaches necesitan elegir cuidadosamente los medios que sean congruentes con su objetivo y con la cultura del coacheado.

Aunque en algunos casos hago coaching por teléfono en Europa y es para mí una alternativa valiosa a viajar grandes distancias, casi siempre mis sesiones de coaching son cara-a-cara. En una cultura de alto contexto, el teléfono no es conveniente como medio para mantener diálogos importantes.

El correo electrónico e internet son una gran ayuda para los coaches que desean intercambiar archivos, compartir información y hacer encuestas. Sin embargo, no reemplazan la comunicación de alto contexto. Es imposible transmitir mensajes implícitos a través de un medio de bajo contexto. Es probable que las personas reciban el mensaje equivocado, pueden producirse malentendidos y, en última instancia, se corre el riesgo de que se pierda la confianza en lugar de fortalecerse.

Con respecto a los equipos que trabajan a distancia, los más efectivos que conocí y de los que formé parte tienden a combinar la comunicación de alto contexto con la de bajo contexto. Evitan que sus integrantes pierdan su tiempo con los retrasos en los vuelos o los congestionamientos de tránsito; muchas reuniones se celebran por teléfono. Solo es necesario que alguien organice un “puente”: todos los miembros llaman a un teléfono determinado a una hora específica. El equipo trata de adaptarse a las diferencias de horario: el ejecutivo que trabaja en Nueva York llamará a las 8 de la mañana, y su colega que está en Singapur llama al mismo número a las 8 de la noche. La reunión telefónica se complementa con correspondencia por correo electrónico, en la que se intercambian archivos. También se planifican conversaciones de grupos más pequeños.

Al comienzo y a intervalos regulares (preferiblemente una vez por año como mínimo), los miembros del equipo pasan algunos días juntos. La creación de lazos afectivos de alto contexto permite que se recarguen las “baterías de la relación”. Luego, y durante cierto tiempo, predomina la comunicación a través de medios de contexto más bajo,

lo cual permite mantener las relaciones, realizar el trabajo e intercambiar información. Es importante que el equipo analice sus protocolos de comunicación y vayan desarrollando normas óptimas, que apalancan los beneficios de las formas de alto y bajo contexto. Es conveniente que esas normas se reevalúen de manera periódica, tomando en cuenta las nuevas posibilidades tecnológicas y las características del proyecto.

Desarrollar la sensibilidad de alto contexto requiere entrenamiento. Es necesario que se abra y aprenda a tomar en cuenta señales contextuales que antes ignoró y pasó por alto. Un ejercicio útil es grabar en video reuniones reales o dramatizaciones. El coach puede orientar a los coacheados mientras ven el video. Puede señalar signos no verbales como posturas, gestos, movimientos y tonos de voz. Los libros de gestología y el simple sentido común son muy útiles para aprender a interpretar señales de comunicación no verbal. Sin embargo, nunca puede estar seguro del motivo por el cual, por ejemplo, alguien se mantuvo alejado o cruzó los brazos. Cuando hay un clima de confianza y apertura, puede pedir a los participantes que digan lo que realmente les estaba pasando. Llamar la atención de las personas sobre la riqueza de la información de alto contexto disponible es, en mi experiencia, una forma efectiva de ayudarlos a captar mejor las formas implícitas de comunicación.

Otro beneficio consiste en que los coaches pueden llegar a expandir su propio repertorio. El silencio, por ejemplo, que es una forma de comunicación de alto contexto por definición, puede ser una poderosa técnica de coaching. El silencio es un lapso para pensar, una forma de mantener abiertas las opciones o una táctica para quedar bien. ¡No se apure en llenarlo de palabras!

## ***Directa/indirecta***

**Directa:** En las culturas directas, las personas tienden a expresar claramente las cosas, “decir las cosas como son”, dicen exactamente lo que quieren decir, en lugar de dar pistas o hacer insinuaciones. Las otras personas no se sienten afectadas por este estilo directo; les gusta

no tener que adivinar lo que la otra persona quiso decir. La franqueza es una virtud.

**Indirecta:** En las culturas indirectas, las personas prefieren insinuar o dar a entender lo que quieren decir en lugar de decirlo directamente, lo que puede desprestigiarlos (de hecho, es lo que suele suceder). Como el desprestigio y la armonía son básicos en las culturas indirectas, se evita la confrontación a toda costa. Preservar la relación es de importancia fundamental.

Esta dimensión se refiere específicamente a situaciones delicadas, conflictivas o cuando tiene que transmitirse un mensaje difícil.

Richard Mead resume las ventajas y las desventajas de la comunicación directa/indirecta: “La comunicación directa es útil para transmitir su propósito pero puede crear resentimiento y, por lo tanto, ser menos persuasiva; por su parte, la comunicación indirecta favorece una relación cordial, pero a riesgo de que se produzcan malentendidos.”<sup>212</sup>

En culturas directas, como Estados Unidos, algunas veces la extrema franqueza se confunde con la sinceridad. Desde esta perspectiva, se espera que los coaches usen la comunicación directa y esto se interpreta como un signo de sinceridad.

La comunicación directa es... directa: usted dice lo que quiere decir. Por eso no voy a desarrollar estrategias de esta modalidad de comunicación; lo principal es que no se trata de una panacea. Es interesante analizar diversas formas de comunicación indirecta.

Las estrategias de comunicación indirecta incluyen las siguientes modalidades:

- *Mediación:* se usa a una tercera persona como intermediario.
- *Refracción:* las afirmaciones dirigidas a la persona A se hacen a la persona B en presencia de A.
- *Metáforas:* para transmitir el mensaje se usan analogías.
- *Indicios:* se hacen sugerencias sutiles.

## ***Ejemplos de la dimensión***



En el capítulo 2 comparé el estilo indirecto de los británicos con el estilo directo de los suecos. Vimos cómo Mark Philips dejó de hablar con rodeos y cómo la comunicación directa contribuyó a su efectividad. Ésta es un área donde los británicos y los estadounidenses tienden a disentir. En algunas oportunidades, sería conveniente que los primeros fueran más directos y los segundos más indirectos.

Las culturas asiáticas son conocidas por su comunicación indirecta. En cambio, en todo Estados Unidos, la cultura holandesa suele percibirse como directa. Quienes pertenecen a culturas indirectas pueden considerar el estilo directo como agresivo y poco sincero, lo que quizás represente una desventaja en actividades de venta y de marketing.

Uno de mis ejemplos favoritos del enfoque indirecto puede verse en la película El padrino, parte II. A Michael Corleone, representado por Al Pacino, lo están enjuiciando. Un testigo está por acusarlo públicamente de actividades mafiosas. Pero los hombres de Michael Corleone han logrado que el hermano del testigo los acompañe al juicio. Esto es todo. El testigo recibe inmediatamente el mensaje indirecto: “Si hablas, tu hermano tendrá problemas”. El juez no puede creer que él (el testigo) termine exonerando al jefe de la mafia.

Un gerente consideraba que una de sus empleadas, que venía a trabajar con pantalones desgastados, se vestía de manera demasiado informal. Esta joven, una brillante profesional recién egresada de la escuela de negocios, no tuvo el menor problema en sacarse los zapatos durante una reunión de equipo. Y además: ¡no usaba medias! Aunque el clima general de la empresa era cordial y distendido, el gerente quería que la nueva ejecutiva se diera cuenta de que el código de vestimenta era distinto del que regía en la universidad.

Habló con su secretaria ejecutiva, quien también era la persona de confianza del equipo. Viniendo de ella, el mensaje sería más suave y la joven ejecutiva no pasaría vergüenza.

La secretaria, una mujer madura, agregó un segundo nivel de estilo indirecto en forma de indicio. Un día, la joven ejecutiva fue a la oficina usando un vestido elegante. La secretaria le dijo: “¡Te ves tan linda con ese vestido! Te queda muchísimo mejor que la ropa que usas todos los

días”. La joven preguntó: “¿Oíste algún comentario sobre la forma en que me visto?” La señora replicó: “No, pero tengo la impresión de que uno de estos días van a decir algo”. Esto fue suficiente para que la joven recibiera el mensaje y adhiriera al código de vestimenta. La mediación más el indicio permitieron que la joven recibiera el mensaje y, al mismo tiempo, le evitaron pasar vergüenza o un mal rato.

Por la misma razón, en nuestra familia a veces usamos la comunicación indirecta. Si deseo transmitir un mensaje delicado a mi suegra, puedo usar a mi esposa como mensajera. Igualmente, mi mujer me considera un intermediario para las comunicaciones delicadas con mi madre. Nuestras madres se sienten cómodas con la comunicación directa por parte de sus hijos, pero no sucede lo mismo con los hijos políticos. La comunicación indirecta permite que se preserve la armonía en la familia.

Vi utilizar el mecanismo de refracción para confrontar a un jefe que constantemente irrumpía en la oficina e interrumpía el trabajo. En una cultura jerárquica e indirecta, desafiar de manera directa al gerente probablemente habría dañado la relación. Surgió la oportunidad de un enfoque indirecto cuando en una de esas ocasiones llegó un compañero de trabajo. Como él también estaba a punto de entrar en la oficina sin ser invitado, el empleado, usando un tono cortés pero terminante se lo hizo saber: “Lamento tener que decir esto, pero si me interrumpen me resulta difícil concentrarme y trabajar bien. Por eso cierro la puerta de mi oficina durante dos horas. Es probable que no hayas visto el aviso en la puerta, pero te agradecería que regresaras más tarde, a menos que haya algo que no pueda esperar dos horas.” El gerente, a quien realmente estaba destinado el mensaje, no hizo comentarios, pero después de eso pareció interrumpir con menor frecuencia. La observación sobre el cartel “Por favor no moleste” colocado en la puerta evitó que se sintieran mal tanto el otro empleado como el gerente. Se supuso que la intención era buena: “Es probable que no hayas visto el aviso” en lugar de “Ni siquiera piensas en las molestias que produces.”

## ***Apalancar la comunicación directa y la indirecta***

Apalancar la comunicación directa y la indirecta significa combinar ambos estilos de comunicación conservando lo que es mejor de cada uno. El mérito de la comunicación directa es la claridad (dices lo que quieres decir), mientras que la desventaja es que puede percibirse como ofensiva. Por el contrario, la virtud de la comunicación indirecta es su sensibilidad subyacente (no deseas herir los sentimientos de la persona), mientras que el peligro reside en que es potencialmente evasiva, y puede dar lugar a malentendidos.

Para apalancar las dos orientaciones, sugiero ser claro y firme con el contenido y, al mismo tiempo, cuidar la forma para no herir la sensibilidad de la otra persona; en otras palabras, directo en la sustancia e indirecto en el proceso (todo lo necesario para evitar que la otra persona pase vergüenza). Lamentablemente, a veces las personas hacen lo contrario, y usan lo peor de cada orientación: directo e incluso agresivo en la forma de transmisión del mensaje pero vago con respecto al mensaje en sí mismo. Por ejemplo, un jefe puede gritar a sus subordinados sin decirles específicamente lo que han hecho mal. Los subordinados terminarán frustrados y confundidos. En este caso, el efecto palanca magnifica el problema en lugar de multiplicar los beneficios.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Ya debería ser evidente que el modelo de intercambio de feedback presentado en el capítulo 8 muestra un sesgo cultural hacia la comunicación directa. Se basa en el supuesto de que se describen las conductas y se habla honestamente sobre su impacto. Esto no excluye, sin embargo, la posibilidad de utilizar la comunicación indirecta. Como explicaré, usted puede empezar usando algunas estrategias indirectas y si es necesario, ir cambiando gradualmente hacia la comunicación directa.

Desde una perspectiva monocultural directa, los enfoques indirectos podrían considerarse poco asertivos y cobardes. Sí, la comunicación indirecta podría estar inspirada erróneamente en una postura “Yo estoy mal-Tú estás bien”. Sin embargo, los coaches globales también aprecian los beneficios potenciales de la comunicación indirecta y aprenden a

- ser directos sin ser agresivos (siendo asertivos, “Yo estoy bien-Tú estás bien”),
- usar diversas formas de comunicación indirecta y
- elegir un enfoque de comunicación sobre la base de su conveniencia en la situación particular.

La comunicación indirecta permite mantener la ambigüedad intencionalmente. Si tiene que transmitir un mensaje delicado, es posible que primero quiera tantear el terreno. Da un indicio para verificar si la otra parte está receptiva. Si su interlocutor lo ignora o expresa un juicio negativo, aún hay tiempo de retroceder. No hay evidencias de que haya hecho un comentario dañino. Por otra parte, si en respuesta a su indicio su interlocutor sonríe, eso puede ser una prueba de que el terreno es favorable. A medida que se vaya construyendo la confianza entre ustedes, puede avanzar en forma gradual hacia una comunicación más clara y directa. Estas tácticas suelen ser usadas tanto por los amantes como por los políticos y los encargados de hacer negociaciones comerciales.

Conozco coaches que consideran que la franqueza sin atenuantes es una virtud: “¡Sé directo!”, “Practica el amor rudo”, “Mantén contacto visual”. Desafiar directamente a los coacheados se convierte en un signo de valentía y sinceridad. Cuando se trabaja en un ambiente intercultural este enfoque puede ser contraproducente.

La verdad es que puede confrontar a un coacheado sin ser excesivamente directo. Pero si decide actuar contra-culturalmente, asegúrese de que su coacheado comprenda que su propósito es sacarlo de su zona de confort.

Sin duda, no desea que su estilo directo se confunda con agresividad. Suavice o explique su enfoque directo (Yo estoy bien-Tú estás bien), y

luego use algunas estrategias indirectas. Una gerente alemana tuvo que explicar la diferencia a su colega francés para que él no interpretara mal su conducta. Aprendió a no sentirse molesto por una animosidad que solo era imaginaria mientras que ella suavizó su estilo utilizando la comunicación indirecta.

También es necesario aprender a sentirse cómodo con la comunicación directa. En el mundo corporativo occidental, la comunicación directa es una virtud. Su ausencia puede interpretarse como debilidad de carácter.

## ***Afectiva/neutral***<sup>213</sup>

**Afectiva:** A las personas de culturas afectivas les interesa menos la precisión de la comunicación que el establecimiento y la conservación de relaciones personales y sociales. Se valora la demostración de emociones y la calidez. En las culturas afectivas las emociones son persuasivas y suelen usarse (y considerarse válidas) en las discusiones. Ser frío y objetivo es un defecto más grave. Una persona sabia y respetada habla desde el corazón.

**Neutra:** En una cultura neutra se valoran la objetividad, los hechos, la lógica y la claridad mental. Los argumentos emocionales o la expresión de sentimientos tienen poco peso y se consideran “blandos”. Las personas de una cultura neutra se impacientan cuando los sentimientos interfieren en el pensamiento claro.

En las culturas afectivas la expresión de las emociones puede alcanzar el nivel de un arte. Es importante presentar estéticamente las ideas. El uso de la poesía es un ejemplo. En las culturas neutrales hay poco interés en la belleza de una oración bien construida. “No me vengas con metáforas y déjate de adornar las cosas. Limitate a los puntos principales.”

Como puede verse, la estética puede considerarse como una característica valiosa o como algo superfluo. Limitarse a los puntos principales puede ser tomado como una muestra de falta de clase y refinamiento o, por el contrario, como una señal de pragmatismo y

eficiencia.

## ***Ejemplos de la dimensión***

La película de Ang Lee, *El tigre y el dragón*, transporta a los espectadores a la Antigua China. Li Mu Bai, el protagonista, está enamorado de Yu Shu Lien pero espera hasta el último momento para expresar sus sentimientos. En su cultura, la pureza es el ideal e implica desapego y no la entrega pasional. La meditación nos permite alcanzar este estado de desapego. Pero como Li Mu Bai está a punto de morir, decide declarar su amor, aun a riesgo de “ser condenado”. Su acción puede interpretarse como un cambio desde la “cultura como un hecho” hacia la “cultura como un proceso” (véase el capítulo 2). En esta circunstancia, el héroe termina lamentando su orientación “neutra”. Li Mu Bai finalmente adopta el polo “afectivo”. Por supuesto, algunas personas hacen el recorrido opuesto, encontrando satisfacción en el desapego. El coaching intercultural no lo obliga a elegir una forma sobre la otra; lo invita a apalancar ambas.

## ***Apalancar las orientaciones afectiva y neutra***

En el capítulo 5 se presentó un ejemplo de apalancamiento efectivo de las orientaciones afectiva y neutra a través de la interacción de los ejecutivos británicos e italianos. Los gestos expresivos y la manifestación de emociones por parte de los italianos no despertaron, en los gerentes británicos, sospechas, respuestas lacónicas ni rechazo. Por el contrario, observé que estos gerentes bien dispuestos para interactuar en un medio global recibieron la afectividad de los italianos como una muestra de entusiasmo y compromiso. Y lo que es más, estos gerentes aprendieron a sentirse cómodos al expresar espontáneamente sus propios sentimientos en un contexto profesional, lo que para algunos resultó liberador. No renunciaron a su sentido cultural de imparcialidad, que aún les permitía dar un paso atrás y evaluar las opiniones con tranquilidad. Por el contrario, se

enriquecieron con una capacidad de conectarse en un nivel emocional con otras personas con mayor efectividad. Esto resultó ser esencial para ganarse la confianza de sus colegas latinos y, en consecuencia, para abordar las tareas en curso. Debe observarse que para los gerentes que usan un estilo de coaching, la “inteligencia emocional”<sup>214</sup> es crucial, porque establecer una relación de confianza es una condición necesaria para el coaching productivo. Con una actitud similar, los italianos aprendieron lecciones de sus colegas británicos.

Mi lema con respecto a apalancar la dimensión afectiva/neutra es “cabeza fría y corazón cálido”.

En el arte de la persuasión esta dualidad ha existido desde siempre.<sup>215</sup> Convinces con la cabeza pero persuades con el corazón. Hace más de dos mil años, los griegos ya diferenciaban el logos (la razón) del pathos (la emoción).

Fénelon escribió: “Cicerón tenía razón cuando dijo que no se puede separar la filosofía de la elocuencia. Porque el hecho de persuadir sin ciencia y sin sabiduría es pernicioso; y la sabiduría sin el arte de persuadir no es capaz de convencer a los seres humanos y de introducir virtud en sus corazones.”<sup>216</sup>

En algunos aspectos el Indicador de Tipos Myers-Briggs representa una sinergia de ambos polos. El libro de Carl Jung Tipos psicológicos<sup>217</sup> revela, a través de numerosos cuentos, el vasto conocimiento de este autor sobre la historia humana. No obstante, a los legos les resulta muy difícil comprender la riqueza de las implicaciones prácticas de los cuentos en la vida cotidiana. Sin embargo, Katherine Briggs y su hija Isabel Briggs Myers convirtieron la teoría de Jung en un instrumento práctico, el de uso más frecuente entre los de su tipo.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Cuando la eficiencia y la claridad son esenciales se puede usar la neutralidad intencionalmente. Pero los modelos de X pasos<sup>218</sup> y el enfoque de “datos puros” pueden carecer de la sofisticación y la

espontaneidad requeridas en las culturas afectivas.

Es fácil emitir juicios y considerar que los gerentes demasiado emocionales son incompetentes y carentes de auto-control, pero esa sería una visión etnocéntrica. La comunicación efectiva debe integrar ambas modalidades. Los coaches globales de excelencia aspiran a tener la cabeza fría y el corazón cálido.

El polo neutro recuerda que es necesario mostrar claramente la evidencia y presentar los argumentos con precisión. Las personas conocerán los hechos y se convencerán. La orientación afectiva permite movilizarlas y sorprenderlas con imágenes. Se emocionarán. Como comunicador, necesita encontrar la combinación correcta de logos y pathos. Es un arte, porque la mezcla ideal casi nunca es la misma. Sin embargo, al margen de su preferencia, para ser un coach efectivo necesita comunicarse tanto con la cabeza como con el corazón, y también estimular a sus coacheados a hacerlo.

## ***El uso de la poesía en el proceso de coaching***

La poesía podría considerarse como “cursi y sensiblera” e inapropiada para los coaches en un contexto de negocios. A través de la siguiente anécdota quiero mostrar cómo, en algunas oportunidades, los poemas pueden beneficiar el proceso de coaching. Ejemplifica cómo la afectividad puede mejorar la neutralidad.

Los buenos poetas saben mucho sobre la belleza y la pasión. Este conocimiento puede ser valioso en el mundo corporativo, donde la gente a veces lucha por encontrarle sentido a su trabajo y donde los gerentes se preguntan cómo estimular el compromiso auténtico.

La coach profesional Ellen Wingard tenía una clienta que había alcanzado el alto cargo que siempre había deseado. Ahora se sentía muy frustrada. Odiaba los manejos políticos internos, la carencia de feedback y la falta de camaradería. Sin embargo, se quedaba. Por lo visto, la seducía esta oportunidad de ocupar un alto puesto.

Ellen le preguntó: “¿Qué es lo que te seduce?” Luego, le hizo una sugerencia citando parte de un poema de Robert Frost; estas palabras



desencadenaron en su clienta un importante descubrimiento.

*Deja pasar a quienes desean su separación,  
mi propósito en la vida es unir mi diversión con mi vocación  
así como con mis dos ojos logro una mirada.*

*Porque sólo donde se unen el amor y la necesidad  
y el trabajo es juego para los fines de los mortales  
se logra lo que se anhela, en el cielo y en el porvenir.*

El poema la incitó a elegir el camino de la autenticidad, donde pudiera respetar sus deseos,<sup>219</sup> “uniendo su vocación con su diversión”. El poema presenta una visión en la cual el “trabajo es juego”, donde los esfuerzos dejan de ser arduos, porque el “amor y la necesidad son uno”. La vida no es sinónimo de sufrimiento. Puede disfrutarla si busca la unidad, así como con sus “dos ojos logra una mirada”.

En poesía, las palabras se eligen con gran cuidado e instan a saborearlas. La precisión, la sofisticación y la autenticidad ayudan a alejarse de lo banal, donde se pierde todo significado. La poesía nos moviliza más allá del lenguaje comercial de eficiencia, desempeño, etc. La poesía amplía nuestra perspectiva y apela a nuestra alma.

A través de la poesía, puede redescubrir el fuego que se encuentra dentro suyo y aprender a alimentar las llamas. Aprenderá a honrar su deseo de “vivir una vida que realmente pueda llamar propia.”<sup>220</sup> Y cuando usted brilla, sus clientes, su familia y sus amigos también se benefician.

En lugar de desechar la poesía, las metáforas y los cuentos, los coaches deberían aprender a complementar el lenguaje frío y objetivo de los negocios con estas formas alternativas de lenguaje, que facilitan el compromiso afectivo y espiritual.

## ***Formal/informal***

**Formal:** En culturas muy formales como la japonesa, se hacen presentes los códigos formales de conducta, los títulos y honores y las fórmulas de cortesía. Las personas son expertas en el manejo de la

formalidad requerida por cada situación y el status de aquellos con quienes están interactuando. En las culturas formales el lenguaje desempeña un rol importante. En los idiomas romances, por ejemplo, existen pronombres formales e informales para la segunda persona del singular. Otros idiomas tienen sistemas de pronombres y tratamientos de respeto mucho más elaborados. La formalidad trasciende el idioma y abarca otros ámbitos, como la vestimenta, las posturas, las ubicaciones y otras expresiones no verbales.<sup>221</sup> En términos generales, en las culturas formales se observan formas de protocolo y rituales estrictos y se siguen reglas específicas de ceremonial.<sup>222</sup>

**Informal:** Las culturas informales, de las cuales Estados Unidos es un excelente ejemplo, creen que la informalidad es esencial para la comunicación sincera. Quienes pertenecen a culturas informales se sienten incómodos con la deferencia, los títulos y las rígidas categorías de status. Prefieren tratar a la gente de igual a igual, al menos en apariencia. Hace mucho tiempo que el idioma inglés perdió la distinción entre los pronombres formales e informales.<sup>223</sup> Las culturas informales ven las formalidades, las convenciones y las costumbres sociales como innecesarias y prefieren la conducta informal, distendida y espontánea.<sup>224</sup>

Si bien un código formal de conducta puede parecer frío, distante y perjudicial para lograr una verdadera comunicación, "...permite la comunicación fluida y predecible porque evita los riesgos de los encuentros incómodos y embarazosos."

Por el contrario, "si bien la informalidad puede parecer indiscreta e insolente al imponer una intimidad que aún no se ha desarrollado",<sup>225</sup> es posible que sea útil para establecer relaciones cálidas y espontáneas.

Aparentemente en todas las sociedades coexisten la formalidad y la informalidad para determinados tipos de relaciones. El contexto social es el factor determinante. En las sociedades donde predomina la formalidad existen situaciones en las que el trato es informal. En las sociedades en las que predomina la informalidad se aplican tratamientos de respeto para con los jueces y los funcionarios políticos de alto rango.

## ***Ejemplos de la dimensión***

En las culturas formales, los hombres de negocios muestran sinceridad y seriedad al seguir estrictos protocolos y rituales tales como la vestimenta, las formas de saludar, el intercambio de tarjetas personales, los estilos de comunicación o la entrega de regalos... Se da mayor importancia al mantenimiento de la imagen y el status.

Esta orientación también se manifiesta en el lenguaje. El inglés es realmente el único idioma que no diferencia entre las formas formales e informales de dirigirse a otros (por ejemplo, tu/vous en francés, tú/usted en castellano y du/Sie en alemán). En muchos idiomas asiáticos, hay múltiples formas de dirigirse a otros con diversos grados de formalidad.<sup>226</sup>

Elegir entre distintas formas de dirigirse a otras personas no siempre es fácil. Se enfrentan dificultades en ambos extremos. El enfoque formal (por ejemplo, vous, en francés, usted, en castellano) puede transmitir cierta distancia, una barrera y un sentimiento de superioridad o inferioridad. El enfoque informal (tu, tú) podría percibirse como demasiado familiar. La idea es “Usted es mi jefe, no mi amigo”. “No pretenda que somos iguales: usted tiene un status diferente, gana más dinero y no todos nuestros objetivos son los mismos.”

El lenguaje en sí mismo, una vez adoptado, influye sobre la relación: más espontánea y familiar con tú, más reservada y distante con usted.<sup>227</sup>

En países donde el lenguaje distingue entre la formalidad y la informalidad en las relaciones, asuma primero la formalidad. En ambientes de negocios, la relación comienza con un Sie y en algún momento, cuando se establecen la confianza y la familiaridad (lo que puede tomar minutos, días o a veces años), alguien iniciará un cambio hacia el du y, en el caso de que hubiera alguna duda, preguntará si es apropiado.

En Francia, la respuesta “Nous n’avons pas trait les vaches ensemble” (literalmente: “no hemos ordeñado vacas juntos”) significa “Usted no tiene razones para mostrar tanta familiaridad conmigo” y es

una señal clara de que ha usado el *tu* cuando debería haberse quedado con el *vous*!

El empleado de mayor edad o de mayor jerarquía es quien debería iniciar el uso del pronombre coloquial. Es conveniente emplear la misma forma de dirigirse a un par de amigos o a una pareja: si tratas de *tu* a uno y de *vous* al otro, éste se molestará, etc.

Como sucede con cualquier fenómeno cultural, las costumbres dependen del contexto social. Una persona puede usar el *vous* y “Señor Presidente” durante una reunión oficial, y algunas horas más tarde, en la cancha de golf, tratar a la misma persona de *tu* y por el nombre de pila.

En japonés, la terminación *-san* después del apellido es una forma cortés de dirigirse a una persona. Si usted dice “Morita-san”, es posible que, durante la reunión de negocios, el señor Morita se sienta mucho más cómodo que si usted lo hubiera llamado por su nombre de pila.

En Asia, intercambiar tarjetas de presentación es un ritual serio y formal. Debe sostener su tarjeta con ambas manos e inclinarse durante el intercambio. La intención es demostrar respeto, pero a través de la lente de una cultura informal, la ceremonia puede ser percibida como demasiado solemne. Por el contrario, los estadounidenses muchas veces simplemente tiran sus tarjetas sobre la mesa. El valor implícito en esta conducta es la espontaneidad, pero el gesto puede percibirse como demasiado informal.

Recuerdo haber visto por la televisión belga un debate entre un ministro de derecha y un diputado ambientalista. Observar el contraste en el aspecto de ambos funcionarios resultaba llamativo y divertido. El ministro, bastante austero, vestía un clásico traje oscuro y corbata, con su cabello cuidadosamente cortado y peinado. El ecologista, muy relajado, no usaba corbata y parte del faldón de la camisa estaba afuera del pantalón. Su cabello largo estaba despeinado y revuelto. Ambos hombres literalmente mostraban sus valores en la forma de vestir: disciplina y respeto por la tradición por un lado, y espontaneidad e informalidad por el otro. Lamentablemente, no parecían mostrar mucho respeto por estas diferencias. El ministro no podía evitar ser condescendiente con el joven diputado. Por su parte,

el diputado, en un rol rebelde, era sarcástico con el ministro, a quien percibía como anticuado y rígido.

## ***Apalancar la formalidad y la informalidad***

Apalancar la formalidad y la informalidad significa dominar el arte de utilizar los pronombres informales y formales. Puede observar cómo se inicia el diálogo y, si se le presenta la oportunidad, establecer una relación más familiar y cercana con su interlocutor. También puede captar cuándo es mejor observar un estricto protocolo y cuándo mantener cierta distancia contribuye a fortalecer la relación.

Lo más importante es que el apalancamiento de las orientaciones formal e informal se logra cuando se sintetizan los valores positivos subyacentes, que son un intento de enseñar ética y espontaneidad. Me gustaría explicar este concepto.

A los jóvenes se les enseña desde la niñez a seguir los protocolos y los rituales, es decir la formalidad. André-Comte Sponville<sup>29</sup> considera que la cortesía es la primera virtud, aunque sostiene que aún no es una virtud. La cortesía se parece a la ética, pero a diferencia de ella, sólo se relaciona con lo protocolar, lo superficial. Deseablemente, al repetir los rituales, al practicar la cortesía (por ejemplo, decir gracias), se convertirá en ético (por ejemplo, querer decir gracias). En otras palabras, se esmerará por hacer lo correcto desde un punto de vista moral. Si la formalidad/cortesía conduce al respeto y a la ética reales, es fantástico. La forma en sí misma se vuelve secundaria: aun cuando no siga estrictamente el protocolo, si las personas perciben un respeto genuino por su parte estarán dispuestas a perdonarlo. Pero, por el contrario, la cortesía no debería convertirse en un sustituto para la ética, como lamentablemente sucede en muchas oportunidades. Si muestra respeto en la superficie pero internamente siente desprecio, está siendo hipócrita y deshonesto. Cuando sale a relucir la verdad puede terminar ganándose la antipatía de la otra persona.

Apalancar las orientaciones formal e informal significa ser estricto en relación con la ética y razonablemente flexible con el protocolo (en

la medida en que no ofenda a nadie), más que estricto en las reglas de etiqueta pero poco cuidadoso en la ética.

Los rituales pueden inducirlo a reflexionar de manera habitual en lo que es importante. Por ejemplo, puede rezar antes de comer para acordarse de agradecer la posibilidad de disfrutar de una buena comida. Existen demasiadas personas en este planeta que aún no tienen esa oportunidad. Sentirse agradecido y expresar gratitud es algo bueno, independientemente de que crea que existe un Dios para escuchar su plegaria. Sin embargo, limitarse a decir las palabras porque está acostumbrado a hacerlo sin meditar en su contenido hace fracasar el propósito mismo del ritual de la oración. En cambio, es preferible que no rece pero agradezca la comida y haga algo para que no haya más gente hambrienta en el mundo.

Paradójicamente, los rituales pueden reforzar la espontaneidad. Tuve la oportunidad de ver a trabajadores asiáticos reunirse y cantar juntos antes de comenzar el día. El ritual formal aumenta la pertenencia y la unión, lo que permite más espontaneidad e informalidad (por ejemplo, a la noche en el bar). Éste es otro círculo virtuoso, compuesto por formalidad e informalidad, reforzándose entre sí, para estimular tanto el respeto como la camaradería.

Los clubes de la risa, iniciados por el Dr. Madan Kataria en India, se están multiplicando en todo el mundo. En esencia son clubes donde la risa comienza siendo ritualizada y artificial. La magia es que después de un rato, la risa formal se convierte en risa real, informal; las personas empiezan a reírse de manera espontánea y natural. Reírse es divertido. También es saludable y nos hace más creativos y productivos y menos temerosos, tristes, enojados o apáticos.

#### Aplicaciones y recomendaciones

Los coaches no deberían suponer que la informalidad siempre facilita la comunicación. En realidad, ambas orientaciones pueden producir exclusión o facilitar la comunicación. La informalidad (por ejemplo, el uso del nombre de pila) puede hacer que las personas formales se sientan muy incómodas.

En otro nivel, lo que nos enseña la dimensión formal/informal puede resumirse de la siguiente manera:

- Aprenda los rituales y las normas de protocolo locales, pero sobre todo reflexione sobre su significado subyacente. Respete las reglas de etiqueta, pero es más importante que observe la ética. Si respeta la ética puede ser menos estricto en las reglas de etiqueta.
- Use los rituales para promover de manera sistemática hábitos saludables, como intercambiar feedback, expresar gratitud, alegrarse y aprovechar la paradoja de que el mayor uso de la formalidad puede dar como resultado una mayor espontaneidad.

## ***Herramienta de coaching: Ejercicios de dramatización grabados en video***<sup>228</sup>

### ***Coaching versus influencia***

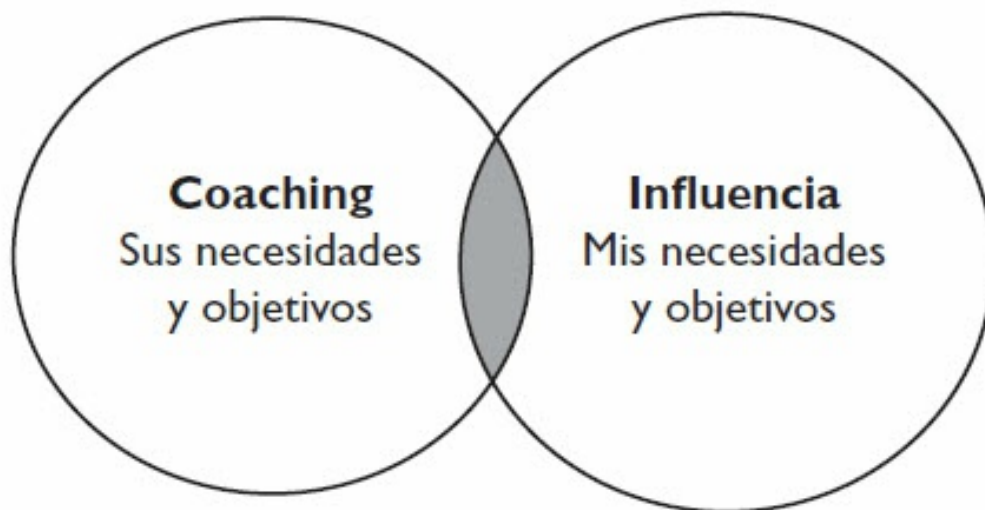
Como coach, su intención es ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos, a darse cuenta de lo que es importante para ellas.

Como su líder, buscará la intersección entre sus objetivos y los suyos y es deseable que en el proceso encuentre alguna base común en la que se satisfagan las necesidades de ambas partes. Pero el punto de partida es la necesidad de la otra persona, no la suya.

Una persona que ejerce influencia, tiene capacidad de persuadir y convencer a los demás para que hagan lo que responde a sus propias necesidades. Sin embargo, no los manipula; es decir, no los induce a hacer algo que realmente no quieren hacer o que no les conviene. Ejercer influencia con integridad significa, como en todo el proceso de coaching, que intenta encontrar una base común entre las necesidades de los demás y las suyas propias. Pero la diferencia, una vez más, estriba en que el proceso está guiado por sus objetivos, no los de ellos. Cabe reconocer que, en el ámbito del coaching, siempre se ejerce cierta influencia. El coach probablemente no pueda ser totalmente neutral y no tiene por qué serlo. En este libro, por ejemplo, estoy proponiendo ciertos valores (por ejemplo, la diversidad como fuente de riqueza) y

categorías de objetivos (por ejemplo, el “Tablero de Comando Global”). Sin embargo, a pesar de la influencia inevitable (aun inconsciente), los coaches difieren de quienes ejercen influencia directa en que ellos comienzan con las necesidades de su coacheado, ayudándolo realmente a hacer lo que éste considera mejor para él y para aquellos que lo rodean.

Si en el siguiente ejercicio se propone hacer coaching y en cambio lo que hace es influir sobre su coacheado es probable que despierte frustración y resentimiento que serán visibles aun en la dramatización. Por otra parte, si no define el diálogo como parte del proceso de coaching, no construye la expectativa de que su objetivo primario es servir a la otra persona.



## ***Ejercicio de dramatización***

**Objetivo:** El propósito de este ejercicio es identificar situaciones desafiantes en las que usted se propone apalancar el potencial de una persona para lograr objetivos específicos. La situación podría referirse a la relación con un colega cuyo desempeño o actitud es deficiente, o con una persona cuyo rendimiento ya es satisfactorio. En este último caso, el objetivo es ayudarla a desarrollar aún más su potencial para lograr mayor éxito. Su objetivo final es ayudar a los participantes a



identificar nuevas opciones mediante el desarrollo de estrategias alternativas de comunicación e ideas para desarrollar.<sup>229</sup>

**Descripción:** Lo ideal es realizar esta actividad con un grupo de entre dos y cinco personas. También puede ser beneficioso contar con un coach externo que oriente el proceso, facilite el análisis y conduzca una sesión de coaching en ese momento. Como coach, suelo permitir que los participantes diseñen sus propios escenarios. La dramatización se centra en la comunicación interpersonal. Las interacciones interpersonales, verbales y no verbales, pueden verse como un juego de ajedrez, donde cada movida de un jugador permite una variedad de posibles respuestas por parte del otro. Esta analogía sugiere que aunque ya domine una manera efectiva de manejar una situación delicada, pueden existir opciones aún mejores. Un segmento de dramatización –escena y análisis– dura alrededor de treinta minutos.

**Preparación:** Ubique dos sillas frente a una mesita. Aquí se desarrollará la escena, y en cada una participan dos actores. Los otros participantes serán observadores. Se necesita una cámara de video para filmar la escena y un monitor para proyectarla al grupo. Pida a los participantes (preferiblemente de antemano) que piensen en una situación desafiante que les gustaría actuar, una en la que crean que podrían beneficiarse de las ideas y los puntos de vista de otros acerca de cómo manejar más efectivamente la comunicación. También puede proponer a los participantes escenarios preelaborados. Estos escenarios plantean situaciones típicas que los participantes encuentran en sus organizaciones.

Las situaciones no tienen que limitarse al coaching. Me parece útil, por ejemplo, permitir situaciones de coaching y de ejercicio de influencia. Su utilidad reside en que los participantes muchas veces confunden el coaching con la influencia. Explico las diferencias entre ambos, y luego los invito a definir si enfocaron la interacción desde la perspectiva del coaching o de la influencia.

**Proceso:** El ejercicio incluye los siguientes pasos:

1. Pida a cada participante que elija y escriba una situación desafiante y que describa brevemente (1) la situación, (2) el

actor A (quién es y qué trata de hacer), y (3) el actor B (quién es y cuál es su conducta). El actor A actúa la parte del coach que maneja la situación desafiante y el actor B es el que está recibiendo el coaching. Por ejemplo, a B le encanta dedicarse exhaustivamente a los detalles técnicos, y tiende a ejercer un estilo de gerencia muy centrado en el control de las acciones de los demás. Aunque es muy trabajador, varios miembros de su equipo se quejan de que es controlador y que les quita su poder. El equipo está desanimado y ese estado de ánimo se refleja en el rendimiento. B parece no darse cuenta de su responsabilidad de liderazgo o del impacto negativo de su estilo de gerencia. A es el gerente de B. Le gustaría ver a B manejar este tema y mejorar su habilidad de liderazgo. La intención de A es ayudar genuinamente a B a determinar sus opciones futuras: crecer como líder, haciendo la transición de lo técnico a lo gerencial, o darse cuenta de que su principal interés es la técnica y encontrar un trabajo más adecuado.

2. Recoja las situaciones que definieron por escrito los participantes y elija una para la primera dramatización. En un rotafolio escriba un resumen de la situación elegida.
3. Pida a los participantes que se ofrezcan como voluntarios para desempeñar los roles.  
Dígale al resto del grupo que serán observadores. Por lo general, cada participante actuará dos veces, una como A y una como B, para experimentar lo que se siente en cada rol. Es conveniente mezclar subordinados, colegas, jefes, clientes, etc.
4. Llame aparte al actor B y dígame que ofrezca cierta resistencia al intento de A de trabajar con él. En otras palabras, B le planteará dificultades a A. (El grado de resistencia debe variar de manera que A nunca esté seguro de lo que está por suceder). Sin embargo, dele instrucciones a B de que responda con realismo y, por lo tanto, cuando A maneja bien la interacción su respuesta es favorable.

5. Diga a los participantes que observen al actor A y, junto con el coach externo, prepárese para darle feedback y sugerencias durante el análisis de la escena. Sería conveniente que los participantes tomaran nota de sus observaciones durante la escena y que las organizaran en torno a tres preguntas: (1) ¿Qué fue efectivo en la forma en que A se comunicó?; (2) ¿Qué fue menos efectivo? y (3) ¿Qué podría hacer A para ser más efectivo?
6. Comience la dramatización y encienda la cámara. Detenga la escena después de siete minutos.

## ***Análisis***

El siguiente formato para estructurar el análisis sobre las preguntas antes mencionadas me resulta útil, y lo invito a probarlo.

Pregunte a A: “¿Cuáles fueron tus acciones efectivas?” Luego haga la misma pregunta a B y a los observadores. Inste a los participantes a resistir la tendencia a responder con críticas negativas para ayudarlos a desarrollar el hábito de apreciar lo positivo en lugar de darlo por sentado. A los coaches nos gusta construir sobre las fortalezas.

Agregue comentarios sobre lo que piensa que funcionó bien; también puede compartir con ellos un modelo que muestre lo que fue efectivo en la conducta de A. El modelo permite volver a aplicarlo y generalizar patrones de comunicación efectiva.

Después, pregúntele a A: “En lo que hiciste, ¿qué no fue (tan) efectivo?” y “¿Qué podrías haber hecho de manera diferente?” Después de que A haya terminado de responder, repita la pregunta a B y luego a los observadores. Luego, basándose en su conocimiento de la teoría de la comunicación, señale alguna deficiencia que haya observado y analice estrategias para superar las dificultades.

Para evitar cualquier crítica con respecto a lo artificial del ejercicio insista en que sólo se trata de una dramatización, no de una situación real. Podrá observar que los participantes siempre se sorprenden de los aprendizajes que obtienen de esta actividad. Después de todo, las

situaciones son realistas porque los participantes las trajeron. (A propósito, ésta es una de las razones por las que prefiero que los participantes diseñen sus propios escenarios). También dígales previamente que una conversación típica de coaching dura más que siete minutos. Recuérdeles que la intención no es recrear exactamente la misma situación, ni juzgar la actuación de los actores. El propósito de la dramatización es contribuir al desarrollo del potencial. Estimule a los actores a probar nuevas conductas y a cometer muchos errores! Durante los siete minutos se producen muchas transacciones y se aprovechan o se pierden varias oportunidades para la comunicación constructiva. Las palabras, la voz, la postura y los gestos revelan insights que resultan muy beneficiosos.

Como coach, deseará señalar al grupo las conexiones que existen con las preferencias psicológicas y las orientaciones culturales. Siempre que encuentre una oportunidad, relacione las teorías de la comunicación (Análisis Transaccional, PNL, etc.) con la experiencia real: “¿Estabas en la posición Yo estoy bien-Tú estás bien?”; “¿Qué conductas sugieren que pasaste de la posición Yo estoy bien-Tú estás bien a una no estoy bien o no estás bien?”; “¿Cuál fue el impacto sobre la otra persona?”

Puede decidir mirar el video o no hacerlo. Es especialmente útil ver la grabación cuando los actores mostraron conductas no verbales interesantes de las que ni siquiera estaban conscientes: gestos de barrera que impidieron la comunicación, posturas abiertas que favorecieron el contacto, etc.

Finalice el ejercicio pidiendo a los participantes que articulen lo que aprendieron y resuman aquellos aspectos sobre los que necesitan trabajar para convertirse en mejores coaches.

Antes de la primera dramatización, puede presentar el modelo PROA<sup>230</sup> (GROW en inglés), de John Whitmore, para ayudar a los participantes a prepararse para el ejercicio.

**Propósito:** Defina lo que quiere lograr en la interacción.

**Realidad:** Comience con una verificación de la realidad (¿Cuál es la situación de la otra persona?)

**Opciones:** Imagine y analice opciones (en lugar de apegarse a una

sola idea).

**Adelante:** Cierre la discusión con acuerdos y compromisos precisos.

201 Cheryl Richardson, presentación en la “Linkage International Coaching and Mentoring Conference”, Londres, Septiembre 1999.

202 Esto también es cierto en cualquier cultura, pero en mayor medida en las culturas de alto contexto.

203 Edward T. Hall y Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences: German, French and American*, Intercultural Press, 1990.

204 “La gestuologie et le langage du corps”, en François Aelion, *Manager en Toutes Lettres*,” Les Editions d’Organization, 1995.

205 François Sulger, *Les Gestes Vérité*, Editions Sand, 1986.

206 Véase “How to spot a liar”, *Revista Time*, Marzo 13, 2000.

207 Valerie Sessa, Michael Hansen, Sonya Prestridge y Michael Kossler, *Geographically Dispersed Teams—An Annotated Bibliography*, Center for Creative Leadership, 1999.

208 Los resultados de algunas investigaciones son quizás más sorprendentes: “Los miembros de los EGD pueden pasarse señales del contexto social a través de la tecnología de la comunicación. A medida que pasa el tiempo, los miembros de los EGD pueden procesar con gran efectividad la información socioemocional.” Por ejemplo, los “emoticones” representan un código que no existía antes del correo electrónico. Los emoticones representan tu expresión facial y transmiten tus emociones. Por ejemplo, :- ) significa “sonrisa” y será convertido automáticamente en J por algunos programas informáticos), :) significa “feliz”, <3 significa ternura, >:-< significa “loco”, etc.

209 Esto también sugiere una orientación monocrónica del tiempo (capítulo 5)

210 Edward Hall compara a Estados Unidos (bajo contexto) con Japón (alto contexto) y Francia (en el medio). Véase Edward T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1976.

211 La dimensión universalista/particularista (capítulo 7) también tiene implicaciones para la elaboración de contratos y de políticas.

212 Richard Mead, *Cross-Cultural Management Communication*, Wiley & Sons, 1990.

213 Talcott Parsons (The Social System, MacMillan, 1951) comparó culturas emocionalmente cargadas y emocionalmente neutras.

214 Kate Cannon ofrece la siguiente definición: “La inteligencia emocional se refiere a usar el poder de la emoción como fuente de información, motivación y conexión” (en Geetu Orme, Emotionally Intelligent Living, Crown House, 2001).

215 Véase la sección de la herramienta del coaching en este capítulo para un análisis sobre la relación entre el coaching y la influencia/persuasión.

216 Citado por François Aelion, “Convaincre ou Persuader?”, en Manager en Toutes Lettres.

217 Carl Jung, Psychological Types, Princeton University Press, 1971 (revisión de la traducción original en inglés, 1923).

218 Esto revela también otras dimensiones culturales, como el universalismo y el pensamiento inductivo en particular.

219 Véase el capítulo 11 sobre los deseos y su importante rol en la fase de “evaluación” del proceso de coaching.

220 David Whyte, The Heart Aroused, Currency Doubleday, 1994.

221 Explicación parafraseada de John C. Condon y Fathi Yousef, An Introduction to Intercultural Communication, Macmillan, 1975.

222 Oración adaptada de Terence Brake, Danielle Walker y Tim Walker, Doing Business Internationally, McGraw-Hill, 1995.

223 Explicación parafraseada de Condon y Yousef, An Introduction to Intercultural Communication.

224 Condon y Yousef, op. cit.

225 Ibid.

226 Brake, Walker y Walker, op. cit.

227 La formalidad puede considerarse una forma de distancia característica de una cultura reservada (véase el capítulo 8). Igualmente la informalidad puede comprenderse como una manifestación de una cultura abierta. Entonces, ¿cuál es la razón de proponer una dimensión formal/informal así como una reservada/abierta? El primer par trata sobre la familiaridad, mientras que el segundo se refiere a la intimidad. Muchas veces vienen juntas pero también se puede tener una sin la otra. La intimidad sin familiaridad ocurre, por ejemplo,

cuando uno se confiesa ante un sacerdote, pero también cuando se hacen confesiones y se intercambia feedback con los colegas. La familiaridad sin intimidad tiene lugar en cualquier momento en el que uno se comporta informalmente sin revelar mucho sobre sí mismo. Algunos de sus amigos o aun su cónyuge puede saber menos sobre usted en algunas áreas que su psicoterapeuta, su coach, un colega o incluso un extraño con quien conversó en el avión. Hay un riesgo de que los coaches confundan ambos conceptos. Comportarse informalmente no necesariamente hará que la gente se sienta más cerca de usted. Un japonés o un francés podría sentirse desanimado por la informalidad estadounidense, especialmente cuando no se ha establecido una relación íntima.

228 Comencé a usar la videograbación de dramatizaciones a principio de los 90. Esto funciona bien con participantes muy diversos, en los sectores privados y públicos: ejecutivos, supervisores, ingenieros, policías, etc.

229 Véase el apéndice 1 (Análisis Transaccional) para ejemplos de comunicación interpersonal y cómo el coaching (usando el AT en este caso) puede ayudar a identificar opciones más productivas.

230 Para una explicación más detallada del modelo GROW (PROA), véase John Whitmore, *Coaching for Performance*, 2ª ed., Nicholas Brealey Publishing, 1996.

## CAPÍTULO 10

### Cómo apalancar modos de pensamiento

¿Cómo piensa usted?

**Deductivo/inductivo – Analítico/sistémico**

**Deductivo:** Enfatiza conceptos, teorías y principios generales. Luego, a través del razonamiento lógico, deriva aplicaciones y soluciones prácticas.

**Inductivo:** Comienza con experiencias, situaciones y casos concretos. Luego, usando la intuición, formula modelos y teorías generales.

**Analítico:** Separa un todo en sus elementos constituyentes. Desglosa un problema en fragmentos más pequeños.

**Sistémico:** Organiza las partes en un todo integrado. Explora conexiones entre los elementos y se concentra en el sistema completo.

*Para alcanzar la verdad, usted necesita por una vez deshacerse de sus formas habituales de pensamiento y reconstruir todo el sistema de conocimiento.*

*René Descartes*

El consejo del filósofo francés del siglo XVII sigue siendo pertinente. Estamos tan ocupados pensando que corremos el riesgo de olvidarnos de reflexionar sobre la forma en que pensamos en realidad. Puede haber más de una verdad, y probablemente necesitemos re-evaluar nuestro pensamiento más de una vez.

Como coaches globales, cuando aprendemos lo mejor de estilos



culturales diversos estimulamos nuestro pensamiento.

## ***Deductivo/inductivo***

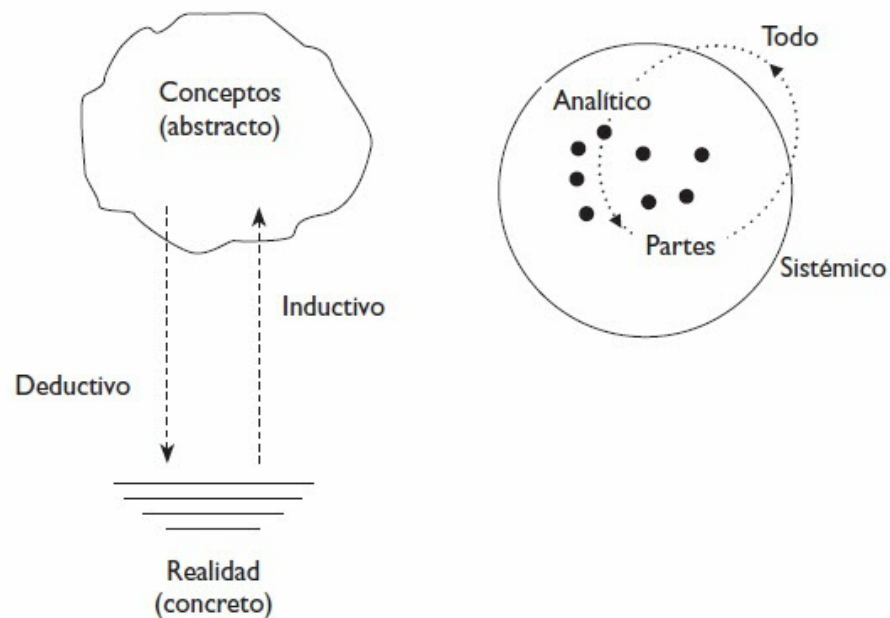
**Deductivo:** El estilo de pensamiento que se deriva de ideas y teorías se denomina “deductivo”. Una vez que los conceptos o teorías están firmemente establecidos, se aplican en casos particulares. Los europeos y los latinoamericanos tienden a ser deductivos, o abstractos, en su estilo de pensamiento. Tales pensadores “probablemente tengan más

confianza en sus teorías que en los datos crudos de la observación empírica”. No se sienten obligados a acumular hechos y estadísticas. Una o dos conexiones entre sus conceptos y el mundo empírico son suficientes. “A partir de un concepto prefieren generalizar a otro. Depositán su confianza en el poder del pensamiento.”<sup>231</sup>

Desde Aristóteles, la deducción ha dominado el pensamiento occidental. En 1620, sin embargo, Francis Bacon, filósofo y político británico, señaló los límites de la deducción y defendió la inducción para promover el progreso científico. El método de Bacon enfatiza la observación de los fenómenos naturales, la recolección sistemática de estas observaciones y finalmente la inducción misma mediante la generalización a partir de los hechos observados.<sup>232</sup>

Yo diría que el riesgo de la deducción es la irrelevancia, cuando el pensamiento pierde de vista el mundo real al que se supone que debe prestar servicio o al menos describir, y la teoría se convierte en un fin en sí misma.

## Modos de pensamiento



**Inductivo:** El estilo de pensamiento que deriva del análisis de datos se conoce como “inductivo”. En la ciencia occidental, los modelos e hipótesis basados en la observación empírica son representativos del estilo inductivo. Los pensadores inductivos, como los estadounidenses, tienden a “desconfiar de la teoría y las generalizaciones, por considerarlas ‘poco prácticas’, ‘irrealistas’ o ‘demasiado abstractas’.”<sup>233</sup> Para obtener sus conclusiones se sienten mucho más cómodos recopilando datos y estadísticas.

La inducción se apoya no sólo en hechos sino también en la intuición, que es una “forma de conocimiento inmediato que no apela al razonamiento”.<sup>234</sup> El conocimiento llega como un flash. Usted probablemente haya experimentado flashes intuitivos, que tienden a ocurrir cuando se relaja y permite a su cerebro lógico pensante tomarse un descanso. Es interesante que la etimología de la palabra – *intueri* en latín significa “observar cuidadosamente”– sugiere que la observación cuidadosa permite a la intuición generar el conocimiento valioso.

La inducción comienza con experiencias, casos y escenarios. A partir

de éstos, usted formula teorías. Las teorías apuntan a ayudarlo a comprometerse pragmáticamente con el mundo. El método de estudio de casos que popularizó la Escuela de Negocios de Harvard es un ejemplo de inducción. El peligro de la inducción es el simplismo, cuando el pensamiento se adhiere tan estrechamente a la experiencia que sólo puede generar un modelo limitado y simplista de la realidad.

En Europa, el pensamiento tiende a ser deductivo. La propia naturaleza del pensamiento deductivo es tal que no se presta a resúmenes simples y claves rápidas. Sin embargo, lo que falta en concisión y simplicidad, se gana en la sofisticación necesaria para manejar una realidad compleja.

Los pensadores deductivos pueden considerar que a la inducción le falta sustancia. Por ejemplo, pueden sentirse frustrados por el método de estudio de casos. Parafraseando un famoso comercial, pueden decir: “¿Dónde está la carne?” lo que significa dónde está el principio general, la teoría completa.

Los pensadores inductivos pueden igualmente sentirse frustrados con la deducción. Formularían la misma pregunta, pero esta vez con el significado de dónde está la aplicación, dónde podemos poner esto en práctica.

## ***Ejemplos de la dimensión***

Recuerdo mi clase de electromagnetismo en la Escuela Politécnica de Bruselas. Nuestro profesor necesitaba varias barritas de tiza para llenar los pizarrones con complejos cálculos matemáticos. El proceso de pensamiento era claramente deductivo hasta el punto de que las aplicaciones en la vida real estaban casi completamente ausentes de las clases. Pero después, los estudiantes teníamos clases prácticas en el laboratorio, durante las cuales los asistentes del profesor nos ayudaban a aplicar la teoría a situaciones concretas.

Nuestro pensamiento se materializa en la solución de problemas pero también en la comunicación cotidiana. Un norteamericano acostumbrado a la inducción podría impacientarse con un francés que

comenzara una negociación dedicando mucho tiempo a explicar la filosofía general y establecer en profundidad los principios rectores. Asimismo, un francés podría rechazar ciertos modelos norteamericanos por considerarlos demasiado simplistas, demasiado norteamericanos, demasiado ingenuos. Los franceses creen que la realidad es más compleja que estos modelos y que no se puede simplemente generalizar a partir de una experiencia limitada. Desde su perspectiva, se requiere un pensamiento conceptual más sofisticado; es decir, la deducción.

Para comparar la deducción y la inducción, creo que es útil examinar cómo pueden aplicarse estos modos de pensamiento para fomentar la felicidad. Después de todo, los coaches profesionales deberían ayudar a las personas a vivir más felices. Me gustaría comparar el método deductivo francés de André Comte-Sponville con la técnica inductiva norteamericana de Cheryl Richardson. Dependiendo de su propia orientación, usted quizás tienda a descartar la propuesta de Sponville por obtusa o la de Richardson por simplista. En cambio, le propongo centrarse en los méritos potenciales de ambos enfoques.

*Le bonheur, désespérément*<sup>235</sup> (Felicidad sin esperanza) de Comte-Sponville es un valioso libro de filosofía. Comte-Sponville define cuidadosamente los conceptos, comenzando con la filosofía misma, que él adapta de Epicuro: “La filosofía es una práctica discursiva (procede a través de discursos y razonamiento), que tiene la vida como objeto, la razón como medio y la felicidad como objetivo... La filosofía ayuda a pensar mejor, a vivir mejor.” El sabio ama la felicidad pero prefiere la verdad por sobre todas las cosas. No puede ser feliz con ilusiones. Prefiere una verdad triste a un falso gozo.

A través del razonamiento sutil, meticuloso y claro (la deducción) y con ejemplos ilustrativos, Comte-Sponville muestra cómo la esperanza interviene en la felicidad. La esperanza es desear algo que no tenemos. No sabemos si será satisfecha o no, y su satisfacción está fuera de nuestro control. “La esperanza es desear sin disfrutar, sin saber (si será realizado o no), sin el poder (de hacer que suceda).”

En otras palabras, la esperanza implica una falta de poder y de reconocimiento por lo que usted tiene. ¿Cuántos ascensos más, cuánto

más dinero antes de permitirse ser feliz? Si tuviera esto o aquello, ¡sería feliz! A menos que le esté sucediendo algo realmente terrible, usted puede elegir ser feliz ahora mismo. ¡Puede disfrutar de lo que actualmente tiene y actuar para cambiar lo que puede!

El sabio no sueña con castillos en el aire, sino que hace coincidir sus deseos con la realidad. Encuentra felicidad en aprovechar el presente y construir el futuro.

Cheryl Richardson publica un boletín, que envía semanalmente por correo electrónico. Cada nota tiene una o dos páginas. Aunque el tema varía, el formato suele ser el mismo.

Cheryl cuenta una anécdota personal sobre una experiencia que tuvo durante la semana anterior. Con un estilo simple aunque elegante, comparte sus sentimientos y las lecciones que aprendió de la experiencia. Entonces ofrece a sus lectores una lección en forma de tips de coaching y termina recomendando algunas acciones. Uno de sus boletines decía algo así: Cheryl se sentía abrumada por la cantidad de e-mails que tenía que responder, las tareas domésticas que debía realizar, etc. Pero el sol brillaba, invitándola a disfrutar la vida al aire libre. Se dio cuenta de que mucha gente podría esperar su respuesta un día más y que los platos no necesitaban ser lavados inmediatamente. Se dio permiso para cuidarse disfrutando una tarde soleada y esto es lo que la hizo feliz en ese momento. Cada boletín por lo general termina con tips (por ejemplo, en éste, ¡Disfruta la vida ahora!) y un “desafío para la acción” (por ejemplo, en este boletín, “Haz algo divertido al menos dos veces esta semana”).<sup>236</sup> Este tipo de recordatorio es otra forma, más inductiva que deductiva, de ayudar a las personas a vivir vidas más felices.

## ***Apalancar el pensamiento deductivo y el inductivo***

En la Universidad de Stanford asistí a una clase del profesor Bracewell llamada “La transformación Fourier y sus aplicaciones” como parte de mi programa para el master en ciencias en ingeniería

eléctrica. La presentación parecía casi una danza entre la teoría y la realidad. El profesor buscaba una forma elegante de formular la teoría y no dudaba en tomar ciertos atajos. Éstos se basaban en un cuidadoso examen de los fenómenos físicos que descartarían ciertas opciones, simplificando de esta forma la matemática. La teoría claramente esclarecía nuestra comprensión de la realidad. Pero también, nuestra atención a las manifestaciones físicas reales que iban desde el electromagnetismo hasta la acústica y la óptica daba cuenta de nuestra capacidad de comprender y crear teorías de manera intuitiva. En realidad, el profesor Bracewell estaba apalancando la deducción y la inducción de manera brillante, estimulando el pensamiento poderoso.

Los coaches también pueden mejorar su trabajo combinando la deducción y la inducción de modo proactivo.

Usted puede ayudar a los coacheados a cambiar y aventurarse hacia nuevos territorios. Una comprensión intelectual del liderazgo y la comunicación, por ejemplo, nunca pueden reemplazar la experiencia y la práctica. Recuerdo a un coacheado que me dijo que había leído un libro y había asistido a una clase sobre Análisis Transaccional. A pesar de que el material le había parecido interesante, se dio cuenta de que no se había imaginado el poder práctico que realmente tiene. Como coach, le mostré cómo diversos aspectos de los modelos se aplicaban específicamente a muchos de sus desafíos. Le señalé las opciones de comunicación nuevas y concretas que el AT le proponía.

Gradualmente reemplazó los juegos psicológicos con modelos de comunicación más productiva. La aplicación fue esencial, pero la teoría también demostró ser importante, porque el coacheado ahora estaba mejor equipado para decodificar y manejar un amplio abanico de situaciones de comunicación interpersonal.

Por definición, las culturas inductivas comienzan con experiencias a partir de las cuales se derivan las lecciones. Las actividades a través de la experiencia (por ejemplo, juegos que estimulan su reflexión) constituyen por naturaleza una de las formas favoritas de aprendizaje. Sin embargo, los coaches que prefieren la deducción también pueden beneficiarse con el uso de las actividades vivenciales. Éstas provocan insights y ayudan a elevar una conciencia que trasciende la mera

comprensión intelectual. Los expertos y los académicos a veces caen en la trampa de usar los conceptos y la retórica como un sustituto del cambio personal. Particularmente con la deducción, el peligro está en quedarse en el nivel abstracto.<sup>237</sup> Michael Maccoby ilustra un fenómeno similar:

En general, cuando los líderes narcisistas funcionan como mentores dan muy poco lugar a los demás. En raras ocasiones son mentores de otros, y cuando lo hacen lo que suelen buscar es que sus protegidos sean pálidos reflejos de sí mismos. Incluso aquellos narcisistas como Jack Welch, que se consideran importantes mentores, suelen estar más interesados en dar instrucciones que en hacer coaching.<sup>238</sup>

A propósito, Maccoby no diferencia entre mentoring y coaching (para la distinción entre ambos, véase el capítulo 1), pero éste no es el punto ahora.

Las actividades vivenciales le proponen explorar la forma en que usted actúa. El coach formulará preguntas como éstas: ¿Qué ocurrió en esta actividad?; ¿Qué hiciste de manera efectiva?; ¿Qué podrías haber hecho de modo diferente?; ¿Qué aprendiste que se aplica a tu situación real? También puede ser útil filmar a la gente en acción mientras están resolviendo un problema o comunicándose, y luego mirar el video. Los coacheados pueden verse a sí mismos y hacerse más conscientes de sus conductas y sus efectos. Otros métodos inductivos incluyen actividades artísticas, que ya mencioné, como graffiti, postales o collages.

La deducción y la teoría también son importantes porque con ellas se explicitan las conexiones con las situaciones reales. En las culturas inductivas la teoría suele limitarse al mínimo, lo que explica por qué el coaching toma menos tiempo. Creo que en el proceso se pierde riqueza, y quizás lo que es más importante, una mejor capacidad de manejar la complejidad y la ambigüedad. Esta última es fundamental, particularmente, en los altos niveles gerenciales. Esto puede explicar por qué los altos ejecutivos con los que trabajo en Europa están dispuestos a invertir tiempo significativo en el proceso y no se sienten satisfechos si el componente deductivo se reduce a su mínima expresión.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

En resumen, el aprendizaje para los coaches es doble:

- Le conviene aprender a utilizar la deducción y la inducción. La deducción, además de ser más adecuada al tratar con culturas como la francesa, honra el poder del pensamiento (conceptual). La inducción, preferida por los anglosajones, lo obliga a mantener estrecha relación con la experiencia real.
- Usted puede promover una “danza” entre los conceptos y la realidad, que se enriquecen mutuamente, y establecen un círculo virtuoso de pensamiento poderoso. Querrá continuar en contacto con la realidad y su aspecto práctico, mientras adopta una perspectiva más general para poder ver la realidad desde un punto de vista diferente y promover soluciones innovadoras a desafíos complejos. Los coacheados ponen en práctica estas soluciones (el coaching, de hecho está orientado hacia la acción), lo que da como resultado un nuevo aprendizaje que le permite refinar sus conceptos, y de esta forma mejorar su habilidad para proponer soluciones efectivas.

### ***Analítico/sistémico***

**Analítico:** El análisis descompone el todo en partes. Para enfrentar los problemas, el pensamiento analítico los desglosa.

**Sistémico:** El pensamiento sistémico u “holístico” junta las partes en un todo integrado. Se pone énfasis en las conexiones entre las partes y en el sistema completo.

El pensamiento analítico suele complementarse con el pensamiento lineal, que propone unir los fragmentos en cadenas de causa y efecto. El término lineal se refiere a esta secuencia, o línea, que en esencia, es unidimensional; los matemáticos contrastan las líneas con las superficies (bidimensionales) y los volúmenes (tridimensionales). El pensamiento lineal es útil para manejar situaciones simples o partes específicas de un problema más grande, pero resulta insuficiente para manejar problemas multidimensionales complejos.



Peter Senge observa que en Estados Unidos se ha favorecido el pensamiento analítico (probablemente podría decirse lo mismo sobre Europa) y defiende el desarrollo del pensamiento sistémico. “Desde muy pequeños, aprendemos a desglosar los problemas, a fragmentar el mundo. Esto aparentemente hace más manejables las tareas y los temas complejos, pero pagamos un enorme precio oculto. Ya no podemos ver las consecuencias de nuestras acciones; perdemos nuestro intrínseco sentido de conexión con un todo mayor.”<sup>239</sup>

Ambos tipos de pensamiento son valiosos. El pensamiento analítico es muy útil porque dividir y crear categorías hace los problemas más manejables y permite la especialización. El pensamiento sistémico nos permite visualizar conexiones, captar patrones complejos que no pueden describirse adecuadamente cuando el todo ha sido descompuesto en partes separadas. Por otra parte, los sistemas pueden ser difíciles de comprender, de captar. Una vez más, lo que se requiere es la habilidad para combinar ambos modos de pensamiento, observando la realidad desde ambos ángulos.

## ***Ejemplos de la dimensión***

El “Tablero de Comando Integral” (véase el capítulo 12) ejemplifica el pensamiento analítico-lineal: “Cada medida seleccionada para un Tablero de Comando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa y efecto que comunica el significado para la organización de la estrategia de la unidad de negocios.”<sup>240</sup>

El pensamiento sistémico está presente en el trabajo de Peter Senge. Senge ha desarrollado “arquetipos” para ayudar a visualizar distintos fenómenos sistémicos que se perderían desde una perspectiva analítica. Comprender la dinámica sistémica en juego puede ayudar a romper círculos viciosos antes de que sea demasiado tarde. “Remedios que fallan” constituye un ejemplo. La dinámica se describe más abajo junto con una sugerencia de solución.



## **Medidas remediales que fallan**

Descripción: Una medida remedial, efectiva en el corto plazo, tiene consecuencias imprevistas de largo plazo que pueden requerir incluso más uso del mismo remedio.

Ejemplo: Recortar programas de mantenimiento para reducir costos, lo que eventualmente conduce a más desperfectos y costos más altos, y crea aún más presiones para recortar costos.

Principio de gerencia: Mantenga el foco en el largo plazo. Descarte los “remedios”

de corto plazo, si es posible, o úselos sólo para “ganar tiempo” mientras

trabaja en la solución a largo plazo.<sup>241</sup>

En algunos casos, la falta de pensamiento analítico es lo que impide el éxito. Un ejecutivo con el que trabajé tenía una visión a largo plazo y era capaz de ver fácilmente el panorama completo. Pero su talón de Aquiles era la gerencia de proyectos. Se le hacía muy difícil diseñar los pasos para traducir su visión en acción. Esto tenía como resultado un exceso de compromisos, apuros de última hora y, en algunos casos, situaciones de crisis. Lo que impedía que desglosara los proyectos en partes distintas y claramente definidas era su preferencia psicológica<sup>242</sup> unida a una orientación cultural hacia el pensamiento sistémico. Tenía una creencia profundamente arraigada según la cual el pensamiento analítico es, hasta cierto punto, trivial y limitante. Para progresar, primero tenía que cambiar su actitud con respecto al pensamiento analítico.

## ***Apalancar analítico y sistémico***

El apalancamiento del pensamiento sistémico y el analítico se produce cuando usted examina todo un sistema (en lugar de adoptar

una perspectiva limitada) y cuando desglosa el todo en partes más pequeñas, lo que le permite ser minucioso. Metafóricamente, usted desea pensar en el bosque y en los árboles, en todo el ecosistema y en las especies individuales.

Por ejemplo, el enfoque de marketing de Sandra Vandermerwe toma en cuenta toda la experiencia del cliente (pensamiento sistémico). Más que luchar por ganar participación en el mercado ofreciendo productos y servicios superiores, Vandermerwe propone a los ejecutivos expandir su mercado y observar todo el “ciclo de actividad del cliente” (es decir, todas las actividades involucradas en la experiencia del cliente), que se divide en las fases: pre, durante y post (pensamiento analítico). En la industria del turismo, por ejemplo, estas fases podrían incluir: “primero, decidir a dónde ir y cómo, reservar los vuelos y llegar al aeropuerto; segundo, hacer el viaje, llegar y pasar los días en el lugar de destino; y finalmente, irse, encontrar transporte, volver a casa y pagar las cuentas.” Ella sostiene que su método puede ayudar a los gerentes a evaluar oportunidades para proporcionar nuevos tipos de valor a los clientes en cada etapa de la experiencia. Por ejemplo,

“Virgin Atlantic hizo una alianza con empresas de limousinas para desarrollar un plan para llevar sin cargo a los pasajeros de business class a muchos aeropuertos, registrarlos y extenderles una invitación al salón Virgin’s Clubhouse.” Vandermerwe asegura que este enfoque maximiza la rentabilidad porque aumenta la “amplitud de gastos” de los clientes, mientras los motiva a seguir siendo clientes porque se están satisfaciendo sus necesidades de manera integrada.<sup>243</sup>

El coach profesional no pretende reemplazar a un especialista en estrategia o en marketing, pero de todas formas muy bien podría, y en realidad debería, desafiar el pensamiento de sus coacheados en temas estratégicos y de marketing, especialmente cuando les cuesta mirar todo el sistema o desglosarlo en partes manejables.

El mismo tipo de pensamiento puede aplicarse al coaching en general. Por ejemplo, la misión de mi empresa incluye “ayudar a los líderes, equipos y organizaciones a desarrollar su potencial humano para lograr un alto desempeño junto con una mayor satisfacción”. El

pensamiento analítico implica desglosar la afirmación de la misión en categorías, mientras que el pensamiento sistémico permite la integración de las partes sin perder de vista la misión general. Los servicios que “Rosinski & Compañía” proporciona no se limitan al coaching ejecutivo y al coaching de equipos. Lo que importa es el alto impacto positivo y el desarrollo del liderazgo que suele lograrse a través de una combinación personalizada de consultoría, capacitación y coaching, junto con una red global de especialistas.

Como otro ejemplo, su pensamiento sistémico puede permitir a sus coacheados pensar más allá de lograr sus objetivos de negocios inmediatos y reflejar el impacto en el sistema más amplio (es decir, nuestra sociedad y nuestro planeta). Peter Hindle dice que su empresa, Procter & Gamble, promueve una “buena vida hoy y una mejor vida mañana para todos”. Pero para hacer operativo este llamado a filas, interviene el pensamiento analítico, desglosando el objetivo en cuatro áreas: “seguridad humana y ambiental, cumplimiento de las normas, gerencia del uso y desperdicio de los recursos, y tratamiento de los temas sociales.”<sup>244</sup>

Por su diseño, para el establecimiento de objetivos el “Tablero de Comando Global” apalanca las dos formas de pensamiento. Desde el punto de vista analítico, los objetivos se dividen en cuatro categorías para proporcionar un foco: uno mismo, la familia y los amigos, la organización, y la comunidad y el mundo. Desde el punto de vista sistémico, las interconexiones entre las categorías indican posibles sinergias, y la perspectiva global evita perder de vista lo que es realmente importante.

## ***Aplicaciones y recomendaciones***

Cuando los coaches ayudan a sus coacheados a pensar sobre sus problemas de manera diferente les proporcionan una asistencia invaluable. Encontrar modos alternativos de formular un problema es comparable a descubrir nuevas puertas de entrada a un edificio; puede haber formas más fáciles, más accesibles, de entrar.

Por ejemplo, en una intervención de coaching de equipo ejecutivo la entrevista con altos ejecutivos como primer paso reveló, entre otros descubrimientos, la necesidad de enmarcar las decisiones tácticas a corto plazo dentro del contexto de una visión y una estrategia congruentes a largo plazo. Según algunos de los entrevistados, actuar sin referencia a la visión y la estrategia a largo plazo creaba la impresión de confusión y de falta de confianza. Por ejemplo, se habían recortado gastos en áreas que apuntalaban de manera crítica la estrategia general (otro problema real era la necesidad de articular con mayor precisión la estrategia), mientras se habían retrasado otras decisiones necesarias. Esto estaba empezando a erosionar la credibilidad y a fomentar un círculo vicioso de desempeño decreciente y desmotivación. Después de nuestra primera sesión, el equipo estaba trabajando activamente en construir, acordar y comunicar una estrategia clara para el resto de la organización. El objetivo era esforzarse por lograr la consistencia, tomando decisiones congruentes con la visión y la estrategia compartidas.

En una conferencia, una de mis participantes de Hong Kong insistía en el hecho de que el coaching no es sólo una destreza gerencial. Para prosperar, también requiere que prevalezca en la empresa una cultura del desarrollo y sistemas consistentes de recursos humanos (por ejemplo, un sistema de recompensas que beneficie a los gerentes que desarrollen activamente a sus subordinados). Su comentario es un ejemplo de la combinación de una perspectiva analítica (es decir, desarrollar las habilidades de coaching) con un punto de vista sistémico (fomentar un ambiente en el que pueda desarrollarse el coaching).

Indudablemente, el apalancamiento del pensamiento analítico y sistémico aún es muy poco común. Ciertamente, es poderoso pero difícil. Por lo tanto, es particularmente digno de mención que en el siglo XVII, el matemático, físico y filósofo religioso Blaise Pascal ya defendiera dicha síntesis, que también era un ideal. Señaló: “Considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, y conocer el todo sin conocer particularmente las partes.”<sup>245</sup>

## ***Herramienta de coaching: Resolución creativa de problemas***

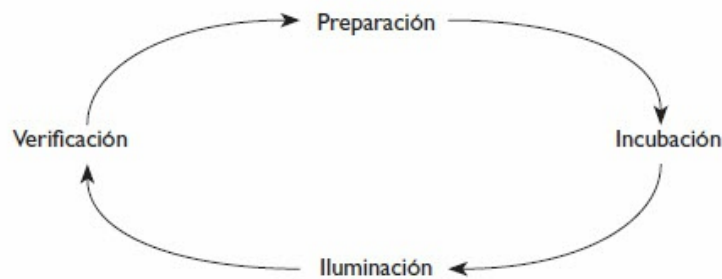
La creatividad es la “facultad de encontrar ideas originales, enfoques diferentes, cuando nos enfrentamos a un problema o desafío que no responde a las soluciones habituales.”<sup>246</sup>

Piense en un desafío de estas características que actualmente esté enfrentando. Los enfoques habituales no lo llevaron a ningún lado. Usted está dispuesto a adoptar una perspectiva diferente. Un buen lugar para empezar es pensar de forma distinta sobre su desafío. Primero, considere cómo estuvo pensando sobre el problema. Luego, pruebe algo distinto, incluyendo aplicar las orientaciones de pensamiento presentadas en este capítulo y otras posibles soluciones que pueda haber pasado por alto.

Las técnicas de creatividad que se presentan a continuación aprovechan al máximo diversos modos de pensamiento. Esta presentación supone que usted se está coacheando a sí mismo, pero por supuesto puede usar estas técnicas para hacer coaching a otras personas. Dichas técnicas incluyen el proceso, las herramientas y los métodos de creatividad.

### ***El proceso creativo***

El proceso creativo es un conjunto de pasos fundamentales que seguimos naturalmente para desarrollar una solución creativa a un desafío determinado. En general se identifican cuatro pasos secuenciales en el proceso creativo.



Preparación es el momento en el que usted se interesa en intentar algo nuevo y recopilar la información necesaria para pensar “fuera de los esquemas convencionales”.

Incubación es el período de gestación vital en el cual su mente trabaja avanzando hacia el objetivo sin esfuerzo consciente.

Iluminación es el momento en el que ocurre una conexión y un insight clave.

Verificación es el paso final, en el cual usted verifica la idea a través de la prueba del razonamiento lógico y la viabilidad práctica.

Por ejemplo, durante el proceso de coaching esta secuencia sucede inicialmente cuando el desafío del coacheado es articular una lista de objetivos clave. La etapa de evaluación es una forma de preparación. El coacheado recolecta sistemáticamente datos sobre las expectativas de las partes interesadas, recibe feedback sobre su desempeño actual, y medita sobre sus deseos, fortalezas y debilidades. Cuando la evaluación es minuciosa, las revelaciones se producirán después de un período de incubación. Los objetivos del coacheado emergen casi naturalmente. Más que la lógica, la intuición genera la síntesis, la iluminación. De alguna manera, aquello a lo que debe apuntar se vuelve claro para el coacheado. Finalmente, antes de comprometerse, el coacheado verifica que los objetivos son realmente importantes, significativos y realistas.

Una buena forma de dominar el proceso creativo es hacerse consciente de los diversos modos de pensamiento y practicar el pensamiento desde estas orientaciones diferentes. Un poderoso proceso creativo apalanca todos los modos de pensamiento.

Por ejemplo, el pensamiento sistémico permitirá su preparación para

tomar en cuenta el panorama completo. El pensamiento inductivo favorecerá las iluminaciones. El pensamiento analítico y deductivo será útil para la verificación.

## ***Herramientas***

Las herramientas de creatividad pueden estimular el proceso creativo, permitiéndole generar mayor profundidad (ideas convencionales) y amplitud (ideas no convencionales) y acelerar el proceso de pensamiento natural (estimulando la iluminación más rápida).

Las siguientes herramientas pueden ayudarlo en las fases de incubación e iluminación.

Asociaciones. Usted estimula asociaciones libres con el objeto (o concepto) estudiado. El brainstorming (o lluvia de ideas) es la técnica clásica de Osborn. En la fase inicial, divergente, usted suspende el juicio y estimula todas las asociaciones mentales, comenzando con el objeto o concepto inicial, que puede ser cualquier cosa: transporte, margarina, salud, etc. Haga una lista de todos los pensamientos e ideas que se le ocurren durante la fase de lluvia de ideas. En la segunda fase, convergente, usted revisa su lista y busca ideas que podrían ser realmente útiles.



La lluvia de ideas puede mejorarse usando “listas inductivas”: usted estimula más asociaciones con modelos tales como el de la CREATIVIDAD de Sydney Shore (C: Combine; R: Revierta;

E: Enriquezca {magnifique}; A: Adapte; T: Tómelo y redúzcalo {minimice}; I: Invierta

{sustituya}; V: Véalo desde otro punto de vista; I: Imagine otra



forma; D: Dé otros usos; A: Acepte y; D: ¡Diga sí! ¡Sí!).

Por ejemplo, si su desafío es encontrar nuevas formas de ayudar a la gente a aumentar el desempeño y la satisfacción, la lista podría estimular las siguientes ideas:

C: combine coaching y capacitación: ofrezca un seminario de desarrollo del liderazgo (que cubra nociones básicas y se oriente a aumentar la auto-conciencia) y haga seguimiento con coaching individual (para poner en acción los descubrimientos y lograr los objetivos)

R: revierta el enfoque y permita que el proceso sea dirigido por los desafíos de sus clientes más que por su propia agenda o contenido predeterminado: es decir, coaching en lugar de enseñanza

E: enriquezca el desempeño y la satisfacción aprendiendo lecciones de distintas culturas

T: esfuércese por lograr “más con/a partir de menos” (por ejemplo, más impacto con menos esfuerzo enfocando su energía en lo que más importa; más valor para los clientes con menos materia prima, creando menos desperdicio)

V: acostúmbrese a ver cada desafío desde perspectivas culturales alternativas

A: acepte cuando la gente hace las cosas bien

D: destaque lo positivo.

También vale la pena mencionar aquí los “mapas mentales”<sup>247</sup> que son representaciones gráficas de asociaciones que se van ramificando.

Combinaciones: Las combinaciones de dos variables lo ayudan a identificar nuevas posibilidades. La “matriz de descubrimiento” le permite representar esas combinaciones (por ejemplo, capacidades en una columna, necesidades de los clientes en la otra) y, con suerte, descubrir nuevas oportunidades.

Analogías. Una analogía se refiere a un “establecer por la imaginación, un parecido entre dos o más objetos de pensamiento que son esencialmente diferentes”.<sup>248</sup> Por ejemplo, para explorar el objeto “ingeniero” o “gerente”, usted puede establecer analogías con, por ejemplo, un “campeón deportivo” (si el ingeniero fuera un campeón

deportivo, significaría que...). Luego, mantenga las comparaciones útiles para la fase convergente.

Los objetos análogos deberían ser suficientemente distintos del original sin estar demasiado lejos. Deberían estar relacionados con un tema que usted conoce (o sobre el que puede aprender) y le gusta.

Ayudé a un grupo a encontrar formas de mejorar sus procedimientos de calidad total. Los participantes generaron ideas útiles de los siguientes objetos análogos: Fórmula 1, programa de teatro, enciclopedia, invernadero, etc. Ellos propusieron estos objetos después de haberles presentado un larga lista de posibles dominios analógicos (biología, deportes, mitología, etc.).

La siguiente pregunta era “Si los procedimientos de calidad (es decir, el objeto estudiado) fueran un auto de Fórmula 1 (es decir, el objeto análogo), ¿qué implicaría esto? Por ejemplo, siempre hay un auto de respaldo y de la misma manera se necesitan soluciones de respaldo en caso de que se rompa una máquina. En la Fórmula 1, los ingenieros constantemente trabajan en el mejoramiento del desempeño del auto para mantener y mejorar su competitividad mientras se cumplen las regulaciones en curso. De igual forma, mejorar los procedimientos de calidad tiene que ser un proceso en continuo. Los temas de seguridad son esenciales en la Fórmula 1. Asimismo, los procedimientos de calidad deberían garantizar la máxima seguridad en sus fábricas, para los consumidores, ...

De hecho, los participantes hacen una lista de muchas analogías y no deberían censurarse (en especial para que el flujo de ideas no se interrumpa). Al final, usted pregunta: “Pero los procedimientos de calidad no son un auto de Fórmula 1, entonces, ¿esto qué implica?” La pregunta conduce a los participantes a concentrarse en las soluciones específicas mientras eliminan las ideas que pueden ser irrelevantes.

Técnicas artísticas. Las técnicas artísticas como la pintura, la escultura, el cine, la poesía, la música y las artes en general permiten poner en movimiento diferentes partes de su cerebro. Cuando usted pinta una puesta de sol, por ejemplo, mira la realidad desde una perspectiva diferente.

En este libro, presentamos herramientas de coaching que utilizan

postales y collages.<sup>249</sup>

## ***Métodos***

Me gustaría simplemente señalar que los métodos fueron desarrollados para facilitar todo el proceso creativo aplicando una o varias herramientas de creatividad. La “sinéctica” de William Gordon,<sup>250</sup> un clásico, y mi propio “método analógico”<sup>251</sup> dependen básicamente de las analogías. Escapa a nuestro objetivo analizar estos métodos aquí, pero el Centro de Estudios en Creatividad (Buffalo State College), por ejemplo, es una buena fuente de información.

\* \* \* \* \*

En resumen, procure usar conscientemente distintos modos de pensamiento y siga el proceso creativo descrito para enfrentar su problema o desafío. Aprenda más sobre herramientas y métodos de creatividad para mejorar el proceso.

No dude en cuestionar la formulación de su problema. No trate simplemente de resolver el problema tal como se presenta. La formulación misma del problema podría estar limitándolo. La creatividad comienza al explorar el problema, modificar o adaptar su enunciación, y encontrar la formulación adecuada.

Por ejemplo, aún hoy en día los ingenieros y los científicos usan las leyes de la física de Newton, porque son muy aceptables para velocidades normales, que están muy por debajo de la velocidad de la luz. Sin embargo, cuando Einstein buscó comprender por qué la velocidad de la luz es una constante independientemente de la posición del observador, desafió las premisas clásicas suponiendo que el tiempo no tiene una medida absoluta. Esta audaz hipótesis fue confirmada después al comparar las horas en un reloj de pared colocado en una vasija especial después de un viaje a alta velocidad con aquellas en un reloj de pulsera que había permanecido en tierra. El nuevo marco de Einstein condujo a un gran descubrimiento. Había nacido la relatividad, lo que a su vez sería seguido por más descubrimientos en la física a lo largo del siglo XX. Pero durante el

siglo XIX, muchos científicos creían que el estudio de la física estaba casi completo. Como observó el físico Alastair Rae: “Hacia fines del siglo XIX, parecía que los principios fundamentales básicos que gobernaban la conducta del universo físico ya se conocían.”<sup>252</sup> ¡Qué equivocada estaba esa percepción!

231 Citas de Edward C. Stewart y Milton J. Bennett, *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, 1991.

232 El libro de Francis Bacon, *Novum Organum* (que significa “nuevo instrumento”, en particular un “instrumento de razonamiento”; véase por ejemplo la edición traducida y editada por Peter Urbach y John Gibson, Open Court, 1994) alude al famoso *Organum* de Aristóteles.

233 3 Gary Althen, *American Ways: A Guide for Foreigners in the United States*, 2<sup>a</sup> ed. Intercultural Press, 2002.

234 Diccionario Petit Robert, 1973

235 André Comte-Sponville, *Le bonheur désespérément*, Editions Pleins Feux, 2000. Las siguientes citas están traducidas y adaptadas de este libro.

236 Cheryl Richardson, “Are We Having Fun Yet?” en “Life Makeover For the Year 2000”, email, 3 de abril, 2000.

237 Véase también el capítulo 2 (valores reales versus abstractos).

238 Michael Maccoby, “Narcissistic Leaders: the incredible pros, the inevitable cons”, *Harvard Business Review*, enero-febrero 2000.

239 Peter Senge, *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday, 1990.

240 Robert Kaplan y David Norton, *The Balanced Scorecard*, HBR Press, 1996.

241 Peter Senge, *The Fifth Discipline*.

242 Según el ITMB, era clara su preferencia por la Intuición por sobre la Sensación.

243 Citas de Sandra Vandermerwe, “How Increasing Value to Customers Improves Business Results,” *Sloan Management Review*, Otoño de 2000.

244 Presentación de Peter Hindle de Procter & Gamble en el CEPAC: Círculo de Desarrollo Sustentable, 23 de Abril, 2002.

245 Citado en André Comte-Sponville, Dictionnaire philosophique, Presses Universitaires de France, 2001.

246 Referencias sobre creatividad (entre otras): Philippe Rosinski, L'Ingénieur créateur, Seminar University Louvain-la-Neuve, 1997; Philippe Rosinski, Le Management Créatif, Michel Chalude & Associates, 1993; Michel Fustier, Pratique de la créativité, ESF, 1991; Bernard Demory, Créativité ? Créativité... Créativité !, Les Presses du Management, 1990; Hubert Jaoui, Créativité Pratique, Epi, 1979.

247 Véase Tony Buzan, Use your head, BBC Books, 1974.

248 Diccionario Petit Robert, 1973.

249 Véase capítulo 3 (postales) y capítulo 6 (collages).

250 Véase William Gordon, Synectics, the development of human capacity, Harper, 1961.

251 Philippe Rosinski, La méthode analogique, Michel Chalude and Associates, 1993.

252 Alastair Rae, Quantum Physics: Illusion or Reality?, Cambridge University Press, 1994; véase también "Science at the End of the Century": Michael Crichton propone un buen argumento en la introducción a su novela de ficción Timeline, Century, 1999.

**Tercera Parte**  
**Facilitar el proceso de alto**  
**desempeño y alta satisfacción**

Los héroes residen en nosotros, y nuestro rol como coaches es facilitar sus travesías. Joseph Campbell encontró que en casi todas las religiones y mitologías del mundo, esta travesía, el camino del héroe, sigue un patrón similar:

*...Ya sea en las vastas, casi oceánicas imágenes de Oriente, en las vigorosas narrativas de los griegos, o en las majestuosas leyendas de la Biblia, la aventura del héroe normalmente sigue un patrón... una separación del mundo, la penetración en alguna fuente de poder y un regreso que mejora la vida. Todo el Oriente ha recibido la bendición de Gautama Buda –su maravillosa enseñanza de la Buena Ley– así como Occidente ha sido bendito por el decálogo de Moisés... Prometeo ascendió a los cielos, robó el fuego de los dioses y descendió. Jasón navegó a través de las Simplégades hacia un mar de maravillas, sorteó al dragón que guardaba el vellocino de oro y regresó con el vellocino y el poder de recuperar su legítimo trono destronando a un usurpador.*<sup>253</sup>

Reconozcámoslo, los héroes no son sólo figuras míticas que usted admira; nosotros como coaches y aquellos a quienes coacheamos somos los héroes. Los líderes no son únicamente los altos ejecutivos y políticos a los que seguimos; nosotros somos los líderes.

Carol Pearson, en *Awakening the heroes within* [Despertar a los héroes que llevamos dentro], escribe:

*En la historia de la humanidad hay un tiempo en que es muy necesario el heroísmo. Como los antiguos héroes, ayudamos a restaurar la vida, la salud y la fecundidad del reino como un beneficio secundario de emprender nuestros propios viajes, encontrar nuestros propios destinos y ofrendar nuestros dones únicos. Es como si el mundo fuera un rompecabezas gigante y cada uno de nosotros que emprende un viaje regresa con una pieza. Colectivamente, a medida que contribuimos con nuestra parte, el reino se transforma.*<sup>254</sup>

Antes de comprometer a los coacheados, usted deberá embarcarse en su propio viaje. Necesitará encontrar el coraje y reunir la voluntad de lograr sus propios objetivos, haciendo todo lo posible para hacer realidad sus sueños. Deberá ser honesto consigo mismo, desarrollar su

potencial y aportar su contribución a la sociedad. En este proceso hacia el desempeño y la satisfacción, los primeros dragones que deberá matar estarán dentro de usted; necesitará afrontar los miedos, las creencias y las debilidades que lo refrenan. Pero también encontrará sus héroes adentro: los talentos y las fortalezas que serán sus recursos para ganar tales batallas. Aprenderá a disfrutar el viaje en sí mismo y no sólo el punto de destino.

Aquí, en la Tercera Parte, lo invito a usted, coach, o aspirante a coach, a ser el coacheado. Para avanzar en su viaje, usted puede elegir trabajar con otra persona (trabajar con un buen coach probablemente lo ayudará a ser un mejor coach) y/o a ser su propio coach. También comprendo que muchos de los lectores de este libro ya han avanzado bastante en sus propios viajes; si es su caso, usted estará preparado para usar como prefiera el proceso que describimos en los próximos capítulos en su propio proceso de coaching.

Para Peter Leyland el viaje comenzó con una llamada de alerta. Recibió una decepcionante evaluación de 360 grados en relación con sus conductas de liderazgo. Había estado presionando a la gente para lograr resultados de negocios, pero había fracasado en construir un entorno confiable y enriquecedor. Se embarcó en su proceso de desarrollo del liderazgo. Al principio sus colegas estaban sorprendidos y escépticos. Pero con el transcurrir de los años, él demostró su compromiso de servir igualmente a los clientes y empleados de Baxter, ayudando a su equipo a ser lo mejor posible, permitiendo tanto la productividad como la satisfacción.

Para Lou Gerstner, el proceso radicó en reinfundir confianza, ambición y pasión en una IBM agonizante.

La travesía de Niall FitzGerald y Antony Burgmans consistió en hacer crecer a la gente para aumentar los resultados, aprovechando la diversidad cultural que constituye la estructura misma de Unilever.

En Chubb el lema se convirtió en “más allá de las expectativas”. Los héroes recorrerían el largo trayecto para satisfacer la aspiración de Thomas Caldeott Chubb: “La nuestra es una organización que desea tener una buena reputación como ‘Chubb & Son, el empleador’ así como una buena reputación como ‘Chubb & Son, el asegurador’”.<sup>255</sup>



Tradicionalmente, los coaches proporcionaron herramientas y marcos de referencia para facilitar el proceso, pero para comprometerse con entusiasmo en la travesía, usted necesita encontrar en su trabajo un significado profundo y un propósito noble. Aquí es donde entra en juego el coaching intercultural, al permitirle considerar un contexto más amplio. Sí, lograr un 20 por ciento de retorno de la inversión, 35 por ciento de crecimiento en la participación en el mercado, y la posición número 1 son parte importante del objetivo. Sin embargo, descubrí que en su mayoría, incluso entre los ejecutivos más tradicionales, estos objetivos solos no son suficientes para producir los mejores esfuerzos. Invariablemente todo surge: el tema de su legado, su impacto en la sociedad en general, la razón de ser. Inevitablemente, su satisfacción pasa a un primer plano, porque descubren que su éxito no puede ser medido únicamente a través de logros externos.

El coaching global lo invita, como coach, a conectar su propio viaje personal con la travesía de su ejecutivo, su equipo, su organización y el mundo. La Parte III trata de poner en práctica los insights y las herramientas que usted obtuvo en las Partes I y II. Al haber adquirido el hábito de aprender de distintas culturas, usted estará mejor equipado para superar los obstáculos a lo largo del camino. Al apalancar distintas perspectivas,

usted pensará más creativamente, se comunicará de manera más efectiva y guiará con mayor sensibilidad a aquellos a quienes coachea. La Tercera Parte proporciona un marco de referencia que le permite primero a usted y luego a sus coacheados comprometerse sistemáticamente en un sendero de alto desempeño y alta satisfacción.

El viaje comienza en el capítulo 11. En la evaluación, la pantalla del radar es grande como para abarcar una perspectiva global. El capítulo 12 propone una nueva herramienta, el “Tablero de Comando Global”. Su rango trasciende los tableros de comando tradicionales, como el “Tablero de Comando Integral”. Mejorar las condiciones sociales, ecológicas y económicas generales es parte de este foco más amplio. Como podría esperarse, las excelentes empresas que se describen en este libro están comprometidas activamente en hacer del mundo un

lugar mejor. El capítulo 13 describe la travesía en sí durante la cual se producen las acciones y ocurre el aprendizaje. También se analizan los diversos roles del coach.

Mientras lea la Tercera Parte, le propongo que tenga presente los múltiples viajes que pueden estar ocurriendo: el del líder o equipo al que está coacheando, el de quienes ellos supervisan y, quizás el más importante, el suyo propio. La travesía nunca está completa; siempre hay lugar para el crecimiento y el aprendizaje. Su objetivo es ayudar a desarrollar en forma sinérgica el potencial (en aquellos a quienes coachea y en usted mismo).

253 Joseph Campbell, *The Hero with a thousand faces*, Princeton University Press, 1949/1968.

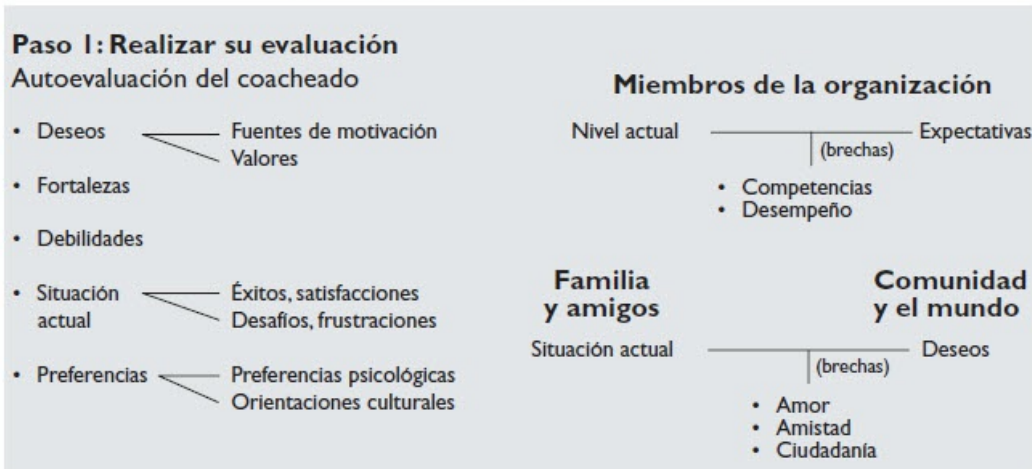
254 Carol Pearson, *Awakening the heroes within*, HarperCollins, 1991.

255 Véase “Chubb and Its People”, Chubb, 1996.

# CAPÍTULO 11

## Realice su evaluación

### Proceso de coaching global



### Paso 2: Articular los objetivos finales

#### Tablero de Comando Global

Genuino

Lograr el apalancamiento

Observar los resultados

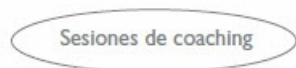
Balance

Amplia evaluación

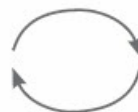
Limitado



### Paso 3: Avanzar hacia los objetivos



- Aprovechar los deseos
- Apalancar las fortalezas
- Superar las debilidades
- Apoyarse sobre los logros
- Enfrentar los desafíos
- Lograr aprendizaje en tiempo real



- Emprender acciones específicas
- Aplicar herramientas y descubrimientos
- Reflexionar y registrar en el diario
- Intercambiar feedback
- Adquirir conciencia global
- Apalancar las diferencias culturales

Cuando comienzo el proceso de coaching, sugiero a mis coacheados que den un paso hacia atrás. Es la oportunidad para que hagan una pausa y se enfrenten honestamente a la situación presente; entonces, les formulo las siguientes preguntas: ¿Qué está funcionando bien y qué no? ¿Qué te energiza y qué te quita la energía? También los invito a explorar aspectos cruciales de su realidad interior, comenzando con los deseos personales: ¿Qué deseas y qué valoras?

Honesta y valientemente, ellos evalúan sus fortalezas y debilidades para estar seguros de que están explotando al máximo las primeras y evitando que las últimas se conviertan en obstáculos para el éxito.

Pido a los coacheados que consideren sus preferencias, tanto psicológicas como culturales, y cómo éstas ejercen impacto sobre los procesos de pensamiento, los sentimientos y las conductas. Identificamos orientaciones que pueden haber pasado por alto y evaluamos oportunidades para apalancarlas.

Los estimulo para que incluyan a otras personas en el panorama y descubran sistemáticamente sus percepciones y expectativas. En el caso del coaching ejecutivo, en general la organización transmite estas expectativas de dos maneras: en el desempeño (hacer) y en las competencias (ser).

También es importante que los coacheados tomen en consideración a las personas que son importantes para ellos fuera del ambiente inmediato de trabajo. Suelo comenzar haciéndoles preguntas sobre la familia y los amigos: “¿En qué medida los das por sentado?” “¿Cuánta energía inviertes en nutrir estas relaciones que son probablemente las más importantes que tienes?” “¿Cuáles son tus deseos en términos de amor y amistad?” Luego les pido que reflexionen sobre sus comunidades y el mundo en general. “¿Cuánto le debes a tu comunidad por estar donde estás hoy en día?” y “¿Qué puedes devolver, como un ciudadano activo, para hacer tu parte?”

Cuando empiezo la evaluación sistemática con los coacheados, les propongo que a medida que avance el proceso, registren sus insights y elaboren sus ideas en su diario de aprendizaje. Les advierto que no podrán agradar a todo el mundo, de modo que no deberían abrigar expectativas poco realistas de hacerlo. Sin embargo, pueden

comprometerse a tomar en cuenta varios puntos de vista. Les recuerdo que primero deben cuidarse a sí mismos para poder dar lo mejor a los demás. Entonces pueden buscar escenarios creativos ganar-ganar para satisfacer las expectativas de otras personas.

Aunque describiré básicamente una situación donde el coacheado es un individuo, el método puede generalizarse y aplicarse a equipos y organizaciones.

## ***Autoevaluación del coacheado***

La evaluación incluye cuatro áreas interconectadas: deseos, fortalezas y debilidades, situación presente y preferencias.

### ***Deseos***

La evaluación comienza con los deseos. Este concepto puede haber sido pasado por alto en la educación para los negocios y la cultura corporativa tradicional, donde una visión “racional” nos llevó a considerar las organizaciones como máquinas y a las personas como engranajes. En 1993, Michael Hammer y James Champy publicaron un libro llamado *Reengineering the Corporation* (Reingeniería de la Corporación),<sup>256</sup> que prometía grandes avances en el desempeño pero, como era predecible, la “revolución” resultó difícil de implementar. Dos años más tarde, Champy reconoció en otro libro que “la única manera en que lograremos la promesa total de reingeniería es comenzar una gerencia de la reingeniería; a través de hacer reingeniería de nosotros mismos.”<sup>257</sup> No estoy seguro de que desee “hacer reingeniería” de sus coacheados o de usted mismo, pero el segundo libro al menos tuvo el mérito de reconocer el factor humano como primordial. No podemos comprender el factor humano si ignoramos los deseos humanos, aun cuando éstos hayan sido negados en la cultura gerencial mecanicista, en la que las personas son “activos”, “capital”, o “recursos” (por ejemplo, departamento de recursos humanos) que deben ser desplegados para maximizar la

rentabilidad y lograr objetivos de negocios.

La idea de poner en primer lugar los deseos de la gente no es nueva ni pasajera. Está anclada en la tradición humana y filosófica. En el siglo XVII, Baruch Spinoza, el famoso filósofo holandés, afirmó que “el deseo es la esencia misma del ser humano”.<sup>3</sup> Con la palabra deseo, Spinoza se estaba refiriendo no sólo a nuestros impulsos/apetitos sino también a los esfuerzos y voluntades. Efectivamente, el deseo nos da determinación para actuar. Pero, como el mismo filósofo señaló, los deseos asumen distintas formas.

Cuando digo que los coaches deberían ayudar a la gente a clarificar lo que desean, me refiero específicamente a los deseos auténticos que, en última instancia, al ser satisfechos fomentan el disfrute y reducen el sufrimiento. Así concebidos, los deseos pueden servir legítimamente como guías especiales.

Simplemente, comience formulando preguntas como las siguientes:

- ¿Qué te hace feliz?
- ¿Qué disfrutas?
- ¿Qué te encanta?
- ¿Qué es realmente importante para ti?

Suelo invitar a los coacheados a anotar las respuestas a estas preguntas en su diario de aprendizaje.

Yo diferencio entre fuentes de motivación y valores. Si uso el vocabulario del Análisis

Transaccional (véase el apéndice 1), explico que las fuentes de motivación se relacionan con el Niño, mientras que los valores se refieren al Padre. En otras palabras, las fuentes de motivación tienen que ver con una emoción espontánea (¿Qué te produce felicidad, gozo, amor?), mientras que los valores representan ideales (¿Qué es realmente importante?).

A veces reviso preguntas en el “Ejercicio de la línea temporal” (véase el capítulo 5). La perspectiva de tiempo es importante porque si uno simplemente se concentra en el aquí y ahora (orientación hacia el “presente”), puede perder el impulso proveniente de un proyecto de

vida a largo plazo (orientación hacia el “futuro”).

Como dije antes, los deseos son esenciales porque albergan la energía y la pasión. Recuerde la diferencia entre querer hacer algo y tener que hacerlo. Como observó André Comte-Sponville: “Cuando el amor está presente, no hay que preocuparse por el deber”.

Como coach, procuro ayudar a la gente a hacer más de lo que ellos desean y menos de lo que hacen porque deben hacerlo. Cheryl Richardson, coach y autora de *Take Time for Your Life* (Toma tiempo para tu vida), llama a esto “extremo cuidado de sí mismo”. Esto no debería confundirse con egoísmo. Los coaches deben cuidarse a sí mismos si desean servir de manera efectiva y duradera. En el proceso, fomentarán el gozo para ellos y para los demás.<sup>258</sup>

Cuando se trata de un equipo, reitero que, en mi opinión, usted puede servir mejor a todo el equipo en la medida en que sea capaz de servir individualmente a cada integrante. El compromiso auténtico se logra en la intersección entre los objetivos del equipo y los de cada individuo. Esto crea una congruencia o resonancia, que es la base de la verdadera sinergia. La intersección es la base o la guía para un proyecto, una visión y una misión compartidas. Sabemos que habrá mucha energía para perseguir estos objetivos comunes porque, por definición, esto es lo que todos los miembros del equipo realmente desean. Aquí puede establecerse la unidad y es posible contrarrestar las fuerzas que polarizan al equipo. Antes de trabajar con todo el equipo, como coach usted querrá pasar un tiempo a solas y de manera confidencial con cada uno de los integrantes para obtener, entre otras cosas, una percepción de dichos deseos y de las áreas de sinergia potencial.

La realidad del coaching es compleja. ¿Deberían los coaches ayudar a la gente a realizar todos sus deseos? En mi opinión, los coaches ayudan a las personas a ser honestas consigo mismas y a lograr sus deseos auténticos. Éstos deberían fundamentalmente servir a los coacheados y a las partes interesadas. Los deseos que implican, por ejemplo, delitos o drogadicción dañina no califican como tales.

Aun el deseo de ganar requiere equilibrarse con el deseo de vivir. Si uno está tan obsesionado con el punto de llegada (ganar), puede

olvidarse de disfrutar la travesía, vivir la experiencia, mejorar y hacer lo mejor posible.

Además, en algunas culturas, como la budista, el crecimiento implica no desear. Usted puede sentirse atraído hacia una bella mujer, desear seducirla y hacerle el amor. Pero ceder a sus impulsos, independientemente de las consideraciones morales provenientes de la cultura, puede poner en peligro un matrimonio feliz y no valer la pena. Aprender a ser feliz disfrutando lo que usted tiene, en lugar de sentirse infeliz anhelando lo que no tiene, puede ser una buena receta para la felicidad. Otra opción es trabajar para que los nuevos objetivos y sueños se realicen (impulsado por el deseo de algo que quiere pero que aún no tiene), mientras disfruta lo que ya tiene (impulsado por un deseo de algo que quería y que ya tiene). De hecho, desear no desear también es un deseo! La afirmación de Spinoza de que el deseo es la esencia misma del ser humano tiene validez universal. Usted como coach puede proporcionar ayuda invaluable ayudando a esclarecer deseos y definir prioridades. Puede ayudar a los coacheados a encontrar sinergias (varios deseos alineados, que se refuerzan mutuamente como impulsores) o a decidirse por uno dejando a un lado otros (en el caso de deseos polarizados y en competencia).

## ***Fortalezas y debilidades***

La evaluación también incluye identificar las cualidades, competencias o habilidades necesarias para tener éxito. Una vez que se haya elaborado la lista, se trata de identificar las fortalezas y las debilidades de los coacheados.

Por ejemplo, el desarrollo del liderazgo puede ser el foco principal del coaching ejecutivo. Su organización puede haber establecido una lista de competencias de liderazgo, como hicieron IBM y Unilever (véase el capítulo 1).

Les digo a los coacheados que se beneficiarán del feedback de otras personas, ya sea directamente o a través de un instrumento de evaluación de 360 grados (revise el capítulo 8 para pautas sobre la



forma de intercambiar feedback). Hago énfasis en que ellos necesitarán hacerse cargo de la evaluación. Los colegas pueden decirle a un coacheado que no lo ven como una persona original y de amplias perspectivas. Una vez que haya comprendido su percepción y así como las situaciones que dieron lugar a dicha impresión, su objetivo es reflexionar sobre lo siguiente: 1) ¿Estoy de acuerdo o no?; 2) ¿Qué necesito hacer de forma diferente (si correspondiera)? Por ejemplo, su coacheado puede concluir que es una persona original pero que sólo necesita compartir más sus ideas creativas con los demás.

Goran Ivanisevic enfrentó una situación difícil durante el torneo de tenis de Wimbledon en 2001. Al comenzar el campeonato, estaba en el lugar 125 del ranking mundial. Precisamente, las apuestas a su favor también eran apenas de 1 a 125. La gente simplemente no creía que pudiera obtener una victoria en el Grand Slam. Goran era bueno para el rol de juglar, con diálogos memorables entre su yo bueno, su yo malo y su tercer yo. Sin embargo, él creyó en su talento y terminó ganando. Ninguna evaluación de 360 grados realizada antes del evento habría mostrado la verdadera fortaleza de Ivanisevic.

Pero en el caso del liderazgo, la evaluación de 360 grados suele ser beneficiosa.<sup>259</sup> Nuestros observadores no pueden realmente conocernos de manera objetiva, pero para fines prácticos, esto en realidad no tiene importancia. De hecho, la gente actúa con respecto a nosotros no sobre la base de quiénes somos, sino basándose en las percepciones que tienen de nosotros. Si nos encuentran simpáticos, es probable que se sientan cómodos en nuestra presencia.

Las percepciones dependen de los filtros del observador. Por ejemplo, una persona puede ver a alguien como manipulador mientras otros pueden suponer que sus intenciones son positivas. Además, las percepciones suelen originarse en hechos puntuales. Por ejemplo, usted puede haber perdido los estribos una vez, y la persona que estaba presente en ese momento quizás siga pensando que usted es agresivo basándose sólo en aquella ocasión. Lo importante es que las percepciones son realidad. Más precisamente, las percepciones que otros tienen de usted constituyen la realidad externa de la que necesita estar consciente antes de establecer efectivamente objetivos de

desarrollo.

Aconsejo a los coacheados contrastar las percepciones externas con las impresiones que ellos tienen de sí mismos. Este análisis puede ayudar a afinar la evaluación de sus fortalezas y debilidades personales.

La investigación sugiere que los líderes más efectivos son conscientes de sí mismos,<sup>260</sup> lo que suele suceder cuando las percepciones de los demás están alineadas con las propias. Por otra parte, si uno tiende a sobreestimarse, esto puede ser un signo de confianza en sí mismo, pero también puede revelar puntos ciegos. Su coacheado puede estar engañándose, al pensar que está haciendo un buen trabajo de empoderamiento de su equipo mientras ellos se quejan de su dificultad para soltar el control. Si los coacheados tienden a subestimarse, quizás tengan parámetros demasiado altos, inalcanzables, y esto se traduce en falta de confianza en sí mismos. Cuando hago coaching a alguien, siempre soy sutil y cuidadoso al interpretar la evaluación de 360 grados. Conduzco la sesión de evaluación en forma de diálogo; después de todo, el coacheado es el mejor experto en sí mismo. De cualquier manera, para desarrollar una evaluación más precisa de las fortalezas y las debilidades es muy valioso comparar las percepciones externas e internas.

Esta observación también se aplica a equipos y organizaciones: pedir sistemáticamente feedback externo le permitirá conducir una evaluación más válida de la que, en última instancia, los coacheados necesitan hacerse cargo. Usted puede obtener feedback usando encuestas estándar para todo el equipo, encuestas de clima y evaluaciones de clientes. Con las encuestas estándar, obviamente usted evita la necesidad de diseñarlas y además puede compararlas con otros resultados. También puede desarrollar sus propias versiones diseñadas a medida.

## ***Situación actual***

El coaching se aplica a la situación concreta de su coacheado. Esto es

lo que él tiene que manejar en el presente. Es su punto de partida para avanzar. Por lo tanto, pregunte: “¿Cuáles son tus éxitos?”, “¿Cuáles tus desafíos?”, “¿Qué es satisfactorio?”, “¿Qué es frustrante?”

Observe que estoy preguntando sobre lo que es, y no sobre lo que debería ser. La persona a la que está coacheando puede tener el trabajo “perfecto” y por lo tanto “debería” ser feliz, pero así no funcionan las cosas. Estimúlelo a reconocer sus sentimientos. El trabajo puede parecer maravilloso pero él puede odiarlo, o podría parecer insignificante pero a él puede encantarle.

También puede pedirle a su coacheado que conecte su situación actual con una lista de deseos: “¿En qué medida estás tomando en consideración tus fuentes de motivación y tus valores?”

Relacionar la situación actual con las fortalezas y debilidades genera otras preguntas clave: “¿En qué medida utilizas tus fortalezas?”, “¿Qué talentos estás subutilizando actualmente?”, “¿Qué debilidades, no manejadas, están contribuyendo a tu frustración?”.

## ***Preferencias***

Comprender las preferencias, tanto las preferencias psicológicas como las orientaciones culturales, permite comprender mejor los otros aspectos de la evaluación. Una vez más, esto es cierto independientemente de que el coacheado sea un individuo, un equipo o toda una organización.

Hoy en día, el instrumento más popular para medir las preferencias psicológicas es el Indicador de Tipos Myers–Briggs (ITMB), que se basa en los tipos psicológicos de Carl Jung. Un tipo de personalidad se caracteriza por un determinado conjunto de preferencias<sup>261</sup> (véase la tabla), por ejemplo, EISP (Extraversión, Intuición, Sensación, Percepción). Hay cuatro dimensiones, dieciséis posibles combinaciones y, por lo tanto, dieciséis tipos de personalidad.

Una aplicación del ITMB es la resolución de problemas. Al enfrentar un problema, las personas con una preferencia intuitiva (Intuitivos) tienden a basarse en una corazonada sobre la solución. Lo que es más

importante, tienden a confiar en su intuición. A posteriori, buscarán hechos y evidencia para apoyar su idea y tener argumentos para defenderla.

Las personas con una preferencia hacia la sensación (Sensoriales) también pueden intuir una solución pero no confiarán rápidamente en ella. Tienden a aproximarse al problema de forma lógica y secuencial: buscar hechos, aplicar el razonamiento lógico y diseñar una solución. Si esto no funciona, los Sensoriales volverán a los hechos, que ven como lo esencial en lo que pueden confiar.

Estas diferencias pueden generar frustración y malentendidos. Los Sensoriales pueden considerar que a los Intuitivos les falta rigor, que son soñadores que presentan ideas “raras” sin poder sustentarlas con hechos. Los Intuitivos pueden considerar que los Sensoriales son lentos para ver nuevas posibilidades y carentes de imaginación. A través del coaching, las personas pueden aprender a ver la contribución positiva que cada tipo de personalidad puede aportar. Los Intuitivos pueden contribuir de forma natural con ideas innovadoras y el pensamiento creativo necesario para crear revoluciones constructivas. Los Sensoriales pueden proporcionar naturalmente la investigación minuciosa, las verificaciones de la realidad y el pragmatismo necesario para tener éxito. Ellos contribuyen con las evoluciones positivas.

<b>Energía</b>	<i>Extraversión</i> Preferencia por captar energía del mundo externo de las personas, actividades o cosas.	<i>Introversión</i> Preferencia por captar energía del mundo interno de las ideas, las emociones o las impresiones.
<b>Atención</b>	<i>Sensación</i> Preferencia por captar información a través de los cinco sentidos y darse cuenta de lo que es real.	<i>Intuición</i> Preferencia por captar información a través de un “sexto sentido” y darse cuenta de lo que podría ser.
<b>Decisión</b>	<i>Pensamiento</i> Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir en forma lógica y objetiva.	<i>Sensación</i> Preferencia por organizar y estructurar la información para decidir de forma personal, orientada hacia los valores.
<b>Vida</b>	<i>Juicio</i> Preferencia por vivir una vida planificada y organizada.	<i>Percepción</i> Preferencia por vivir una vida espontánea y flexible.



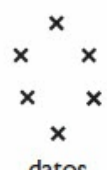
El ITMB le da una indicación sobre sus preferencias pero no sobre sus habilidades. Interpretar su perfil ITMB con la evaluación de sus fortalezas y debilidades le dará a la persona que usted está coacheando información sobre sus preferencias así como sus habilidades. Por ejemplo, si su coacheado tiene una preferencia Sensorial, puede aprovechar mejor el feedback que recibe de los Intuitivos. Según sus parámetros, puede no ser considerada una persona innovadora. Del mismo modo, si su preferencia se inclina hacia la Intuición, es muy probable que los Sensoriales no lo consideren tan detallista como podrían esperar. Por otra parte, como acabo de decir, las preferencias son diferentes de las habilidades. Y podría ser que incluso con una

preferencia Sensorial, su coacheado sea percibido como capaz de desarrollar el pensamiento intuitivo. Si éste es el caso, significa que ha demostrado una capacidad para aventurarse fuera de su zona de confort (véase el capítulo 2).




## Myers-Briggs y la resolución de problemas Intuitivos versus Sensoriales

### Proceso típico

#### Intuitivos

1.    
Tienen una corazonada con respecto a una solución Solución
2.  Recolectan hechos y evidencias para apoyar la corazonada  
datos

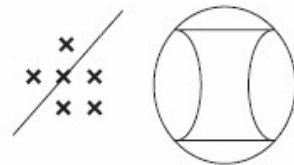
#### Sensoriales

1.  Recolectan hechos y datos  
datos
2.    
Analizan hechos y datos lógicamente y secuencialmente para encontrar una solución Solución

### Si el proceso típico no funciona

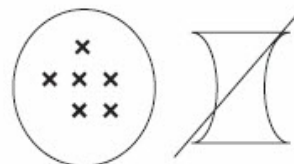
#### Intuitivos

1. Confían en su intuición
2. Buscan otros datos y evidencias para apoyar su intuición



#### Sensoriales

1. Descartan la solución
2. Comienzan de nuevo, volviendo a los hechos y usando el análisis lógico



Las preferencias también se conectan con los deseos: un Extravertido probablemente disfrute estar con mucha gente, y un Introverso preferirá la soledad o la compañía de algunos amigos. Tomar conciencia de las propias preferencias permite ver con mayor claridad la naturaleza de los propios deseos. Por ejemplo, alguien puede sentirse muy cómodo entre otras personas y, sin embargo, anhelar momentos de silencio. Quizás esta persona no se dio cuenta de que tiene una preferencia Introversa y con el tiempo ha aprendido a comportarse como un Extravertido. La conciencia le permite legitimar su necesidad de estar cierto tiempo a solas, lo que le permite recargar sus baterías.

Sensación, Intuición, Pensamiento y Sentimiento representan las cuatro funciones psíquicas. El concepto de preferencia se refiere a aquellas funciones de las que se tiene conciencia con mayor facilidad, mientras que las otras funciones se usan de manera más inconsciente. Por ejemplo, si una persona tiene una preferencia hacia el Pensamiento, naturalmente tomará decisiones sobre la base de lo que es razonable y lógico. En situaciones de estrés, sin embargo, cuando esta objetividad no parece funcionar, repentinamente puede convertirse en demasiado emocional, permitiendo que su aspecto de Sentimiento se haga cargo de manera incontrolada.

Carl Jung describió el principio de individuación<sup>262</sup> como la necesidad del “ego”, la parte consciente de la personalidad, de conocer la “sombra”, su centro inconsciente, para recuperar la completud y permitir que surja el “self”. Aun cuando una persona no puede esperar hacer consciente todo lo que es inconsciente, puede al menos tomar conciencia de sus funciones menos preferidas y hacer un esfuerzo por acceder a dicho potencial y desarrollarlo.

El self es la forma completa del ego. Representa la unidad lograda cuando usted puede sintetizar, en especial, las diferencias entre sus diversas funciones (conscientes e inconscientes). Este concepto de unidad, en un nivel psicológico, puede compararse con la unidad lograda a nivel cultural al apalancar las diferencias culturales (véase capítulo 2).

En la práctica, la toma de conciencia es el primer paso para



desarrollar la capacidad: si una persona sabe que tiende a resolver los problemas de una manera sensorial, puede practicar enfocarlos de manera intuitiva. Esto implicará esfuerzo, pero nada impide que pueda aprovechar al máximo la Sensación y la Intuición. En este caso, la persona avanza en su propia “individuación”: “Se ve tanta oscuridad que, por un lado, toda la personalidad se esclarece y, por el otro, la parte consciente, inevitablemente, gana en escala y en profundidad.”<sup>263</sup>

Existen muchos otros modelos e instrumentos para identificar las preferencias psicológicas; por ejemplo, según el Análisis Transaccional, puede construirse un “egograma”: se atribuye a cada subestado del yo un porcentaje, que representa la cantidad relativa de energía que se dedica a cada una. En otras palabras, una persona puede darse cuenta de que muchas veces se comporta como un Padre Crítico pero no confía demasiado en su Niño Natural. Como resultado, el músculo del Padre Crítico está bien desarrollado, pero el del Niño Natural está atrofiado.

El Test de Orientación Conductual de las Relaciones Básicas Interpersonales (FIROB)<sup>264</sup> es especialmente útil. Este instrumento explora tres áreas críticas relacionadas con las relaciones interpersonales: Inclusión (interacciones sociales), Control (tomar la iniciativa, tomar decisiones, recuperar el propio poder) y Afecto (relaciones personales, apertura).

Lo novedoso en esta evaluación de coaching es que usted también ayudará a su coacheado a examinar sus orientaciones culturales. Si domina la información presentada en la Segunda Parte, usted ya está en capacidad de ayudarlo a determinar tanto sus orientaciones culturales como sus habilidades. Invite a su coacheado a completar la “Planilla del Marco de Referencia de Orientaciones Culturales” que figura en el capítulo 3.

La perspectiva cultural arroja luz sobre la realidad de una manera alternativa. Como ya mostré, la conducta es muchas veces una manifestación cultural. Por ejemplo, supongamos que el líder que usted está coacheando recibió el feedback de que es demasiado directo. Darse cuenta de que su orientación es hacia la comunicación

directa lo ayudará a reconocer y a aplicar el feedback que proviene de una fuente culturalmente indirecta. Su coacheado puede concluir en su evaluación que tiene una debilidad: dificultades para la comunicación directa. La buena noticia es que ahora tiene una estrategia para superar dicha debilidad: aprender lecciones y prácticas de culturas indirectas.

Cuando usted trabaja con equipos interculturales o participa en una fusión entre empresas, agregar la dimensión cultural en la evaluación posiblemente resulte un factor clave para el éxito. Podrá señalar patrones interesantes y conexiones fructíferas para el equipo o grupo al que está haciendo coaching. Tener usted mismo un panorama claro ayudará a su grupo a articular objetivos claros e identificar formas de progresar hacia el logro de dichos objetivos.

## ***Expectativas de los demás***

Las partes interesadas son, en un sentido amplio, clientes. Son personas a las que su coacheado sirve: jefes directos, superiores y colegas, clientes externos, socios y accionistas.

Como señalé, la autoevaluación debería incluir sus expectativas tanto en términos de desempeño como de competencias. Si falta la perspectiva de todas las partes interesadas, su coacheado necesitará poner en práctica los mecanismos que le permitan recolectar información: encuestas y conversaciones. En especial es una buena idea invitar a su coacheado a planificar una reunión con su jefe y sus superiores directos para conocer tanto sus expectativas como su feedback.

Si el coaching se realiza en el ambiente laboral, la familia y los amigos no suelen formar parte de la ecuación. Necesita asegurarse, sin embargo, de que estén incluidos, con la intención de tomar en consideración tanto la orientación hacia el ser como aquella hacia el hacer. Estimule a su coacheado a invitar a su cónyuge a cenar y a indagar cuáles son las razones por las que se siente feliz en el presente y preguntarle qué podría hacer para que la relación fuera aún más

satisfactoria.

Si lo piensa bien, la persona que usted está coacheando probablemente merezca gran parte de su éxito. Mucho trabajo, perseverancia y coraje pueden ser la razón de que esté donde está hoy. Pero para ser honestos, es probable que también haya influido la buena

suerte. Puede disfrutar vivir en paz en un país democrático. Si hubiera nacido hace algunos siglos o quizás décadas, habría tenido que luchar por dicho privilegio. Hoy en día, muchas personas en el mundo todavía no disfrutan de esta situación privilegiada. Deben invertir toda su energía y su creatividad para conseguir alimentos, escapar del terror o luchar contra una dictadura. En un nivel personal, las travesías no suelen ser lineales. Su coacheado puede haber atravesado tiempos difíciles y quizás, cuando estaba en dificultades, alguien le tendió una mano para ayudarlo. Esa persona creyó en él, lo escuchó o le dio un buen consejo. En el capítulo 4 analizamos la necesidad de complementar el control con la humildad. Adoptar la última perspectiva podría inspirar a su coacheado a devolver algo a su comunidad inmediata y también al mundo en general. Las personas que necesitan la mayor ayuda pueden estar en lugares muy lejanos.

Una vez más, el objetivo no es hacer feliz a todo el mundo. ¿Quién puede hacerlo? Pero vale la pena ayudar a la persona a la que usted está coacheando a plantear un panorama claro de las expectativas de otras personas. Más adelante, identificará formas de apalancar diferentes expectativas: servir a los demás mientras se respeta a sí mismo. A veces, será necesario elegir una cosa por sobre otra: favorecer un importante proyecto laboral, brindar a la familia una mejor posición o asumir compromisos en la comunidad. Finalmente, invite a su coacheado a darse permiso también para ser saludablemente egoísta. Al cuidarse bien a sí mismo, será capaz de mantener la habilidad de dar a los demás.

256 Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation*, HarperBusiness, 1993.

257 James Champy, *Reengineering Management*, HarperBusiness, 1995.

258 Mi artículo “Leading for Joy” (European Forum for Management Development, Forum 1998/3), transmitía el concepto de que el liderazgo para el disfrute es un camino de perfeccionamiento para la gente y para el mundo. Luego descubrí que Spinoza ya había escrito hace más de trescientos años que “El disfrute es la transición del ser humano desde una perfección menor hacia una mayor”. Los líderes y los coaches pueden facilitar esta noble travesía humana.

259 Tanto los índices de “Benchmarks” como el de “Liderazgo de Campbell” son ejemplos de instrumentos para el desarrollo del liderazgo bien investigados. “Benchmarks” es una encuesta de liderazgo de 360° del Center for Creative Leadership. La versión revisada de 2000 comprende dos secciones: la sección 1 (competencias y perspectivas de liderazgo) tiene 16 escalas y la sección 2 (problemas que pueden estancar una carrera) tiene 5 escalas. El Campbell Leadership Index es una encuesta de liderazgo de 360° diseñada por David Campbell, distribuida por el National Computer Systems (NCS). Comprende 5 orientaciones y 21 escalas.

260 Véase por ejemplo David Campbell, Manual for the Campbell Leadership Index, National Computer Systems, 1991.

261 De Sandra Hirsh y Jean Kummerow, Introduction to Type in Organizations, Oxford Psychologists Press, 1998.

262 Véase Carl Jung, Types psychologiques, Georg, 1950; La guérison psychologique, Georg, 1953 (Traducciones francesas).

263 Carl Jung, Ma vie, Gallimard, 1967.

264 Véase Introduction to the FIRO-B, Consulting Psychologists Press, 2000.



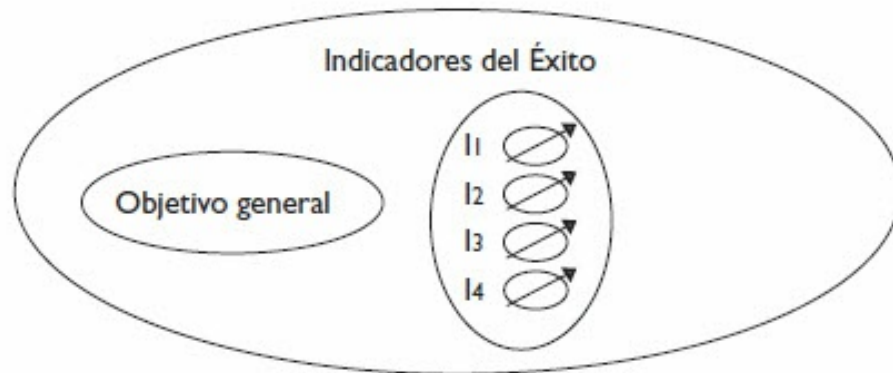
Comienzo este capítulo reiterando una recomendación anterior que tiene una gran importancia en su propio proceso de convertirse en un coach global. Así que, a medida que trabaje con este capítulo, lo desafío, como coach, a ponerse en la posición del coacheado. Por lo tanto, me dirijo a usted como coacheado, como aprendiz.

A esta altura está listo para avanzar en su travesía. La pregunta obvia es “¿Hacia dónde voy?”. De hecho, “Si usted no sabe hacia dónde va, probablemente terminará en cualquier otra parte”.<sup>265</sup>

Por definición, el coaching está orientado hacia los objetivos y los resultados. Así que al comienzo tendrá que preguntarse: “¿Cómo sabré dentro de un año (o cualquiera que sea mi marco temporal) que he logrado el éxito? ¿Cuál será mi medida del éxito?”

Por supuesto, hay situaciones que son inherentemente complejas y ambiguas. En dichos casos no tiene sentido elaborar prematuramente una lista minuciosa de objetivos específicos. La precisión sólo le dará una falsa ilusión sobre un destino que aún es imposible visualizar. Necesita dejar que esos objetivos se vuelvan más claros, permitirles surgir durante el proceso de coaching. Cuando pueda definir cuáles son las medidas adecuadas del éxito se dará cuenta de que ha llegado el momento. El coaching es un arte. Usted debe usar su intuición y su capacidad de juicio en un proceso que, por lo general, no es lineal.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los objetivos que quiere lograr se pueden establecer previamente. Esto requiere esfuerzo y disciplina. En general suele emprenderse el camino sin definir con claridad los resultados deseados. Articular los objetivos finales ayuda a proporcionar foco, rigor y disciplina en el proceso. Aunque la disciplina es importante para el foco e implica cierre, para un cambio radical y un viaje en un territorio sin mapa se necesita flexibilidad y apertura.<sup>266</sup> Su proceso consistirá en una progresión hacia estos objetivos.



Usando una metáfora, usted determina el destino final del avión y diseña un panel de instrumentos a medida con indicadores selectos que le ayudarán a monitorear el progreso y pilotear el avión. Incluso puede ser útil ponderar cada indicador de éxito en términos de su importancia relativa para el éxito general. Sin embargo, a medida que avanza, los objetivos podrían cambiar y evolucionar.

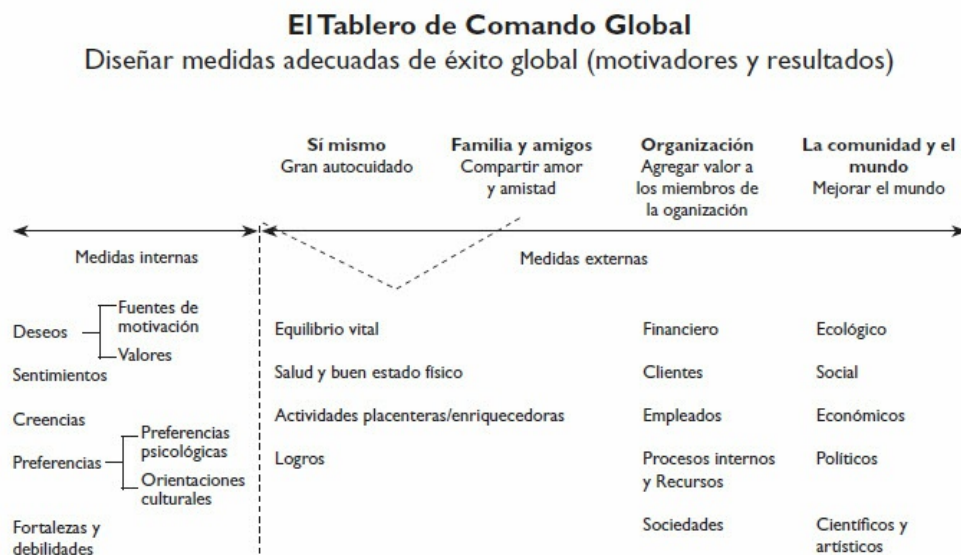
En este capítulo, lo desafiaré a adoptar una perspectiva global. Ésta se refiere a las preguntas qué y cómo: ¿Cuáles son los objetivos que podrían indicar realmente que usted está logrando el éxito global? ¿Cómo podría emprender la determinación de estos objetivos?

Primero, para formular la pregunta “qué”, desarrollé un nuevo marco para diseñar medidas adecuadas de éxito global, que denominé “Tablero de Comando Global”. Segundo, con respecto a la pregunta “cómo”, propongo el acrónimo GLOBAL, que define seis principios para la formulación de objetivos por parte de los coaches globales. A medida que aprenda sobre el “Tablero de Comando Global”, lo invito a anotar posibles objetivos para su propio proceso. Permítase explorar libremente las diversas posibilidades. Éste es el momento para la divergencia. Todavía no necesita asumir ningún compromiso. Luego, una vez que haya leído sobre el acrónimo GLOBAL, le propongo que pase a la convergencia, es decir, concluya articulando los objetivos apropiados a los que quiere llegar (véase el capítulo 10 para una revisión sobre el pensamiento divergente y convergente).

También le sugiero aplicar estas herramientas cuando lidere y haga coaching a individuos, equipos y organizaciones.

# El Tablero de Comando Global

El Tablero de Comando Global es una herramienta diseñada para facilitar el proceso de formulación de objetivos. Incluye dos tipos de objetivos: los resultados proyectados y los impulsores del éxito. La rentabilidad, por ejemplo, puede verse como el resultado final, y la satisfacción de los empleados como un facilitador. O bien la utilidad puede ser el impulso y la satisfacción del empleado el resultado deseado. Sean medios o fines, cualquier objetivo importante debería formar parte de su Tablero de Comando Global. Como señalan Robert Kaplan y David Norton en *The Balanced Scorecard* (El Tablero de Comando Integral), en Francia “las empresas han desarrollado y usado por más de dos décadas la Tableau de Bord (Tablero de Comando), un tablero de indicadores claves del éxito organizacional. La “Tableau de Bord” está diseñada para ayudar a los empleados a ‘pilotear’ la organización identificando factores claves del éxito.”<sup>267</sup> El Tablero de Comando Global trasciende el ámbito de la tradicional “Tableau de Bord”. Utiliza su representación visual de tablero, pero se aplica a más categorías de objetivos para conformar una imagen realmente global.



La perspectiva del Tablero de Comando es global al menos de tres



maneras: sirve a una amplia variedad de interesados, integra las realidades externas e internas, y aplica los conceptos de totalidad y de unidad.

1. Servir a una amplia variedad de interesados  
En primer lugar, el Tablero de Comando Global abarca cuatro categorías interconectadas que, juntas, le permiten adoptar una visión global. Estas categorías representan distintas áreas de responsabilidad, personas a las que desea cuidar y varios interesados a los que tiene que servir.
  - Sí mismo: cuidarse muy bien.
  - Familia y amigos: compartir amor y amistad.
  - Organización: agregar valor a los integrantes de su organización.
  - Comunidad y el mundo: mejorar el mundo.

El coaching tradicional tiende a favorecer ciertas categorías. El coaching personal suele poner el énfasis en el sí mismo, mientras que el coaching ejecutivo se centra en la organización. Por supuesto, incluso el coaching tradicional dedica parte de su atención a las otras áreas, pero no lo hace de la manera sistemática que se describe en este capítulo. La sinergia que puede lograrse cuando usted considera globalmente estas cuatro categorías de interesados es realmente notable. Después de un breve resumen de las cuatro categorías recién mencionadas, me dedicaré en profundidad a cada una de las partes interesadas. Resumiré lo que los investigadores comenzaron a descubrir para cada una de ellos que ilustrará, por ejemplo, cómo mejorar el mundo (particularmente a través del desarrollo sustentable o la responsabilidad social empresarial) afecta positivamente el resultado final de la organización.

Mi intención, sin embargo, no es reinventar la rueda.

Diversas instituciones han desarrollado conjuntos de indicadores útiles. Lo invito a revisar estas fuentes, por ejemplo, el Tablero de Comando Integral y el Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gerencia de la Calidad), que representan fundamentalmente grupos de medidas en la categoría de la organización, a pesar de que el “Modelo EFQM”, a diferencia del “Tablero de Comando Integral”, tiene una categoría de “resultados para la sociedad”, que claramente incluye objetivos de mejoramiento del mundo. Otros dos ejemplos que mencionaré son las normas “SA8000” (Responsabilidad Social) y la “ISO14000” (Organización Internacional para la Estandarización); sus normas se relacionan con el mejoramiento del mundo.

Lo que falta es un marco exhaustivo para unir conceptual y prácticamente tableros de comando anteriores y dispares, así como ampliar el alcance global. Esto es exactamente lo que hace el Tablero de Comando Global. Le permite formular objetivos, que son realmente indicativos tanto del alto desempeño como de la alta satisfacción, al servicio de los cuatro grupos de interesados: la propia persona, la familia y los amigos, la organización, y la comunidad y el mundo.

En mi experiencia, hoy en día en el coaching tradicional, la última categoría es menos conocida y se establecen menos objetivos con respecto a ella, a pesar de que esta situación está cambiando rápidamente. Representa una necesidad imperiosa y una maravillosa oportunidad, y explica por qué decidí dedicarle más espacio que a las categorías mejor conocidas.

2. Integrar las realidades externa e interna  
En segundo lugar, el enfoque es global porque integra tanto las realidades externa como interna. Como reveló la dualidad ser/hacer, su éxito no sólo se mide por logros visibles. El indicador también puede ser interno como, por ejemplo, alcanzar un estado de felicidad y serenidad. Además, las realidades interna y externa se refuerzan

mutuamente. Al estar más sereno, usted también puede ser más productivo.

3. Lograr la totalidad y la unidad

Finalmente, el término global también evoca el concepto de totalidad y unidad (véase el capítulo 2 para una explicación del concepto de unidad). A riesgo de sonar utópico una vez más, permítame sugerir que este estado ideal representa el destino fundamental de la travesía humana, que quizás nunca se logre pero que podemos esmerarnos por alcanzar. Externamente, la unidad caracterizaría una sociedad madura donde se consideraran y apalancaran totalmente las diferencias. En lo interno, cada humano aprovecharía al máximo sus talentos naturales y sus orientaciones culturales. Y, además, las personas habrían descubierto y desarrollado funciones psicológicas y orientaciones culturales alternativas. La unidad y la paz existirían dentro de las personas y se reflejaría en su exterior.

## ***El sí mismo: practicar un gran cuidado de sí mismo***

Su vida es preciosa y usted merece aprovecharla al máximo. Sobre la base de la evaluación del capítulo 11, usted necesita determinar cómo es el éxito para usted. Por extensión, el Tablero de Comando Global también se puede usar con grupos y organizaciones. En este caso la categoría “Sí mismo” puede verse como un conjunto de medidas que ponen de manifiesto que los individuos que conforman el grupo o la organización se cuidan muy bien a sí mismos. Las encuestas de clima y los índices diseñados a medida pueden proporcionar indicadores de éxito. Los conjuntos de perfiles de instrumentos que miden las preferencias psicológicas (como el ITMB) o las orientaciones culturales (como el COI) y los conjuntos de perfiles de evaluación de 360° (véase el capítulo 11) proporcionan medios para que los coaches

y los líderes de los equipos usen el Tablero de Comando Global con sus equipos y organizaciones.

Aquí también un objetivo es buscar la sinergia, oportunidades de servir a otras personas. Pero es muy importante incluir lo que es correcto para usted. Recuerde, no necesita compartir con nadie su Tablero de Comando Global. Su coach (y sólo si usted lo desea) es una excepción, y él (o ella) mantendrá la información en estricta confidencialidad. En todo caso, el contrato es sólo con usted. Es necesario que sea honesto con respecto a sus deseos.

Las subcategorías incluidas en la sección “Sí mismo” coinciden perfectamente con las categorías ya exploradas en la evaluación. Los contenidos, sin embargo, necesitan ser articulados en forma de objetivos específicos. Por ejemplo, en la subcategoría deseos, su evaluación puede revelar que uno de sus valores es la creatividad. En la fase de definición de objetivos, uno de ellos podría ser que su trabajo incluyera mayor creatividad. Su impresión actual es que hay 20 por ciento de creatividad y su objetivo es el 60 por ciento para fin de año. Ésta es una medida interna y subjetiva. Aun así, es importante su propia percepción de la satisfacción de sus deseos. Para hacer más exacta la medida, pregúntese: “¿Qué significa el 20 por ciento y cómo sería el 60 por ciento?” Esto podría disparar objetivos externos, formulados, por ejemplo, en términos de tiempo dedicado a ciertos proyectos creativos.

Sobre la base de su evaluación, usted puede establecer objetivos específicos en la subcategoría preferencias. Sin embargo, en términos generales, sus objetivos se relacionarán con habilidades y no con las preferencias en sí mismas. Por ejemplo, si usted es un Extravertido, la meta no es convertirse en un Introverso sino hacer un uso más productivo de su lado introvertido menos preferido. Podría, por ejemplo, comenzar a meditar, reservarse algún tiempo para estar a solas, comenzar un diario de aprendizaje, etc.

Las orientaciones culturales pueden tratarse aquí como preferencias psicológicas, con un matiz. Como la cultura es un proceso y no algo predeterminado (a diferencia de las preferencias psicológicas), su objetivo también podría ser cambiar en conjunto sus orientaciones,

por ejemplo eligiendo considerar el tiempo como abundante en lugar de tomarlo como un recurso escaso. Estos cambios se manifestarán en general en la forma de nuevos valores y creencias; por lo tanto, se incluirán en las subcategorías valores y creencias.

A propósito, se pueden observar solapamientos entre las subcategorías. Un valor, por ejemplo, podría considerarse un deseo y una preferencia. Además, los valores y creencias a veces pueden ser psicológicos en lugar de manifestaciones culturales. Estas consideraciones no tienen importancia práctica para la formulación de objetivos. De hecho, cuando usted establece sus objetivos lo principal es no perder de vista los diversos aspectos interrelacionados de la realidad interior.

La subcategoría fortalezas y debilidades podría medirse a través de la evaluación de 360 grados: aquí la medida integra los puntajes de sus observadores y los suyos propios. De hecho, los objetivos deberían representar su autopercepción proyectada una vez recibido el feedback de otras personas. En otras palabras, se lo invita a considerar su perspectiva pero en la categoría Sí mismo; en última instancia usted es responsable de evaluar el progreso que haya hecho. Como el Tablero de Comando Global es confidencial, no se presenta la tentación de distorsionar las cifras y pintar una imagen más rosa que la real.

Uno de los aspectos más importantes del Tablero de Comando Global es que incluye la realidad interna de las personas. El mundo interno ha sido tradicionalmente negado por los consultores organizacionales que suelen sentirse más cómodos con las finanzas, las TI, el marketing y la estrategia que con la psicología y la espiritualidad. Sin embargo, la realidad interior resulta esencial para el éxito tanto personal como en los negocios.

Por ejemplo, un alto ejecutivo de negocios con el que trabajé expresó la creencia de que el éxito es efímero pero los problemas son perdurables. Esta creencia lo había ayudado constructivamente a flexibilizarse, establecer nuevos objetivos y no ser indulgente con la pasividad complaciente. Por otra parte, se dio cuenta de que esta creencia no le permitía disfrutar o celebrar el éxito. El proceso de coaching le dio una oportunidad de comprender cómo esto le había

impedido sentirse sereno y feliz y, por el contrario, experimentaba estrés y frustración. Vio cómo su creencia también entorpecía su efectividad. Al dejar de celebrar el éxito de su unidad, no aprovechaba las oportunidades de promocionar sus logros notables ante la alta gerencia.

Como resultado, no atraía las inversiones y los proyectos a los que su unidad podría haber tenido derecho, lo que también habría sido beneficioso para toda la organización. Es interesante señalar que a este especialista en marketing no se le habría ocurrido confiar sólo en los productos y servicios de calidad para persuadir a potenciales clientes, sin un plan de marketing bien estructurado. No obstante, hasta que comenzamos nuestro trabajo conjunto de coaching, él creía que sus logros deberían hablar por sí mismos. Además, su creencia había sido efectiva en el pasado, porque había obtenido reconocimiento y recibido varias ascensos sin haber “vendido” nunca sus victorias personales a la gerencia. No fue fácil cambiar las viejas creencias que lo habían ayudado a alcanzar una envidiable posición jerárquica. Pero decidió adoptar nuevas creencias y formular nuevos objetivos. Éstos terminaron convirtiéndose en impulsores clave de su éxito, medido tanto en términos de sentimientos (sentirse sereno y feliz en lugar de estresado e incómodo) y de éxito en su actividad laboral. Después de unos meses, había asimilado emocionalmente las hipótesis intelectuales “El éxito puede durar”, así como “Está bien y es útil celebrar los logros”, y las había convertido en convicciones reales. Día tras día, las nuevas creencias tenían un impacto positivo que se reforzaba cada vez más y creaban un círculo virtuoso.

Debido a su rol primordial en situaciones como éstas, las “creencias” y los “sentimientos” son parte del Tablero de Comando Global. Los objetivos de estos impulsores y resultados del mundo interno quedan fuera del dominio cubierto por los indicadores tradicionales como el Tablero de Comando Integral.

Las “medidas externas” en la categoría Sí mismo incluyen equilibrio en la vida, salud, actividades placenteras y logros.

El equilibrio en la vida ya no se refiere a una impresión subjetiva sino a criterios observables. Estos indicadores adoptarán la forma de

medidas de tiempo; por ejemplo, cuánto tiempo planea dedicar a actividades específicas que lo hacen feliz. Será necesario que lo haga con precisión para poder verificar regularmente su progreso hacia la meta. No olvide que la calidad del tiempo es una medida subjetiva y pertenece a las subcategorías internas (como las fuentes de motivación). Por ejemplo, un ejecutivo me confió que realmente disfrutaba el tiempo que compartía con su familia, que no tenía la cantidad pero sí la calidad. La intensidad reemplazaba a la abundancia, y con esto lograba que todos los miembros de la familia se sintieran felices. Sus colegas no estaban al tanto de su experiencia y al verlo dedicarse muchas horas a su trabajo, supusieron erróneamente que no tenía un adecuado “equilibrio en la vida”.

La salud y el buen estado físico también son fundamentales. Los romanos decían: “Mens sana in corpore sano” (Mente sana en cuerpo sano). Su bienestar y su desempeño dependen de su salud y su buen estado físico. Usted puede decidir realizar una evaluación de su salud y de su estado físico y, en consecuencia, establecer objetivos específicos. Los médicos, nutricionistas y entrenadores físicos pueden ayudarlo a determinar objetivos: nivel de colesterol, presión sanguínea, porcentaje de grasa corporal, resistencia, etc. Si usted fuma, por ejemplo, su objetivo podría ser dejar de fumar. Como sugieren los chinos, usted puede ser la persona más rica, pero sin salud su riqueza es nula. Con suerte, no convertirá la búsqueda de la salud y el buen estado físico en una obsesión ascética (¡a menos que sea su deseo hacerlo!). Puede seguir disfrutando de la comida y al mismo tiempo adoptar hábitos de alimentación saludables. Podrá desviarse ocasionalmente de la dieta “ideal” para consentir a sus papilas gustativas sin dañar su cuerpo. El ejercicio puede ser divertido. Elija un deporte que le guste y comience a practicarlo con familiares y amigos.

Las actividades disfrutables y enriquecedoras son aquellas que lo hacen feliz y lo estimulan. Puede haber hecho una lista de ellas en el ejercicio de la “línea de tiempo” y en su evaluación; éstas son las que deseará realizar. Por ejemplo, en el equipo de Baxter Renal del Reino Unido, los integrantes se enteraron de algunos colegas a quienes les

gustaba practicar diversas artes marciales, eran inesperados fanáticos de equipos de fútbol y disfrutaban con las carreras de autos. Algunos imaginaron actividades al servicio de otros: entrenar equipos deportivos de niños carenciados, asistir a la gente de Turquía después de un reciente terremoto o actuar como guía para esquiadores ciegos. Los objetivos en esta subcategoría se formulan en términos de tiempo dedicado más que en logros. En realidad aquí su propósito es darse el espacio para estas actividades.

Los logros, por otra parte, representan sus logros proyectados. Por ejemplo, quizás usted realmente desea mejorar ciertos aspectos de sus habilidades de liderazgo. Aquí, la medida podrían ser las percepciones de otras personas a través de una evaluación de 360 grados. La meta también podría ser, por ejemplo, dedicarse al libro que siempre quiso escribir, comenzar la empresa que soñó, u obtener el trabajo al que aspiraba. Los éxitos pueden relacionarse con hobbies: mejorar su handicap de golf, ganar una competencia de fútbol amateur, o hacer una exposición de sus cuadros en una galería de arte.

Cuidarse bien a sí mismo no excluye cuidar a otras personas. En realidad, a menudo puede practicar el autocuidado mientras comparte amor y amistad. Esto nos lleva a la segunda categoría en el Tablero de Comando Global: familia y amigos.

## ***Familia y amigos: compartir amor y amistad***

La familia y los amigos suelen ser las personas que más nos importan, pero esto no necesariamente se refleja en nuestro estilo de vida. Muchas veces el trabajo es la prioridad. Ante la pregunta: “¿Qué haría si sólo tuviera un año de vida?” invariablemente escucho decir a gerentes que sueñan con hacer un viaje por el mundo con su cónyuge e hijos. No obstante, en su vida real, la triste verdad es que no pasan ni remotamente todo el tiempo que les gustaría compartir con sus seres más queridos.

En la sociedad occidental, la estructura familiar ha evolucionado: familias ensambladas, familias recompuestas, mayor cantidad de



personas que viven solas. En la categoría Familia y amigos, la estructura y la composición no son importantes. Lo que cuenta es que usted formule objetivos que reflejen sus prioridades vitales, y esto suele incluir a las personas que son importantes para usted. Si se da cuenta de que no tiene gente especial con quienes compartir amor y amistad (posiblemente como consecuencia de estar sumergido en el trabajo), su objetivo podría ser crear estas conexiones íntimas y sociales.

Aquí las subcategorías son idénticas a las de la categoría externa Sí mismo. Esto no significa que sus objetivos reales sean los mismos. Por ejemplo, usted tendrá sus propias actividades disfrutables/enriquecedoras así como algunas con miembros de su familia o sus amigos. Puede programar citas regulares en un restaurante con su cónyuge, juegos de golf con sus amigos y tiempo para disfrutar la lectura de un libro o un paseo a solas.

El punto importante es que muchas veces el trabajo y la vida se consideran como prioridades que compiten entre sí: una ganancia en un área significa una pérdida en la otra. Lo máximo que puede esperar es tomar decisiones de compromiso, intentando lograr cierto equilibrio. El artículo de la Harvard Business Review “Work and Life: the End of the Zero-Sum Game” (“El trabajo y la vida: el fin del juego de suma cero”) presenta resultados de investigaciones que corroboran mi propia experiencia y ofrecen argumentos para un enfoque alternativo: apalancar las prioridades del trabajo y las de la vida.<sup>268</sup>

*En la perspectiva tradicional, los gerentes deciden cómo deben intersectarse el trabajo **y** la vida personal de sus empleados **y** suelen ver los programas de trabajo-vida sólo como acciones de asistencia social. Sin embargo, una nueva raza de gerentes está intentando una nueva táctica, en la cual los gerentes **y** los empleados colaboran para lograr objetivos laborales **y** personales para beneficio de todos.*

*Estos gerentes se guían por tres principios. El primero es informar claramente a sus empleados sobre las prioridades de la organización **y** estimularlos a ser igualmente claros sobre sus prioridades personales. El segundo es reconocer **y** apoyar a sus empleados como*

*personas íntegras, no sólo reconociendo sino también celebrando sus roles fuera de la oficina. El tercero es experimentar de manera continua con las formas de hacer el trabajo, buscando enfoques que mejoren el desempeño de la organización y permitan a los empleados lograr sus metas personales.*

*Los gerentes que actúan según estos principios descubrieron que los conflictos entre las prioridades laborales y personales pueden en realidad convertirse en catalizadores para identificar ineficiencias en el lugar de trabajo. Por ejemplo, un gerente y su equipo encontraron una forma de adaptar la creciente carga de trabajo en su centro de comando de atención las 24 horas mientras se concedía al equipo más tiempo libre concentrado.<sup>269</sup>*

Formúlese algunas preguntas sobre la forma de apalancar su trabajo y su tiempo personal. ¿Considera que un trabajo necesariamente debe realizarse entre las 9 am y las 5 pm, o usted está abierto a considerar acuerdos flexibles y creativos mientras se logran los objetivos del negocio? ¿Qué le parece la posibilidad de hacer parte del trabajo desde su casa usando las herramientas de telecomunicaciones como el correo electrónico, los contestadores telefónicos y la teleconferencia? ¿Y considerar el trabajo compartido y las jornadas de medio tiempo? Al final del día, lo que importa no es el tiempo que pasó trabajando, sino el valor que le agregó a su organización. Cuando usted también se dedica a su familia y a sus amigos, necesita encontrar nuevas soluciones para aumentar la productividad. Por supuesto que para trabajar con enfoques no tradicionales necesita desarrollar un estado de conciencia “Yo estoy bien – Tú estás bien” caracterizado por la confianza mutua.

Tomando en cuenta estas consideraciones, cabe destacar que es de gran ayuda que las organizaciones y los gobiernos se comprometan a desarrollar políticas que posibiliten tenerlo todo: una carrera y una vida familiar. La investigación de Sylvia Ann Hewlett<sup>270</sup> muestra que aún queda un largo camino por recorrer, particularmente en Estados Unidos, para contrarrestar las presiones laborales (por ejemplo, comentarios como “Si ella no está dispuesta a trabajar durante el horario del cliente, no tiene sentido que esté en la

profesión”). Pero Hewlett señala cómo las políticas efectivas trabajo-vida pueden, y en definitiva lo hacen, beneficiar por igual a los empleados y a sus organizaciones.

## ***Organización: agregar valor a las partes interesadas de la organización***

Para los líderes y los coaches ejecutivos, la organización es la categoría principal. El trabajo realizado a través del coaching puede contribuir a otras áreas pero, en última instancia, la inversión que se hace en coaching sólo puede sostenerse si sirve a la organización agregando valor para todos los interesados.

Los indicadores de la categoría organización pueden dividirse en cinco categorías: financieros, clientes, empleados, procesos y recursos internos, y socios. La visión y la misión de la organización proporcionan la dirección general. Su estrategia hace hincapié en las fuentes de ventaja competitiva o, en otras palabras, la vía elegida para el éxito. La visión, la misión y las estrategias no son medidas como tales. Lo que se mide es su implementación efectiva al servicio de distintos interesados: clientes, empleados, accionistas y otros socios.

Servir simultáneamente a múltiples interesados es ideal. Por ejemplo, si usted proporciona de manera consistente un servicio superior, digno de un precio premium según la perspectiva de sus clientes, estimulará la lealtad del cliente y logrará flujo de caja positivo. Tanto clientes como accionistas estarán complacidos. Usted apalanca sus esfuerzos y logra varios objetivos al mismo tiempo.

A veces son inevitables las decisiones de compromiso: es obvio que usted no puede pagar una fortuna a cada empleado ni repartir gratuitamente productos de calidad a sus clientes (¡aunque realmente les encantaría!) y aun así lograr enormes beneficios (los accionistas también merecen un incentivo).

Sin embargo, según mi experiencia, se pierden muchas oportunidades para lograr sinergia. La razón para no aprovechar dichas oportunidades suele ser un foco financiero a corto plazo. Por

ejemplo, al enfatizar el recorte de costos por sobre la creación de valor, las organizaciones terminan por alejar tanto a clientes como a empleados, fomentando un círculo vicioso de frustración y precipitando el fracaso. Tomemos, por ejemplo, los sitios web interactivos. La justificación para proponer procesos totalmente automatizados es construir mecanismos con efectividad de costos para generar un rendimiento financiero superior. Pero una empresa debería limitarse en el recorte de los gastos. Sin un servicio mínimo, los clientes sienten que no se los toma en cuenta. Si la empresa agrega falsa retórica sobre el servicio al consumidor (o sobre los empleados, supuestamente como “nuestro principal activo”), empeora las cosas, fomentando el resentimiento y el alejamiento. En cuanto se les presente una mejor alternativa, estos clientes y empleados se irán a otro lado.

Usted necesita establecer objetivos creativos, animado por el deseo de servir a todas

las categorías de interesados. Esto promoverá un círculo virtuoso, en el cual los empleados satisfechos dedican sus mejores esfuerzos a servir a los clientes que permiten el éxito financiero de la organización. A su vez, esto atraerá más inversiones para la operación y el desarrollo de la organización, lo que aumentará la capacidad de servir a clientes y empleados, etc.

Finalmente, cabe destacar que las medidas pueden ser tanto directas como indirectas. Por ejemplo, para determinar la satisfacción de los empleados, usted podría considerar medir su rotación. Esta variable es una medida indirecta: una alta rotación puede ser el resultado de la insatisfacción, pero también puede ser consecuencia de otros factores. Las mediciones directas adecuadas (en este caso, aplicar una encuesta de clima)<sup>271</sup> son más precisas pero no siempre es factible realizarlas.

Las mediciones pueden ser objetivas o subjetivas. En el segundo grupo, encontrará medidas de percepción, que implican el uso de encuestas e índices. Las medidas subjetivas son esenciales en las categorías de clientes y empleados. Sus percepciones son, en última instancia, la realidad con la que debe enfrentarse.

En las próximas páginas, encontrará una definición y algunos

ejemplos de objetivos genéricos para cada subcategoría. Intenté ser concreto, y al mismo tiempo, evité dar demasiados detalles. Para los lectores interesados en aprender más sobre el tema, doy referencias y menciono recursos adicionales.

**Financieros:** asegurar el éxito financiero. Los ejemplos de objetivos genéricos incluyen el crecimiento (tasas de crecimiento de beneficios, tasas de crecimiento de las ventas en los mercados meta), rentabilidad (ingreso operativo, margen bruto, retorno de la inversión, retorno del capital, retorno de los activos, valor económico agregado), flujo de caja, precio de las acciones, dividendos, cumplimiento de presupuestos, etc.

**Clientes:** satisfacer las necesidades de los clientes con una propuesta de valor ganar-ganar. Los objetivos genéricos podrían incluir participación de mercado, retención de clientes, satisfacción de los consumidores, rentabilidad de los clientes, ganar nuevos clientes, atributos del producto/servicio, imagen y reputación. La lealtad del cliente puede ser medida objetivamente (“duración de la relación, recomendaciones efectivas, frecuencia/valor de los pedidos, valor de la relación, número de quejas y felicitaciones, negocios nuevos y/o perdidos, retención del cliente”)<sup>272</sup> y subjetivamente (“intención de recompra, disposición a comprar otros productos y servicios de la organización, disposición a recomendar a la organización”).<sup>273</sup>

**Empleados:** atraer, retener, desarrollar y cosechar el talento humano de una forma ganarganar. Los ejemplos de los objetivos genéricos incluyen satisfacción de los empleados, su retención, su productividad, competencias y alineación de metas. La satisfacción de los empleados puede ser medida objetiva pero indirectamente (retención, rotación, ausentismo, huelgas), o directa pero subjetivamente (encuestas de clima, incluyendo factores tales como “el trabajo en sí mismo, las condiciones de trabajo, el bajo nivel de estrés, los colegas, la diversidad, la supervisión, el alto liderazgo, los sueldos, los beneficios, la seguridad laboral, los ascensos, el feedback, la planificación, la ética, la calidad, la innovación, la satisfacción general”).<sup>274</sup>

**Los procesos y los recursos internos:** construir procesos internos efectivos y eficientes y asegurar los recursos adecuados (excluyendo

los recursos humanos). Tales objetivos incluyen la innovación, la calidad (tasa de defectos, porcentaje de devoluciones), la eficiencia, la duración de los ciclos y otros. La innovación o la creatividad puede medirse, por ejemplo, usando el instrumento/encuesta Keys (Claves), de Teresa Amabile y el Centro para el Liderazgo Creativo. Keys es un instrumento directo pero subjetivo diseñado para evaluar el clima para la creatividad. Los factores se relacionan con la subcategoría Empleado o con los Procesos y Recursos Internos y se enfoca en 1) “estimulantes de la creatividad: libertad, trabajo desafiante, suficientes recursos, estímulo de la supervisión para la creatividad, apoyo del grupo de trabajo, estímulo organizacional para la creatividad; y 2) obstáculos a la creatividad: impedimentos organizacionales, presión de la carga de trabajo.”<sup>275</sup>

Las medidas objetivas pero indirectas podrían incluir el número de patentes producidas por año y la cantidad de sugerencias recibidas de los empleados.

La EFQM enumera los siguientes recursos clave y objetivos genéricos: “edificios, equipo y materiales (tasas de defecto, rotación de inventario, consumición de artículos, utilización); tecnología (tasa de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, regalías); información y conocimiento (accesibilidad, integridad, relevancia, actualidad, y uso compartido del conocimiento, valor del capital intelectual).”<sup>276</sup>

Sociedades: forjar sociedades mutuamente beneficiosas, proporcionar productos y servicios similares o complementarios. En este caso los objetivos generales podrían incluir “desempeño del proveedor, precio del proveedor, cantidad de sociedades y valor agregado, cantidad y valor agregado de soluciones de productos y servicios innovadores generados por socios, cantidad y valor agregado de mejoramiento conjunto con socios, reconocimiento de la contribución de socio.”<sup>277</sup>

Las sociedades pueden adoptar diversas formas. Las alianzas, comparadas con las fusiones y adquisiciones, “proporcionan una forma de poner un pie en el agua con mínimo riesgo... Encajan en la actual modalidad de outsourcing: una empresa que se dedica

exclusivamente a sus competencias centrales necesita muchos socios para que se ocupen de las funciones no centrales como (digamos) manufactura o distribución. Y las empresas que quieren lograr un alcance global necesitan socios locales para entrar en los mercados extranjeros.”<sup>278</sup>

Para explorar este tema en profundidad y ayudarlo a diseñar mediciones relevantes en la categoría Organización, recomiendo el Tablero de Comando Integral, que proporciona indicadores en cuatro áreas: “Finanzas, Clientes, Procesos internos de negocios, y Aprendizaje y crecimiento.”<sup>279</sup> En el mundo corporativo esta herramienta proporciona un enfoque sistemático para tomar en cuenta todos los indicadores organizacionales importantes. Consiste en mediciones clave que proporcionan una ayuda valiosa a los gerentes para orientar de manera consistente sus negocios en la dirección deseada, implementando su estrategia comercial.

Según Kaplan y Norton, “los resultados del tablero de comando y los impulsores del desempeño deberían medir aquellos factores que crean ventajas competitivas y grandes avances para una organización.” Esto, por supuesto, omite las áreas Sí mismo, la Familia y los amigos, y la Comunidad y el mundo, cuando no se puede establecer un vínculo preciso que confirme que estos aspectos son “vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocios.”<sup>280</sup>

Pero desde la perspectiva del coaching global, el Tablero de Comando Integral o la clásica Tableau de Bord sólo puede ser una parte del panorama. Nuestro alcance va más allá de ayudar a lograr los éxitos del negocio traduciendo en acciones la estrategia empresarial o piloteando a la organización hacia un alto desempeño. Queremos invitar a los coacheados a considerar cómo pueden mejorar constructivamente sus comunidades y el mundo además de lograr los éxitos del negocio. (Véase la nota<sup>281</sup> para más información sobre la manera en que el Tablero de Comando Global puede complementar el tradicional Tablero de Comando Integral).

El modelo de excelencia EFQM es otro recurso útil. Este modelo ofrece un marco “no prescriptivo basado en nueve criterios. A través de una política y una estrategia orientadas al liderazgo, las personas,

las sociedades y los recursos, y los procesos se logran excelentes resultados con respecto al rendimiento, los clientes, la gente y la sociedad.”<sup>282</sup>

El modelo EFQM reconoce múltiples partes interesadas así como la responsabilidad de las organizaciones hacia la sociedad.

## ***La comunidad y el mundo: mejorar el mundo***

¿Alguna vez reflexionó sobre el significado del éxito y se preguntó de qué manera sus acciones contribuyen al mejoramiento de su comunidad y del mundo? Cuando usted comienza a autocuestionarse en este sentido y no encuentra un propósito mayor que el éxito en los negocios como un fin en sí mismo, quizás se sienta desalentado. Por ejemplo, un ejecutivo no pudo sostener su habitual alto nivel de energía. Había comenzado a reflexionar sobre el legado que iba a dejar y lo que vio no le gustó. De pronto, lograr objetivos de ganancias record parecía fútil. Se dio cuenta de que le faltaba un sentido de auténtico orgullo por hacer algo útil para la humanidad. Y una vez que se dio cuenta, ya no podría fingir, ya no podía sentirse entusiasmado únicamente por lograr objetivos cada vez más ambiciosos y por el perspectiva de llegar a ser el “número uno”.

Después de una extensa investigación, Paul Ray y Sherry Ruth Anderson acuñaron la expresión Creativos culturales<sup>283</sup> para caracterizar a los cincuenta millones de norteamericanos que conforman una emergente tercera subcultura junto a los más conocidos Modernos (la cultura dominante, comprometida con el progreso material) y los Tradicionales (socialmente conservadores y tradicionalistas). En mi experiencia, los Creativos culturales se están convirtiendo en una fuerza que debe ser tomada en cuenta y no sólo en Estados Unidos. Sucede que los Creativos culturales están preocupados por mejorar el mundo.

*El 65 por ciento dice que “hacer que nuestro trabajo sea una contribución para la sociedad” es muy o extremadamente importante. El 54 por ciento dice que “querer participar activamente*



*en la creación de una sociedad mejor” es muy o extremadamente importante... Son las personas más preocupadas por la condición de nuestra ecología global y el bienestar de los habitantes del planeta... El 81 por ciento de los Creativos culturales dice que están muy o extremadamente preocupados por los “problemas del ambiente global: calentamiento global, destrucción de las selvas tropicales, destrucción de las especies y pérdida de la capa de ozono.” El 78 por ciento dice: “Los estadounidenses necesitan consumir una proporción mucho menor de los recursos mundiales.” El 73 por ciento considera que “vivir en armonía con la Tierra” es muy o extremadamente importante. Y el 78 por ciento dice: “Necesitamos desarrollar toda una nueva forma de vida para la sustentabilidad ecológica”.<sup>284</sup>*

Ray y Anderson dan el ejemplo de los Creativos culturales que cedieron su propiedad intelectual del hiperautomóvil ecológico (es decir, el auto del futuro con las tecnologías aeroespaciales de hoy usando, por ejemplo, materiales de fibra de carbono para reducir el peso a la mitad y ahorrar combustible). Estaban más interesados en salvar el planeta que en “ganar un dineral”.

El grupo central de los Creativos culturales, aproximadamente veinticuatro millones de personas en Estados Unidos, también está muy preocupado por la justicia social. Están interesados en la acción social y en la transformación de la sociedad. Es interesante ver que su deseo de crecimiento personal coincide con su servicio a los demás y con el activismo social, lo que confirma las premisas intuitivas del coaching global y el Tablero de Comando Global. De hecho, los Creativos culturales han desarrollado el hábito de apalancar las dualidades: para ellos, “la realidad incluye el corazón y la mente, lo personal y lo público, el individuo y la comunidad”.

En 2001, se publicó en Francia por primera vez Le Guide éthique du consommateur (La guía ética del consumidor), sobre la base de la versión estadounidense de Shopping for a Better World (Comprar para un mundo mejor), que había nacido una década antes y había vendido más de un millón de ejemplares.

*El público está comenzando a abrir los ojos y a exigir mayor*

*transparencia ante nuevos riesgos como el **BSE (Bovine spongiform encephalopathy)**, la enfermedad de la “vaca loca”; los alimentos transgénicos; los pollos alimentados con dioxina, la carne con hormonas; las catástrofes ecológicas como los derrames de petróleo, que perjudican a regiones enteras; y finalmente los riesgos en la seguridad laboral que afectan a grandes sectores de la población. Hoy en día tenemos el derecho de saber lo que está en nuestros platos, lo que las empresas le están haciendo al planeta y cómo están tratando a sus empleados.*

La guía está escrita para consumidores, empleados e inversionistas. Es una herramienta que permite que el acto de consumo más simple se convierta en un voto. Tradicionalmente, la gente muchas veces adopta conductas “esquizofrénicas”, condenando de palabra conductas corporativas poco éticas pero olvidando estas consideraciones a la hora de comprar, al buscar sólo las condiciones más favorables. Esto está cambiando, y la Guía ética del consumidor es un intento de ayudar a los consumidores a tomar decisiones conscientes. Se están creando “Asociaciones de supervisión de la ética” para establecer criterios específicos y evaluar el desempeño ético de las corporaciones. El significado de ética trasciende el mero cumplimiento de la ley. Incluye serias preocupaciones ecológicas y sociales y un compromiso real para hacer del mundo un lugar mejor. Actualmente estas asociaciones supervisoras de la ética existen en muchos países del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido, Alemania, Francia, Benelux,\* Japón, India, Italia y Suecia.

En 1987, el desarrollo sustentable fue definido por primera vez por un panel presidido por Gro Harlem Brundland de Suecia como “el crecimiento que satisface nuestras necesidades sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas”. En 1992, representantes de 150 países se reunieron para analizar su preocupación común por el medioambiente en la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro. En 1995, una reunión mundial realizada en Copenhague afirmó que “el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medioambiente constituyen elementos interdependientes que se refuerzan mutuamente en el proceso de

desarrollo sustentable, contexto de nuestros esfuerzos para asegurar una vida mejor para todos”.

Muchas organizaciones no gubernamentales (ongs) también hacen una contribución constructiva y les debemos reconocimiento. La promoción del mejoramiento ecológico y social es precisamente la misión de diversas organizaciones internacionales como Greenpeace, el Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wildlife Fund), Médicos sin Fronteras, y Amnistía Internacional, para citar sólo algunas.

“Mejorar el mundo” puede haber parecido previamente como una preocupación idealista y algo ingenua. Los sucesos recientes están dejando muy claro que debería convertirse en una búsqueda necesaria. Los objetivos relacionados con ella deberían incorporarse en el tablero de comando de todos.

Los objetivos interrelacionados en la categoría Comunidad y el mundo han sido agrupados en cinco subcategorías: ecológica, social, económica, política, y científica y artística. Encontrará en esta sección ejemplos de indicadores y recursos para ayudarlo a explorar este tema con mayor profundidad. Le pediría que se imagine proponiendo más indicadores que vayan más allá de eliminar molestias y abusos (que son importantes) e impliquen la acción proactiva a favor de un mundo mejor.

Ecológicos (o ambientales): proteger los ecosistemas naturales, preservar el planeta, reducir la contaminación (agua, aire, tierra y ruido), biodiversidad. Un recurso para lograr los objetivos ecológicos son la Sustainable Reporting Guidelines (Guías para el Reporte

---

\* **Benelux** designa la unión aduanera y económica de Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo. Benelux es un acrónimo formado a partir de las primeras letras de los nombres de los tres países: Bélgica, Países Bajos (Nederland en holandés) y Luxemburgo.

---

Sustentable),<sup>285</sup> que proporciona ejemplos de indicadores específicos así como numerosas referencias y un mecanismo de

informe para organizaciones dispuestas a comprometerse en el desarrollo sustentable. También es valioso el ISO 14031, parte de la serie ISO

14000,<sup>286</sup> que presenta un marco normativo para la gerencia ambiental. El ISO 14031 contiene una cantidad de indicadores genéricos de gestión ambiental diseñados para propósitos de informe y control de gerencia interna así como una guía en el proceso de selección de los indicadores.

En 1997, la División Renal de Baxter<sup>287</sup> se convirtió en la primera división empresarial en el mundo en obtener la certificación ISO 14001. Baxter definió cinco metas ambientales para lograr antes de fines del año 2005:

- Disminuir en 80% las emisiones de aire peligroso
- Disminuir en 35% los desechos peligrosos
- Disminuir en 35% otros desperdicios
- Aumentar en 10% la eficiencia energética
- Reducir en 20% los materiales de empaque.

Social: hacer cumplir los derechos humanos, mejorar las condiciones sociales y el bienestar en todo el mundo, proporcionar alimentos y vivienda adecuada para todas las personas, combatir enfermedades y mejorar la salud, promover la educación, desarrollar la práctica de deportes y esparcimiento. Además de la Guía para el Reporte Sustentable recién citada, el SA8000 es una referencia útil.<sup>288</sup> El SA8000 especifica normas para la responsabilidad social. Los criterios cubren nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, sistemas gerenciales y de compensación (adecuados a esta norma y otras leyes aplicables, mejoramiento continuo, etc.)

Desde una perspectiva más amplia, fuera del mundo de las organizaciones, son esenciales ciertos objetivos. Se relacionan con los derechos humanos y la dignidad, incluidos en los estándares mínimos de libertad, alimento, vivienda y educación. Aún hay un largo camino

por recorrer antes de que estos objetivos fundamentales se conviertan en una realidad en todo el mundo. Además de la promoción de los derechos humanos y la dignidad, también propongo incluir el bienestar. Esto puede lograrse a través de diversos objetivos, por ejemplo, generalizando a todos el acceso a los deportes y el entretenimiento.

Económicos: crear valor económico, patrocinar proyectos a través de inversiones financieras y donaciones, mejorar los estándares de vida de todos los seres humanos. Una referencia útil en el dominio económico es, nuevamente, la Guía para el Reporte Sustentable, pero es necesario realizar más investigaciones para describir con precisión el desempeño económico de una organización.

La Guía también propone dos indicadores integrados:

1. Indicadores sistémicos que “vinculen el desempeño en el micronivel (por ejemplo, organizacional) con las condiciones económicas, ambientales o sociales en el macronivel (por ejemplo, regional, nacional o global),” por ejemplo, “casos de accidentes en el lugar de trabajo o de discriminación en el nivel organizacional expresados en relación con los totales regionales o sectoriales.”
2. Indicadores cruzados que “tienden un puente de información entre dos o los tres elementos de la sustentabilidad –económica, ambiental o social– del desempeño de una organización.” En algunos casos, los indicadores integrados combinan enfoques sistémicos y transversales. Por ejemplo, registrar las emisiones de gases de una organización en relación con los totales organizacionales, así como estimaciones de los efectos sobre la salud humana de dichas emisiones, combina las dimensiones sistémica (micro/macro) con la transversal (ambiental/social) de los indicadores integrados.

Los coaches, por supuesto, no pueden ser expertos en todas estas áreas. Una meta más razonable es saber dónde pueden encontrarse

estos recursos y ser capaces de recomendarlos durante el proceso de formulación de objetivos. En muchas oportunidades su coacheado delegará la tarea de proponer indicadores específicos de éxito a colegas o consultores expertos. Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de plantear la dirección general y de trascender los tableros de comando tradicionales. Lo que importa es que al final la selección de indicadores represente 1) la medida apropiada de éxito y 2) el destino que usted como coach ayudará a sus coacheados a alcanzar.

*Políticos. Desarrollar democracias,<sup>289</sup> construir la paz mundial, permitir el progreso ecológico, social y económico.* Muchos de sus coacheados trabajan en organizaciones, pero todos ustedes son ciudadanos que pueden contribuir activamente a alcanzar estas metas mediante la promoción de gobiernos, instituciones, asociaciones y organizaciones no gubernamentales constructivos. En realidad, comprometerse en actividades políticas es un medio de mejorar la sociedad. Los recursos en este dominio son bien conocidos y de fácil acceso.

*Científicos y artísticos: aprovechar la creatividad y la inteligencia humana para promover el progreso científico y sus aplicaciones constructivas, y también favorecer la cultura, la estética y la belleza.* El progreso científico conlleva peligros y dilemas éticos: la tecnología nuclear y la ingeniería genética para nombrar sólo dos, representan armas de doble filo. Sin embargo, sin profundizar en estos importantes debates, solo deseo mencionar, como posibles objetivos, la promoción de las artes y las ciencias. Estas actividades son la expresión de la creatividad y el potencial humano y es válido que los coaches las consideren, porque su propósito es ayudar a desarrollar las capacidades humanas. Las ciencias y las artes no siempre agregan valor de manera directa. La investigación básica, por ejemplo, es interesante y riesgosa; no se sabe qué se va a descubrir o cuánto tardará. Y aun así es necesario generar el próximo gran avance y mejorar el mundo. Es importante, por lo tanto, que al definir sus prioridades recuerde estas actividades y las tenga en cuenta.

# **Los argumentos para el desarrollo sustentable/la responsabilidad social de las empresas**

## **El aspecto positivo**

En 1997 se reunió un grupo de empresas, entre las que estaba Unilever, y crearon un consorcio, cuyo objeto era definir “Estrategias sustentables y valor para los accionistas”. Durante la reunión surgió una pregunta clave: “¿Hay relación entre las estrategias sustentables y el valor de las acciones?”

En 1998, el Consorcio afirmó:

*A pesar de **que** el propósito de este Consorcio nunca ha sido proporcionar evidencia científica de **que** existe dicha relación, encontramos pruebas anecdóticas **que** sostienen esta teoría...*

*El aumento del valor de las acciones puede llevarse a cabo especialmente a través de las mejoras en la reputación, aumentos en la capacidad de innovación, ahorros a través del aumento de la eficiencia **y** ventajas mejoradas de mercado a través de una mejor conciencia de las percepciones **y** necesidades de los accionistas **y** los clientes...*

*Los miembros del Consorcio comparten la visión de **que** los temas ambientales aumentarán su importancia en el futuro **y** **que** es mejor anticiparse **y** estar preparados **que** eventualmente verse obligados a proporcionar productos, procesos **y** servicios más sustentables.<sup>290</sup>*

En 1999, los Índices Dow Jones, junto con el grupo de Sustentabilidad SAM (Sustainable Asset Management, Administración de los Recursos Sustentables), presentaron la siguiente iniciativa:

*La Sustentabilidad Corporativa es un enfoque de negocios **que** crea valor en las acciones a largo plazo al aprovechar las oportunidades **y** manejar los riesgos derivados del desarrollo económico, ambiental **y** social.*

*El Índice del Grupo de Sustentabilidad Dow Jones (DJSGI por su*

*sigla en inglés) es el primer índice global de sustentabilidad del mundo, que rastrea el desempeño de las empresas líderes orientadas por la sustentabilidad...*

*EL DJSGI está conformado por más de 200 empresas que representan el 10 por ciento superior de las empresas líderes en sustentabilidad en 64 grupos industriales en los 36 países cubiertos por los Índices Globales Dow Jones (DJGI) (Nota: Baxter y Unilever son líderes del grupo industrial, parte del DJSGI).*

*A fines de agosto de 2000, la capitalización de mercado del Índice del Grupo Mundial de Sustentabilidad Dow Jones superó los 5 billones de dólares norteamericanos...<sup>291</sup>*

John Prestbo, editor jefe de los Índices Dow Jones, observó que el desempeño superior de las empresas que integraban la sustentabilidad corporativa en sus estrategias de negocios se ve evidenciado por algunos parámetros financieros clave. Reproduzco sus datos en la siguiente tabla:

**Índices Dow Jones**  
(Empresas orientadas a la sustentabilidad vs. las otras)

Indicadores de Rendimiento	Empresas orientadas a la sustentabilidad (Índice Mundial DJSGI)	Otras (Índice Mundial DJGI)
ROE	14,89% / 14,73%	8,43% / 9,87%
ROI	11,09% / 8,86%	7,37% / 6,97%
ROA	5,81% / 5,49%	3,63% / 4,77%

Promedio 1º semestre 2000/1995-1999 (Informe DJSGI septiembre 2001)

Geoffrey Colvin escribió en Fortune: “¿Debería importarle a las empresas?”. Responde: “Claro, si el cuidado genera ganancia. Y los negocios están descubriendo que preocuparse por la sociedad produce beneficios.”

Colvin continúa diciendo:

*Hoy en día las empresas están haciendo más de lo que los activistas quieren, más de lo que jamás han hecho, y no es porque*



*estén siendo socialmente responsables. Es porque están escuchando a los mercados. Aunque parezca sorprendente, a medida que el mundo se ha vuelto cada vez más virulentamente capitalista, también está cada vez más preocupado por el medioambiente, el trabajo infantil y los derechos humanos... El hecho es que los consumidores de hoy se preocupan por estos temas más que nunca. Una importante cantidad de ellos ahora basan sus decisiones de compra en quién hizo sus zapatos Nike o dónde consiguió Exxon Mobil su gasolina o qué hace McDonald's con su desperdicio de papel. La tendencia aún no es universal – mucha gente todavía busca el menor precio– pero es muy clara...*

*Al menos tan importante como el cuidado de los consumidores, es que los empleados se preocupan. Una tendencia en los negocios es que los empleados, especialmente los mejores empleados más jóvenes, desean un sentido de propósito en su trabajo. Desean saber que lo que ellos hacen en el trabajo es bueno y correcto en un sentido más amplio. Como la mayoría de las empresas está en una desesperada guerra por el talento, les convendría ser capaces de sostener este argumento.*

*A los consumidores les importa y a los empleados también. Esto significa que a los mercados de capital les importa. Y eso significa que a los presidentes de las empresas les importa.<sup>292</sup>*

En su reporte de investigación “Hacer el bien y hacerlo bien: los argumentos de negocios para la responsabilidad social empresarial”, Simon Zadek sostiene que los argumentos de negocios pueden desglosarse en cuatro grandes categorías interrelacionadas:

1. Defender la reputación (alivio del dolor). Esto tiene que ver fundamentalmente con evitar potenciales pérdidas financieras. Monsanto (organismos transgénicos), Nike (trabajo infantil) y Shell (plataforma petrolera en Brent Spar y Nigeria) fueron objeto de ataques a su reputación por parte de los medios. Aunque las empresas no se vean significativamente afectadas en el corto plazo, la reputación continúa siendo importante a largo plazo. Sucede que para

las empresas mencionadas, los ataques a su honor funcionaron como señales de alarma. Trascendieron las medidas correctivas y se convirtieron en “empresas socialmente responsables” de manera proactiva.<sup>293</sup>

2. Argumentos tradicionales de negocios (costo beneficio). Zadek comenta:

“Esto generalmente incluye actividades específicas donde pueden producirse ganancias financieras relativamente tangibles. Dichas actividades afectan a los empleados actuales y potenciales, por ejemplo mediante la creación de una mayor diversidad, calidad del lugar de trabajo y relaciones con la vida personal. También puede incluir acciones orientadas a obtener contratos específicos (por ejemplo, contratos de acción afirmativa), permisos de planificación (por ejemplo, para unidades de venta al menor) o gerencia de los recursos y derechos de explotación (por ejemplo, operaciones de servicios públicos de provisión de agua, energía y minería).”

3. Argumentos de negocios estratégicos. Zadek afirma:  
“En este nivel, la responsabilidad social empresaria se convierte en un elemento integral del enfoque estratégico más amplio de la empresa con respecto al desarrollo del negocio a largo plazo. Puede haber un cambio fundamental en la manufactura de productos o la prestación de servicios; por ejemplo, ir abandonando los recursos no renovables para cambiarlos por los renovables o cambiar la venta de productos por el alquiler de servicios. Otro ejemplo incluiría una mayor inversión a nivel global para la empresa; por ejemplo, en la política pública o la promoción de los derechos humanos y otros elementos de un marco global emergente para los negocios. Tales dimensiones estratégicas de la responsabilidad social empresaria no pueden incluirse fácilmente en un análisis financiero del costo-beneficio. Se integran a un patrón general de inversiones por

parte de la empresa que se refuerzan mutuamente y en conjunto promueven potenciales beneficios financieros.”

4. Argumentos de la nueva economía de negocios. El cuarto argumento de Zadek, evidentemente un subgrupo del tercero, se relaciona con “la capacidad de la empresa de aprender, innovar y gestionar el riesgo con efectividad en un ambiente empresarial cada vez más dinámico y complejo.” Esto significa, por ejemplo, reconocer el surgimiento de una subcultura de “creativos culturales” y una creciente preocupación de la población por preservar el planeta y promover la justicia social. El argumento de negocios necesita integrar los parámetros ecológicos y sociales porque, como ya debería ser obvio, estos factores están aumentando su importancia en las prioridades de los interesados.<sup>294</sup>

El Tablero de Comando Global ofrece una perspectiva amplia, que abarca todos estos elementos. En esencia, proporciona un marco para que los líderes, los equipos y las organizaciones traduzcan una estrategia realmente global en objetivos concretos.

## ***El aspecto negativo: obstáculos y amenazas***

Más allá de las ventajas sociales inherentes del desarrollo sustentable y a pesar de un argumento empresarial que permite apalancar las consideraciones de negocios y las éticas, la verdad es que preservar el mundo, y mucho menos mejorarlo, no suele considerarse una prioridad.

Me propongo presentar algunos elementos que lamentablemente aún impiden que los líderes y las organizaciones se comprometan con el desarrollo sustentable. Luego señalaré algunas de las realidades que lo hacen absolutamente necesario.

La codicia, los conflictos de intereses y la falta de ética constituyen obstáculos, evidentes en el siguiente ejemplo. El informe televisivo “Les grandes enquêtes: En toute légalité” (Las grandes encuestas: Con

toda legalidad)<sup>295</sup> describió el perverso sistema de transporte marítimo. Algunos dueños de barcos no realizan reparaciones fundamentales, abandonan a las tripulaciones sin pagarles y registran sus barcos en países donde las normas de seguridad son laxas (lamentablemente, de manera legal). Las “sociedades de clasificación” son las empresas que inspeccionan los barcos y emiten un certificado cuando consideran que una embarcación es apta para navegar. Aun cuando muchas de estas empresas cumplen sus deberes con integridad y anteponen la seguridad a cualquier otra consideración, los conflictos de intereses todavía representan un peligro. Si una sociedad de clasificación es demasiado estricta, corre el riesgo de perder clientes, los inescrupulosos, ante competidores más acomodaticios.

Cerca de un quinto de los cincuenta mil barcos que navegan en todo el mundo no cumplen las normas de seguridad, lo que causa repetidas catástrofes ecológicas y humanas. Muchas organizaciones todavía usan estos “barcos-basura”, ahorrando dinero y mostrando falsos registros que demuestran que todo está en regla. Un informe de TV siguió la historia y movimientos del oxidado barco Reno, debidamente registrado, por desgracia, propiedad del mismo taimado dueño del Cordigliera, barco que se hundió en 1996 con veintinueve hombres a bordo.

En estas circunstancias, los derrames de petróleo transmitidos por los medios (por ejemplo, el Erika, el Jessica) ya no sorprenden.

El cinismo y la falta de conciencia pueden tener consecuencias dramáticas. Pero lo que parece constituir una conducta nefasta puede representar el lado oscuro de una implacable búsqueda de ganancias y la lucha competitiva por sobrevivir y prosperar, que caracterizan al capitalismo liberal y, en su peor faceta, exclusivamente a corto plazo.

Jürgen Dunsch escribe en el International Herald Tribune: “El valor de los accionistas también ha visto su nombre arrastrado por el lodo. Se ha usado con demasiada frecuencia para ganancias a corto plazo en las acciones o para justificar la eliminación de puestos de trabajo. Los gerentes ahora danzan al son de los analistas bursátiles en lugar de desarrollar conceptos empresariales a largo plazo.”<sup>296</sup>

La negligencia en términos de responsabilidad y compromiso global

es otro obstáculo para el desarrollo sustentable. Isabelle Callens aplicó una encuesta a 481 empresas industriales en Bélgica: el 60 por ciento de ellas eran pasivas o reactivas (sin hacer nada o simplemente reaccionando ante la legislación ambiental) y sólo el 8 por ciento podría considerarse proactivas (iniciar acciones para preservar el ambiente en todas las áreas: investigación y desarrollo, producción, marketing, proveedores, etc.).<sup>297</sup>

Además, en el sentido cultural, la sensación de que las cosas no van a cambiar puede crear un sentido de impotencia. Entonces, las mejores intenciones de mejorar el mundo se reprimen. Ray y Anderson señalan que, en 1999, los Modernos representaban el 48 por ciento de la población estadounidense, o 93 millones de un total de 193 millones de adultos: “La forma más simple de comprender a los Modernos de hoy es ver que son personas que aceptan el mundo urbano-industrial comercializado como la forma correcta y obvia de vivir. No buscan alternativas. Se adaptan al mundo contemporáneo suponiendo, en lugar de razonar, lo que es importante, especialmente aquellos valores relacionados con la vida económica y pública.”<sup>298</sup>

Los medios de comunicación mundiales transmiten la triste realidad de las amenazas que hacen aún más necesario el desarrollo sustentable y un mundo mejor. Las guerras devastadoras,<sup>299</sup> las violaciones a los derechos humanos y la criminalidad aún plagan a la humanidad. La brecha entre los ricos y los pobres, tanto individuos como naciones, también es un tema serio. La deuda del Tercer Mundo engendra círculos viciosos que las naciones ricas deben ayudar a romper a pesar de lo difícil que pueda ser encontrar las maneras adecuadas de hacerlo.

Esto es lo que The Economist publicó sobre la creciente brecha entre los ricos y los pobres:

***Hay más gente rica ahora que en cualquier otro momento de la historia, incluyendo cerca de 7 millones de millonarios y más de 400 multimillonarios... En cuanto a los pobres, la brecha entre ellos y los ricos cada vez es mayor, incluso en los países industrializados, donde durante gran parte del siglo XX se había reducido. En Estados Unidos, entre 1979 y 1997 el ingreso promedio de la quinta***

*parte más rica de la población saltó de 9 veces el ingreso de la quinta parte más pobre a cerca de 15 veces. En 1999, la inequidad del ingreso británico alcanzó su nivel más alto en 40 años...*

*Concentrarse en los recursos y las políticas para luchar contra la pobreza sería valioso simplemente sobre bases humanitarias. Pero también, las desventajas de crecer en extrema pobreza plantean un desafío a la creencia en la igualdad de oportunidades. Y ayudar a la clase más baja a volver a integrarse a la sociedad es beneficioso para el interés general. La tarea principal de los gobiernos es proporcionar una adecuada red de bienestar social; proporcionar y proteger la educación pública en las áreas más pobres, proporcionar capacitación y educación remedial; proporcionar incentivos adecuados para ayudar a los pobres a reinsertarse (o ingresar) en el mercado laboral para poder mantenerse. Y también muchos individuos ricos pueden participar.<sup>300</sup>*

Mientras que algunos de nosotros tenemos la fortuna de prever una vida feliz y significativa (quizás usando el coaching para lograrlo), otros simplemente luchan por sobrevivir día tras día, comida a comida. Disminuir la pobreza y el hambre no es sólo una cuestión de moralidad o compasión. Es lo mejor para todos. Las víctimas no pueden entender o aceptar que el resto de la gente simplemente sea indiferente a su sufrimiento. Este rencor puede transformarse en odio, que inevitablemente volverá como un bumerang.

En el ámbito ecológico, es bien conocida la degradación de los hermosos ecosistemas y la necesidad de preservar la selva amazónica ecuatorial, las regiones polares y otras magníficas reservas naturales. No obstante, más cerca de muchos de nosotros, las urbanizaciones no planificadas, la destrucción de las áreas verdes, el ruido insoportable, el tráfico y la contaminación atmosférica disminuyen la calidad de vida para todos, sin olvidar el creciente sufrimiento entre los menos privilegiados que no pueden tener un hogar confortable en el cual encontrar protección.

Pero como sugiere la Agencia Internacional de Energía en relación con las políticas energéticas: “La liberalización de los mercados energéticos puede dificultar que se subvencionen las fuentes de

energía renovable, y la reducción de las emisiones del transporte podría implicar acciones impopulares como el aumento a los impuestos al combustible o la eliminación de ventajas como los automóviles corporativos.”<sup>301</sup> Para vencer este tipo de dificultad, parece que nuestras mentalidades necesitan evolucionar desde, digamos, una cultura puramente capitalista o sólo materialista y divisar en cambio múltiples perspectivas.

## ***Apalancar las culturas económica, social y ecológica***

### ***Una búsqueda importante***

La cultura capitalista y materialista dominante, encarnada por los Modernos, requiere una perspectiva opuesta tendente al equilibrio. No se trata de condenar al capitalismo liberal que estimuló, y estimula, un considerable progreso económico. Los coaches globales proponen que se analicen en detalle los méritos de otras perspectivas, invitando así a los equipos corporativos a apalancar la derecha tradicional (el capitalismo liberal),<sup>302</sup> la izquierda (el socialismo), y los ecologistas (ambientalismo) para construir democracias prósperas. Estas perspectivas políticas pueden relacionarse con las orientaciones culturales analizadas en la Parte II, en especial hacer (ganancia), ser (la gente) y armonía (el planeta). Los ideales son respectivamente diferentes: la prosperidad económica, la justicia social y el bienestar, preservar la Tierra y vivir en armonía con la naturaleza. Estas preferencias no son mutuamente excluyentes y, como sostengo, deberían apalancarse todo lo posible. Para las corporaciones comprometidas con el desarrollo sustentable, las dos últimas preferencias políticas complementan la indomable ganancia para conformar un “triple balance final”.

El argumento empresarial para el desarrollo sustentable muestra que es posible reconciliar y apalancar estas distintas perspectivas. Pero

para hacer posible el triple balance final, es necesario estar consciente de la propia orientación cultural política y estar dispuesto a revisarla. Nuevamente, no se trata de renunciar a su preferencia. Tiene que ver con enriquecerla con otras perspectivas: apalancar las perspectivas.

La aplicación de este enfoque triple obviamente trasciende al mundo corporativo. El objetivo es ayudar a reconciliar “Davos” y “Puerto Alegre”. El simposio anual en Davos es el encuentro de la élite empresarial del mundo. También participan destacados líderes políticos y periodistas. Davos se ha convertido en el símbolo de una forma de globalización capitalista. El simposio de Porto Alegre, que se desarrolla durante el mismo período en Brasil, se inició como una reacción contra el enfoque prevaleciente hacia la globalización. Un mensaje clave entre los opositores es que las preocupaciones sociales y ambientales deberían convertirse en impulsores esenciales y la globalización debería servir a toda la humanidad. Entonces, reconciliar Davos y Puerto Alegre significa crear valor económico, estimular el progreso ecológico, reforzar los derechos humanos y la dignidad y mejorar los estándares de vida de toda la gente en todo el mundo, y así promover un mundo mejor.

Como coach, usted tiene la oportunidad y, creo, la responsabilidad de aumentar el potencial y ayudar a reducir los obstáculos proponiendo la incorporación de esta perspectiva social de mejorar el mundo en la formulación de objetivos del coacheado. Como gerente o ejecutivo, el líder al que usted coachea podría proponerse ejercer influencia sobre su corporación, en la medida de sus posibilidades, para comprometerse con el desarrollo sustentable; con el fomento de un enfoque equilibrado de los negocios económico, social y ecológico; y con la creación proactiva de un mundo mejor. Todavía queda un largo camino por recorrer, pero ya existen muchas iniciativas constructivas y, como dicen los chinos, todo viaje comienza con un primer paso.

## ***Ejemplos de dos empresas responsables***



## **Baxter para un mundo más ecológico.**

El 4 de agosto de 1997, los líderes de Baxter adoptaron y suscribieron una política empresarial relativa al ambiente, la salud y la seguridad que estipulaba que Baxter sería un líder global en la gerencia ambiental, de salud y seguridad (ASS). Esto es congruente con los intereses empresariales, la ética y los valores compartidos de Baxter. Específicamente, esta empresa se compromete a lo siguiente:

**Desarrollo sustentable:** *Lucharemos por conservar los recursos **y** minimizar o eliminar los efectos adversos **y** los riesgos para la ASS que puedan estar asociados con nuestros productos, servicios **y** operaciones.*

**Empleados:** *Proporcionaremos un lugar de trabajo seguro **y** saludable, haciendo lo posible por evitar daños **y** enfermedades, promoviendo estilos de vida saludables **y** estimulando el respeto por el medioambiente. Aseguraremos **q**ue nuestros empleados tengan la conciencia, las competencias **y** el conocimiento para llevar a cabo esta política. Cumplimiento:* *Cumpliremos todas las leyes aplicables de ASS **y** los requerimientos de ASS de Baxter, incluyendo nuestras propias normas de gerencia en esta materia. Integración de negocios:* *Integraremos los temas de ASS a nuestras actividades empresariales.*

**Clientes:** *Trabajaremos con nuestros clientes para ayudarlos a satisfacer sus necesidades de ASS.*

**Proveedores **y** contratistas:** *Trabajaremos con nuestros proveedores **y** contratistas para mejorar el desempeño relativo a ASS.*

**Comunidad **y** gobierno:** *Participaremos en iniciativas comunitarias **y** gubernamentales de ASS.*

*Baxter se compromete al mejoramiento continuo en las acciones ambientales, de salud **y** seguridad. Formularemos los objetivos, mediremos el progreso **y** comunicaremos los resultados. El cumplimiento de esta política es responsabilidad de cada empleado.<sup>303</sup>*

La planta fabril Thetford en Northfolk, Reino Unido, ejemplifica el

apalancamiento del desempeño ambiental y empresarial.

*En el período 1990-1999, sobre la base de una producción unitaria, se produjeron las siguientes reducciones: electricidad, un 58 por ciento, gas un 54 por ciento, agua un 65 por ciento, desperdicio para rellenos sanitarios (1994-1999) un 36 por ciento, desperdicios peligrosos un 56 por ciento. Al mismo tiempo la producción aumentó un 30 por ciento. Nuestro éxito se sostiene en el compromiso de nuestros empleados, quienes se esfuerzan por mantener **y** mejorar un lugar de trabajo seguro **y** saludable, mientras se **fabrican** productos de calidad **y** se minimiza nuestro impacto sobre el medioambiente.*

Entre muchos otros datos, Baxter pudo reportar los siguientes logros:

- Durante 1997 Baxter recicló 16.000 toneladas de empaque plástico. Esto representa ¡2.300 camiones llenos de petróleo!
- Los logros de Baxter también tuvieron un impacto positivo sobre el calentamiento global: 50.000 toneladas de CO2 no agregadas a la atmósfera.
- Durante 1997 Baxter recicló 5.800 toneladas de papel y cartón, ¡lo que salvó más

de 80.000 árboles! A través de la fotosíntesis, 80.000 árboles, durante toda su vida, eliminarán aproximadamente 70.000 toneladas de CO de la atmósfera.<sup>41</sup>

**IBM: ¿Qué significa ser el líder?**

*Ésta es la respuesta de IBM en su **Reporte Anual** del año **2000**:  
En nuestro negocio, hay liderazgo técnico, intelectual, financiero, de mercado; todas las cosas documentadas en este reporte. Pero cualquier empresa que aspire a hacer una contribución duradera al mundo debe ser el líder en acciones que vayan mucho más allá de los confines del mercado, las ganancias **y** la rentabilidad. Es el liderazgo a través del servicio, mediante el cuidado **y** en la*

*comunidad. Es el tipo de liderazgo que imaginamos cuando pensamos en el mundo que dejaremos a nuestros hijos. En IBM, es la forma en que aplicamos nuestra fuerza financiera, recursos y mentes... para cambiar las cosas, para hacer de nuestro planeta un lugar mejor.*<sup>304</sup>

Aquí se presentan algunos ejemplos:

- Con el surgimiento de Internet es especialmente urgente proteger los derechos de los individuos a la privacidad. En 2000, IBM nombró a su primer oficial jefe de privacidad: un alto ejecutivo encargado de dirigir todas las políticas y prácticas de la empresa en esta área, y de trabajar junto con los sectores público y privado para avanzar en la protección de los consumidores y la privacidad de los ciudadanos.
- El mayor compromiso corporativo actual de IBM sigue siendo su programa de becas de 45 millones de dólares, Reinventar la Educación, que tiene el potencial de alcanzar a uno de cada cinco niños en las escuelas públicas de Estados Unidos así como de otros siete países, incluyendo Singapur, lugar de la última subvención de IBM.
- IBM siempre está entre las corporaciones más generosas del mundo. En 2000, contribuyó con más de 126 millones dólares en programas en todo el mundo para ayudar a personas necesitadas. Algunos empleados a título personal sumaron otros 49 millones de dólares a través de becas y donaciones equivalentes a los montos aportados por organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas. Y de incalculable valor fueron las más de 4 millones de horas de su tiempo y experticia que los miembros de IBM aportaron voluntariamente a un amplio abanico de causas locales.
- La participación de IBM en iniciativas voluntarias para lograr el cambio climático global y su última propuesta para facilitar la reutilización y reciclaje de PCs son sólo dos ejemplos de esfuerzos ambientales que contribuyeron al significativo reconocimiento que la empresa recibió en 2000 por la excelencia ambiental.<sup>305</sup>

265 Éste es el título del libro de David Campbell, Tabor Publishing, 1974.

266 Adicionalmente, esta polaridad es tanto una cuestión de preferencia de

personalidad (contrasta las preferencias hacia Juzgar y Percibir del ITMB) como de orientación cultural (compara las orientaciones hacia la estabilidad y el cambio).

267 Robert Kaplan y David Norton, *The Balanced Scorecard*, HBR Press, 1996.

268 A propósito, esto también constituye un maravilloso ejemplo de apalancar las culturas del hacer y del ser, lo que resulta en más de ambas. Observe que las prioridades vitales muchas veces incluyen a la familia y los amigos pero en algunos casos puede referirse sólo al sí mismo.

269 Steward Friedman, Perry Christensen y Jessica DeGroot, “Work and Life: The End of the Zero-Sum Game”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1998.

270 Sylvia Ann Hewlett, “Executive Women and the Myth of Having it All”, *Harvard Business*, Abril 2002.

271 Las encuestas de clima miden las percepciones de los empleados de su ambiente de trabajo y particularmente los factores que afectan la satisfacción laboral y la productividad. Véase el ejemplo más abajo, en la subcategoría empleados.

272 *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management, 1999.

273 Ibid.

274 David Campbell, *Campbell Organizational Survey*, National Computer Systems, 1988-1995.

275 Teresa Amabile, *Keys*, Center for Creative Leadership, 1987-1998.

276 El modelo de excelencia de EFQM.

277 Ibid.

278 “Just Good Friends”, *The Economist*, Agosto 18-24, 2001.

279 Kaplan y Norton, *The Balanced Scorecard*.

280 Ibid.

281 Durante la última década Kaplan y Norton se propusieron sistematizar el uso de la métrica en gerencia, tradicionalmente enseñado por separado en las clases de negocios (estrategia, finanzas, marketing, desarrollo organizacional, etc.), presentando el Tablero de Comando Integral. Sus autores insistieron en el hecho

de que éste es más que una colección de indicadores críticos o factores claves del éxito, que reconocieron que habían existido en Francia durante dos décadas. “Las múltiples medidas en un Tablero de Comando Integral adecuadamente construido deberían consistir en una serie de objetivos y medidas relacionados que son coherentes y mutuamente reforzadores.” Los vínculos incorporan tanto las relaciones de causa y efecto como las mezclas de medidas de resultados y de los impulsores del desempeño. Estas medidas en conjunto deberían “traducir la estrategia de la unidad de negocios”.

Los objetivos que no son impulsores ni resultados de la estrategia de la unidad de negocios no deberían aparecer en el Tablero de Comando Integral. Los ejemplos incorporan los intereses de otros participantes, los empleados y la sociedad en general, cuando éstos no están directamente alineados con la estrategia del negocio. La innovación del Tablero de Comando Integral, que reside en las relaciones de causa y efecto de los indicadores, es al mismo tiempo ventajosa y limitante. Es ventajosa si su único propósito, al trabajar en el mundo corporativo, es ayudar a lograr ventajas competitivas. La metodología lo obliga a eliminar las actividades que no agregan valor y a traducir sistemáticamente la estrategia en acción. En mi opinión, también es limitante porque le propone considerar solamente los imperativos del negocio. Sólo se toman en cuenta temas importantes cuando puede establecerse una relación con los indicadores financieros. Para Kaplan y Norton éstos parecen ser las medidas fundamentales del éxito organizacional.

Sin embargo, el Tablero de Comando Integral es un buen recurso tanto para coaches como para coacheados. Estimula la formulación de mediciones relevantes en la categoría organización. Pero desde la perspectiva de un coaching global, como dije, el Tablero de Comando Integral o la tableau de bord sólo puede ser una parte del panorama. Nuestro ámbito va más allá de ayudar a lograr el éxito empresarial traduciendo la estrategia del negocio en acciones o conduciendo la organización hacia un alto desempeño. Queremos invitar a los coacheados a considerar cómo ellos pueden lograr un impacto constructivo en el mundo, cuando sentimos su deseo de ayudar a mejorar el mundo, además de lograr el éxito del negocio. De hecho mucha gente considera que esto es significativo.

En algunos casos, por ejemplo en el sector médico, el éxito del negocio está naturalmente alineado con el mejoramiento del mundo. Los aparatos de hemo y peridiálisis pueden salvar pacientes con un problema renal y mejorar sus vidas. Sin embargo, frecuentemente existen los sacrificios. Puede ser efectivo en cuanto a costos y un sólido objetivo financiero manufacturar zapatos en lugares donde la regulación social es laxa. Pero esta estrategia, que puede proporcionar una marcada ventaja competitiva a corto plazo, podría significar la explotación de niños pequeños. En el Tablero de Comando Global incluimos indicadores sociales y otros criterios de “mejoramiento del mundo” que equilibran las medidas del Tablero de Comando Integral. La misma lógica del capitalismo liberal se ubica dentro de un marco más amplio que incluye aspiraciones personales, sociales y ecológicas. Como

dije antes, los coaches, por definición, ayudan a la gente a articular y lograr objetivos significativos e importantes.

282 El modelo de excelencia de EFQM

283 Paul Ray y Sherry Ruth Anderson, *The Cultural Creatives*, Harmony Books, 2000.

284 Observatoire de l'éthique, *le Guide éthique du consommateur*, Albin Michel, 2001.

285 Véase [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

286 Véase la International Organization for Standardization [www.iso.ch](http://www.iso.ch), e ISO Technical Committee 207 on Environmental Management [www.tc207.org](http://www.tc207.org) [Comité Técnico ISO 207 sobre Gerencia Ambiental] (el comité responsable del desarrollo y los documentos guía de la serie de normas ISO 14000).

287 *A Greener World*, Baxter, Junio 2000.

288 The Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) desarrolló SA8000 (1997) como una norma voluntaria, [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

289 La democracia supone los valores de libertad y equidad. No toda cultura aspira a la equidad, que de hecho hemos contrastado con la jerarquía en el capítulo 7. Las democracias quizá no se adapten a todas las condiciones sociales. Winston Churchill decía: "Nadie pretende que la democracia sea perfecta o sabia. En realidad, se ha dicho que la democracia es la peor forma de gobierno a excepción de todas las otras formas que se probaron en su oportunidad." (Discurso en la Cámara de los Comunes, 11 de Noviembre de 1947).

290 Leif Johansson, "Foreword by the Chairman" en "Consortium Report", The Performance Group, No- ruego, 1998.

291 "Dow Jones Sustainability Group Index," Septiembre 6, 2001. Véase [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)

292 Geoffrey Colvin, "Should Companies Care?", *Fortune* Junio 11, 2001.

293 Simon Zadek señala:

El enfoque de Nike de las prácticas laborales en sus cadenas globales de suministro está en un estado de desarrollo muy diferente al de las empresas que no se enfrentaron a la misma presión pública. De hecho, en una reciente reunión de alto nivel del pacto mundial de las Naciones Unidas, el presidente de la compañía, Phil Knight, pidió normas obligatorias globales de auditoría social para asegurar que en el futuro todas las empresas, incluyendo a sus competidores menos visibles,

cumplieran las normas sociales y ambientales básicas. Shell International declaró: “Creemos que nuestro compromiso de contribuir con el desarrollo sustentable es la clave para nuestro éxito empresarial a largo plazo” (“The Shell Report 1999: People, Planet and Profits - An Act of Commitment”). La señal de alarma para Shell provino de la humillación pública por la plataforma petrolera de Brent Spar y la indignación mundial por su supuesta complicidad en los abusos a los derechos humanos en Nigeria... En los años siguientes, Shell reorientó muchas de sus políticas, desde el lanzamiento de una estrategia de mayor diversidad dentro de sus rangos hasta la inversión acelerada en fuentes de energía más limpias. Para leer más en detalle cómo Shell se convirtió en un “profesional de lo éticamente correcto”, véase también el artículo “Un peu d’éthique dans un monde de brut» de Laurence Bajot y Coralie Schaub, *Enjeux Les Echos*, Septiembre 2001.

294 Simon Zadek, *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*, The Conference Board, 2000. Frédéric Brunquell, “Les grandes enquêtes: En toute légalité”, en *Thalassa*, France 3 (televisión francesa), Mayo 11, 2001.

295 Frédéric Brunquell, “Les grandes enquêtes: En toute légalité”, en *Thalassa*, France 3 (televisión francesa), Mayo 11, 2001.

296 Jürgen Dunsch, “Despite Shareholder-Value Hype, Capital Gains Is Not Basic Human Rights,” *International Herald Tribune*, Octubre 21, 2000.

297 Christophe Lo Giudice, “Le principal incitant reste la contrainte,” *iMediair*, Mayo 9, 2001.

298 Ray y Anderson, *The Cultural Creatives*.

299 Algunas de estas guerras ni siquiera son noticia. Atrapadas en el círculo vicioso de las guerras sin sentido, la gente muere sin razón. El resto del mundo parece ignorante o indiferente a su sufrimiento. Bernard-Henri Lévy visitó a estos “pueblos condenados” en Angola, Burundi, Sri Lanka, Sudán y Colombia. Su reciente libro, *Réflexions sur la Guerre, le Mal et la fin de l’Histoire* (Grasset, 2001), ayuda a despertar nuestra conciencia para poder luchar por cambiar esta situación.

300 “Does inequality matter?”, *The Economist*, Junio 16, 2001.

301 Citado en “Energetic visionaries,” *The Economist*, Septiembre 1, 2001.

302 Debe observarse que el propio capitalismo liberal viene en distintas mezclas. Véase Charles Hampden-Turner y Fons Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, Doubleday, 1993. Véase también François Ewald, “Libéral mais pas asocial”, *Enjeux les Echos*, Septiembre 2001.

303 A Greener World. Baxter, Junio 2000.

304 "What does it mean to lead?", en el Reporte Anual 2000, IBM.

305 Ibid.



## ***El modelo GLOBAL para la formulación de objetivos***

El Tablero de Comando Global, está diseñado para ayudarlo a usted y a los coacheados con los que trabaja a definir sus objetivos. Sin embargo, es probable que se sienta abrumado: hay tanto para hacer y tan poco tiempo y recursos limitados. ¿Cómo se seleccionan los objetivos adecuados? Para ayudarlo a responder esta pregunta, el acrónimo GLOBAL representa seis principios importantes que usted y sus coacheados deberían tomar en consideración. Ya hice alusión a algunos de ellos.

### **Genuinos**

L  
O  
B  
A  
L

Elegir los objetivos que se aspira a lograr sólo por sentido de obligación no es una receta para el éxito. Recuerde el concepto de Spinoza de que el deseo es la esencia misma del ser humano. Los objetivos que se proponga tienen que resonar con sus deseos para que usted aspire a lograrlos genuina y apasionadamente. Para tener el máximo impacto, usted deseará “matar dos pájaros de un solo tiro” (prefiero la versión francesa, “faire d’une pierre deux coups” [dar dos golpes con una misma piedra], que deja en paz a los pájaros.) En otras palabras, usted buscará oportunidades para servir simultáneamente a varios interesados y lograr de una vez múltiples objetivos. Por ejemplo, usted podría comprometerse en un proyecto de trabajo que beneficie a sus clientes, contribuya positivamente a la sociedad, preserve la ecología y le brinde satisfacción.

Para lograr el apalancamiento usted debe

G  
O  
B  
A  
L

**Lograr apalancamiento**

considerar diversas perspectivas culturales y aprovecharlas a través de la síntesis (por ejemplo, apalancar las culturas económica, social y ecológica).

G  
L  
B  
A  
L

**Observar resultados**

Literalmente, usted se proyectará hacia el futuro, procurando en la medida de lo posible describir cómo es el éxito. Esta observación de resultados debería proporcionar una imagen precisa de adónde quiere ir. Los objetivos necesitan ser realmente indicativos tanto del alto desempeño como de la alta satisfacción. Percibir esa imagen es un paso importante en el logro del objetivo. Los atletas desarrollan una imagen mental (visual, pero también auditiva y kinestésica) de su próxima carrera antes de realizarla realmente. Usted diseñará indicadores, que representarán los resultados de su éxito. Estas mediciones también le aseguran la capacidad de monitorear el progreso.

Sería ideal que siempre pudiéramos apalancar varios objetivos. Pero, en realidad, usted también tendrá que tomar decisiones de compromiso y hacer concesiones.

Lograr balance es su segunda mejor opción cuando el apalancamiento parece inaccesible. Al enfrentar dos alternativas (objetivo A y objetivo B), el balance (o tomar una decisión de compromiso) significa que usted elige 1) (adoptar ya sea A o B) o 2) hacer una concesión (es decir, adoptar una parte de A y una parte de B). El balance es un juego de suma cero: más de algo implica menos de alguna otra cosa. Es una dinámica del o,

siempre un acto de balance, asociado con la escasez (usted no puede tenerlo todo). En cambio, el apalancamiento es un juego de suma positiva: más de algo no implica menos de alguna otra cosa. De hecho más de A podría ayudarlo a lograr más de B y viceversa, formando un círculo virtuoso, que resulta en sinergia. Es la dinámica del y, de la abundancia (usted puede tenerlo todo). Sabiendo esto, el balance todavía se considera tanto lo suficientemente desafiante como deseable (por ejemplo, lograr balance vital). Si usted no puede hacerlo todo de una vez, puede decidir favorecer ciertos objetivos organizacionales o decidir que su familia será su prioridad. En cualquier caso, los objetivos que usted elija tienen que reflejar el alcance que anhela. El balance se refiere a las cuatro categorías externas citadas así como a las realidades externas/internas (balancear los criterios de éxito externos e internos).

El proceso de formulación de objetivos se basa en una minuciosa y amplia evaluación (véase el capítulo 11). Además, una vez que usted ha determinado sus indicadores de éxito, registrará el valor actual de dichos indicadores. Esto le dará un punto de referencia. Por ejemplo, su participación de mercado puede ser 80 por ciento hoy en día y el objetivo es alcanzar el 90 por ciento en un año. O el índice de satisfacción del cliente hoy es 60 y tiene que aumentar un 10 por ciento en seis meses. Para determinar la medida del éxito muy a menudo usted tendrá que estimar el valor actual de la variable. Cuando se

necesita una encuesta para la evaluación esto puede requerir mucho trabajo.

Usted no puede hacer todo. Establecer prioridades y concentrar sus esfuerzos en función de ellas es un factor clave del éxito. Articular un conjunto de objetivos limitado le permitirá concentrarse y apuntar a lo que realmente importa. Con suerte, usted será capaz de apalancar varios objetivos, logrando sólidos beneficios mientras persigue sólo unos pocos objetivos bien elegidos. Sus objetivos principales pueden llegar a ser entre 3 y 5.

## **CAPÍTULO 13**

### **Avanzar hacia los objetivos**

# Proceso de coaching global

## Paso 1: Realizar su evaluación

### Autoevaluación del coacheado

- Deseos
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Situación actual
  - Preferencias
- Fuentes de motivación  
Valores
- Éxitos, satisfacciones  
Desafíos, frustraciones
- Preferencias psicológicas  
Orientaciones culturales

### Miembros de la organización

- Nivel actual ————— Expectativas  
(brechas)
- Competencias
  - Desempeño

### Familia y amigos

- Situación actual ————— Deseos  
(brechas)
- Amor
  - Amistad
  - Ciudadanía

### Comunidad y el mundo

## Paso 2: Articular los objetivos finales

### Tablero de Comando Global

Genuino

Lograr el apalancamiento

Observar los resultados

Balance

Amplia evaluación

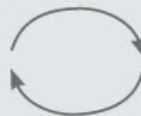
Limitado



## Paso 3: Avanzar hacia los objetivos

Sesiones de coaching

- Aprovechar los deseos
- Apalancar las fortalezas
- Superar las debilidades
- Apoyarse sobre los logros
- Enfrentar los desafíos
- Lograr aprendizaje en tiempo real



Acciones del coacheado

- Emprender acciones específicas
- Aplicar herramientas y descubrimientos
- Reflexionar y registrar en el diario
- Intercambiar feedback
- Adquirir conciencia global
- Apalancar las diferencias culturales

Una vez determinado el destino, la tarea es levar anclas hacia los vientos y las mareas, ajustar las velas y poner a funcionar sus habilidades y recursos. Eludirá algunos obstáculos y se enfrentará a otros y, definitivamente, durante el viaje aprenderá valiosas lecciones.

Para ayudar a otros a progresar hacia sus objetivos, nuevamente lo invito a coachearse a sí mismo disponiéndose a lograr los objetivos en el “Tablero de Comando Global”. Lamentablemente, cuando usted se coachea a sí mismo, aunque sea el único que tiene que concurrir a sus sesiones, podría sentirse tentado a saltarse alguna de ellas, perdiendo el rigor. No ceda a la tentación. Si no contrata a un coach, le recomiendo asociarse con amigos o colegas en quienes confíe. Ellos lo apoyarán y lo ayudarán a mantener un enfoque sistemático y disciplinado.

Requiere un alto nivel de autoconciencia ser capaz de dar un paso hacia atrás, considerar lo que está sucediendo en múltiples niveles, evaluar su progreso, explorar nuevas opciones, decidir próximas acciones y reunir el coraje para avanzar. Si usted no tuvo experiencia previa en actividades de desarrollo personal o de equipos, apalancar por sí mismo todo su potencial se convierte virtualmente en una misión imposible.

Peter Leyland de Baxter Renal fue uno de estos valientes líderes que mantuvo la promesa a los miembros de su equipo de que participarían en un proceso de coaching a largo plazo. Los retiros no representaban magníficos eventos aislados sino parte de un proceso sistemático. Los insights que se lograban se ponían en práctica inmediatamente. El entusiasmo generado en un ambiente cómodo y retirado tendría que pasar la dura prueba de la realidad del negocio. Los miembros del equipo confesaron luego que la continuidad del proceso de coaching fue un factor clave para el éxito. Además, Peter Leyland continuó actuando como un coach para su equipo, facilitando muchísimo mi trabajo como coach externo.

El proceso de coaching puede ser estimulante, y muchas veces lo es. Ayuda ser curioso y estar dispuesto a aprender. Pero incluso en esas condiciones, es probable que a veces el proceso sea difícil. Requiere salir de la propia zona de comodidad y estar dispuesto a retroceder

para avanzar, ser flexible y resistir la tentación de regresar a viejos hábitos. Éste es el rito de iniciación para lograr niveles superiores de desempeño y satisfacción.

Martin Luther King decía que no temía a las amenazas constantes a su vida. No mucho antes de ser asesinado, declaró: “El día que tienes miedo de morir, dejas de vivir”. Afortunadamente, la mayoría de nosotros, no debe poner en riesgo su vida para seguir su camino. No obstante; aún así tenemos miedo. Sin embargo, si elegimos la seguridad en última instancia corremos el riesgo de perdernos a nosotros mismos, permitiendo que nuestros deseos continúen siendo inalcanzables y desaprovechando nuestro potencial. El autocuestionamiento, el trabajo en los ámbitos cognitivo y emocional y la práctica disciplinada de nuevas competencias pueden ser desalentadores. En estos momentos de duda, recuerde a sus coacheados (y a usted mismo) cuáles son sus deseos, que son su mejor motor para la acción. Disfrute el proceso, porque ayudará a desarrollar la vida de su coacheado y la suya propia!

## ***Roles del coach***

Comunicador. En el capítulo 1, describí el rol de comunicación del coach. Mencionar este rol es redundante, puesto que las sesiones de coaching adoptan la forma de diálogos. Además de dominar técnicas de comunicación, la toma de conciencia y el sentido de cuidado del coach le permiten escuchar activamente, formular preguntas poderosas y hacer sugerencias sensatas. Además, como expliqué en el capítulo 9, los coaches globales desarrollan su sensibilidad a diversos patrones culturales de comunicación. Son capaces de usar ventajosamente las diferencias, confiando en la comunicación directa e indirecta, la comunicación de alto contexto y de bajo contexto, etc.

Diseñador de procesos. Un rol menos visible del coach es el de diseñador de procesos. Los coaches realmente agregan valor cuando diseñan procesos a medida que aumentan significativamente las oportunidades de lograr objetivos individuales y colectivos.



Como sé que mis clientes suelen considerar que el tiempo es un recurso escaso, les digo que mi propósito es asegurarme de que usen su tiempo limitado de la manera más productiva. Los coaches saben cómo crear una experiencia de aprendizaje que conduzca al progreso, cómo construir un ambiente en el que brillen los talentos y se produzcan las sinergias. Antes de una sesión, el coach reflexionará sobre las brechas entre la situación actual y el futuro deseado. Utilizará su experiencia y su imaginación para determinar la naturaleza y el flujo de las experiencias requeridas para salvar las brechas. Las actividades de coaching, en sus diversas etapas y como un todo, se sopesan cuidadosamente en relación con los objetivos deseados. Dos sesiones de coaching nunca serán iguales, lo que contrasta con los programas estándar de enseñanza, donde el plan está previamente determinado.

El coach anticipará reacciones y estará preparado para enfrentar distintos escenarios. En una situación de equipo, también puede analizar algunas posibilidades con algunos de sus integrantes. Por ejemplo, recuerdo una experiencia de coaching a un equipo cuyo presidente tendía a ser dominante. Antes de la reunión grupal, analizamos cómo esta tendencia afectaría al equipo y hablamos sobre la importancia de modelar el cambio que queríamos promover. Como resultado, el presidente reconoció frente a otros integrantes de su equipo su hábito de tomar el control. Expresó su deseo de adoptar un estilo que, en cambio, otorgara más poder a otras personas del equipo. También dijo que si recaía en sus viejos hábitos, le gustaría recibir feedback cada vez que sucediera. Sucedió que, durante el retiro, en medio de una conversación sobre un tema delicado, el presidente no pudo evitar una vez más imponer su punto de vista. Como estaba mentalmente preparado para la crítica constructiva, cuando recibió el feedback de un miembro del equipo tuvo la lucidez de agradecerse. Esto demostró que estaba seriamente dispuesto a mejorar. Su liderazgo estimuló a otras personas a intercambiar feedback y asumir la responsabilidad por sus propias conductas.

A pesar del importante trabajo de diseño que se realiza antes de las sesiones de coaching, la planificación aún se considera como tentativa.

A medida que se va desarrollando realmente el proceso del individuo o del grupo, el coach está preparado para tomar un camino diferente y adaptarse al progreso de sus coacheados. Los coaches necesitan estar constantemente en sintonía con lo que sucede e invariablemente tendrán que improvisar: confrontar al individuo o al equipo, redefinir el propósito, proponer una actividad diferente, etc. Diseñar sobre la marcha hace que el coaching sea a la vez una actividad difícil y apasionante.

Generalista humano. Los coaches deben ser lo que Frederick Hudson llama generalistas humanos.<sup>306</sup> Pueden no haber estudiado una carrera de humanidades, como psicología o sociología, pero necesitan saber sobre psicología del comportamiento, crecimiento humano y aprendizaje de adultos, desarrollo del liderazgo, dinámica de grupos, cambio organizacional, etc. Sostuve a lo largo del libro que los coaches también necesitan dominar conocimientos y habilidades interculturales. Durante las sesiones, los coaches aplican este conocimiento y su experiencia para seleccionar perspectivas, herramientas y técnicas. Eligen lo que pueda ofrecer posibilidades óptimas para apalancar y ayudar a los coacheados a descubrir nuevos modos de formular sus desafíos.

Generalista de la gerencia empresarial. Algunos coaches también deben ser generalistas de la gerencia empresarial. Esto es en definitiva el caso para los líderes de negocios. Aunque este requerimiento quizás no sea necesario para todos los coaches profesionales, se aplica en particular a los coaches ejecutivos. Así como algunos coaches llegan a trabajar como tales con títulos superiores en psicología y experiencia en psicoterapia, otros tendrán títulos en gerencia y una vasta experiencia de liderazgo. Los coaches profesionales que trabajan en un contexto organizacional deben tener experiencia en estrategia, finanzas, marketing, economía y gerencia de negocios en general. Este conocimiento permite al coach apreciar la perspectiva del cliente y ser un interlocutor válido en los aspectos del diálogo que se relacionan con temas empresariales. También es una señal de respeto. Los coaches esperan que sus clientes aprendan sobre dinámica humana; también debe demostrar interés en su universo, que son los negocios.

Necesita ser capaz de cuestionar supuestos y ofrecer perspectivas alternativas a una estrategia de negocios o un plan de marketing, analizar objetivos empresariales específicos y avanzar hacia dichos objetivos, haciendo una contribución valiosa a la conversación de negocios. Sin embargo, la experticia de los coaches profesionales, a diferencia de los consultores organizacionales, aún reside básicamente en los procesos humanos.

Transfieren conocimiento. En mi opinión los coaches también son responsables de transferir conocimiento. Los coaches no se limitan a ayudar a resolver los problemas de sus coacheados. En realidad comparten su conocimiento para que los coacheados puedan convertirse en mejores coaches. Por ejemplo, el coach explicará brevemente su marco de referencia. Además de escuchar, hacer preguntas y sugerir, el coach presenta los modelos subyacentes, dándole al coacheado la oportunidad de adquirir las destrezas para manejar de manera autónoma futuros desafíos. Este enfoque suele requerir sesiones que duren más de una hora.<sup>307</sup>

## ***Aprendizaje efectivo***

Los beneficios del coaching son dobles. Por un lado, los coaches pueden articular y lograr sus objetivos con mayor efectividad. Las sesiones de coaching se enfocan en la consecución de dichos objetivos. Por otra parte, los coacheados enriquecen su “caja de herramientas” y aprenden. El valor es a corto y a largo plazo.

Aprender a través del coaching es efectivo por varias razones.

- La información recibida durante las sesiones de coaching es relevante. Todos estamos inundados de información, pero los coaches hacen lo posible por proporcionar conocimiento que realmente pueda ayudar a los coacheados en su proceso. El incentivo de aprender es mayor cuando lo que se aprende es pertinente. Por ejemplo, un ejecutivo se quejaba de un insatisfactorio equilibrio vital entre trabajo y familia. Le di una

copia de “Trabajo y vida: el fin del juego de suma cero”<sup>308</sup> y analizamos el equilibrio. Otro ejecutivo necesitaba comprender y usar la política para obtener el apoyo organizacional necesario para tener éxito. Le facilité el artículo “Política constructiva: esencial para el liderazgo”.<sup>309</sup> La información relevante es bien recibida por el coacheado porque puede ponerla en práctica inmediatamente. Resuena con sus desafíos actuales y toma en cuenta sus deseos: anhelar más equilibrio en el primer ejemplo o más poder en el segundo.

- El aprendizaje se produce justo a tiempo. La información no sólo es relevante en términos de su contenido, sino que también se adapta a los problemas de los coacheados aquí y ahora. Esto la hace aún más pertinente, permitiendo que el aprendizaje se produzca cuando la curiosidad y la disposición a hacerlo están al máximo. No es necesario ser un experto en aprendizaje de adultos para darse cuenta de que, en estas circunstancias, se facilita el aprendizaje.
- El conocimiento adquirido se pone inmediatamente en práctica. Por ejemplo, el Indicador de Tipos Myers-Briggs es más interesante para el coacheado cuando puede comprobar la utilidad del modelo en la forma en que plantea sus desafíos y cómo la toma de conciencia ayuda a elegir opciones más efectivas. El aprendizaje puede producirse –y conservarse– porque la oportunidad de practicar lo que se ha aprendido es inmediata. La puesta a prueba en condiciones reales obliga al coacheado a estudiar y cuestionar las teorías. Se mejora la comprensión.
- Se usa una diversidad de técnicas que respetan diversos estilos de aprendizaje mientras se estimula a los coacheados a salir de sus zonas de comodidad. La diversidad de métodos también ayuda a evitar la monotonía y a mantener el interés. Mencioné a lo largo del libro una variedad de técnicas: diálogos, juegos de roles, actividades vivenciales, ejercicios artísticos y métodos de creatividad, instrumentos que permiten el feedback (evaluación de liderazgo de 360 grados, preferencias psicológicas, etc.), entre otros.

- El aprendizaje se produce en diferentes niveles. Sigue un patrón de bucle simple, doble y triple. Richard Kilburg demostró cómo los conceptos de Chris Argyris y Robert Hargrove juegan un rol clave en el coaching ejecutivo.<sup>310</sup> “En el aprendizaje de bucle simple o mejoramiento incremental, usamos el feedback de las consecuencias de cambiar las acciones específicas que usamos para implementar las estrategias.” Por ejemplo, si un automovilista se quedó atrapado en el tráfico la vez siguiente puede elegir una ruta distinta.

“En el aprendizaje de doble bucle, o reencuadre, usamos el feedback para modificar el marco que usamos para comprendernos a nosotros mismos y entender las estrategias seleccionadas para enfrentar la situación.” Por ejemplo, el automovilista puede decidir viajar al trabajo a una hora diferente para evitar el tráfico. En lugar de ir a la oficina a las 8 de la mañana, podría salir después de la hora pico. Podría hacer algo de trabajo en su casa antes de salir para la oficina o quedarse hasta más tarde para compensar el tiempo.

“En el aprendizaje de triple bucle, o transformación, el feedback podría conducir a un cambio en el contexto, en la forma en que se construyen nuestras identidades individuales o la cultura de la organización”. Por ejemplo, el automovilista puede decidir dejar su auto, y elegir modos alternativos de transporte: el tren, donde podría usar el tiempo de viaje para leer, o la bicicleta, que le permitiría hacer ejercicio físico. También podría promover nuevos estilos de trabajo, apalancando las modernas telecomunicaciones y el trabajo desde la casa.

Como ya lo demostré, los coaches invitan a la reflexión que asume la forma de una danza entre la realidad externa y la representación interna de la realidad, en la que cada una ejerce mutua influencia sobre la otra. Los coaches pueden servir a sus coacheados cuando les ayudan a hacer malabares con los tres bucles, pero la transformación no es fácil de lograr. Este libro mostró cómo podemos ser prisioneros de una cierta cosmovisión. El conflicto de culturas, por otra parte, desafía nuestras certezas y

abre nuevas posibilidades transformacionales. El coaching intercultural, que pone el énfasis en ver la realidad desde distintas perspectivas culturales, proporciona una oportunidad perfecta para concretar el tercer bucle de Hargrove.

## ***Estructura de las sesiones de coaching***

En general, la estructura que uso en mis sesiones de coaching incluye tres partes: revisar los desafíos y los progresos, formular desafíos y proporcionar herramientas, y definir los pasos siguientes. Estas partes pueden sucederse en una transición fluida o estar claramente diferenciadas.<sup>311</sup>

Recuerde que ya se han establecido las reglas básicas para la creación de un ambiente seguro y constructivo, como la confianza mutua, el respeto y la complicidad. Estas condiciones nos permitieron realizar la evaluación y articular los objetivos. A partir de ese momento, el objetivo de las sesiones es avanzar hacia los objetivos y aprender algo en el proceso. Por supuesto, la conversación siempre puede conducir a una nueva evaluación y a la definición de nuevos objetivos. En un ambiente muy dinámico, sé que puedo esperar cambios repentinos (por ejemplo, una oportunidad para un ascenso, una nueva adquisición, etc.) que harán necesaria la flexibilidad.

## ***Revisar desafíos y progresos***

Después del saludo inicial y una pequeña charla de generalidades (como corresponda culturalmente), después de servir bebidas y asegurarse de que todos estén cómodamente sentados, puede comenzar la sesión de coaching.

En el coaching individual, la primera pregunta suele ser “¿Cómo estás?”. No tiene el objetivo de ser un simple ritual donde “Bien, gracias” es la respuesta esperada.

Digamos que la sesión de coaching anterior terminó con algunas resoluciones del coacheado: una actividad de desarrollo, lograr

algunos avances en un proyecto, o emprender acciones específicas. Se supone que usted preguntará: “¿Cómo te fue?”. Si el coacheado está trabajando simultáneamente en múltiples proyectos, usted preguntará “¿Cuál te gustaría analizar?”. De esta manera usted transmite la importancia de establecer prioridades aquí y ahora y su compromiso de trabajar en lo más importante para el coacheado. Tampoco debe perder de vista los objetivos generales (digamos los objetivos a un año) y, si es necesario, desafiar al coacheado a tenerlos presentes e incluirlos en la conversación. Usted está muy atento a las respuestas verbales y no verbales, por lo tanto, si un tema parece preocupar al coacheado pero no lo expresa verbalmente, usted puede traerlo a colación y tratarlo de manera adecuada.

Un coacheado estaba teniendo problemas de comunicación con su hijo adolescente. Dedicamos un rato a ese tema. Esto resultó ser una buena oportunidad para el ejecutivo, que aprendió cómo podía evitar entrar en juegos psicológicos negativos. Con una sensación de alivio, el ejecutivo entonces estuvo preparado para conversar sobre los avances logrados en varios proyectos de trabajo.

Cuando usted analice el progreso, primero celebre el éxito. En su forma más simple, la celebración se manifiesta como un reconocimiento. Es fácil olvidar nuestro punto de partida y dar por sentado el camino ya recorrido. Pero antes de avanzar hacia el próximo obstáculo, es necesario reconocer las pequeñas victorias. Revisar el éxito también refuerza el aprendizaje de lo que resulta bien: “Sí, fui más efectivo cuando mantuve un estado Yo estoy bien – Tú estás bien”, “Sí, lanzar una iniciativa de desarrollo sustentable aumentó el orgullo y la motivación de los empleados”, “Sí, me sorprendió haber sido capaz de manejar un enfoque particularista cuando antes me limitaba a la perspectiva universalista.”

## ***Ocuparse de los desafíos y proporcionar herramientas***

Luego analice lo que sigue siendo un problema. El modelo de PNL

que se presenta en el Apéndice 2 propone preguntas valiosas relacionadas con los desafíos: “¿Qué impide que logres...?” o “¿Qué sucedería si tuvieras éxito?”. Usted ayuda a su coacheado a determinar la naturaleza de los obstáculos y reflexiona sobre las formas de superarlos, para que la imagen proyectada actúe como un atractor.<sup>312</sup>

Por lo general, un enfoque sistemático permite al coacheado descubrir nuevas opciones. Aquí tiene que aplicar su talento como coach para ayudar a los coacheados para que aprovechen todo su potencial y avancen en el logro de sus objetivos. Pero aunque cada situación es única, es probable que los desafíos que aparezcan durante las sesiones correspondan a categorías universales, que fueron analizadas en los capítulos de la Parte II: resolución de problemas, administración del tiempo, establecimiento de límites, estilos organizacionales, comunicación, etc.

Como dije antes, tiendo a dedicar un tiempo adicional a presentar herramientas y modelos relevantes para ayudar al cliente que estoy coacheando a enfrentar los desafíos actuales y proporcionar oportunidades de aprendizaje que serán aplicables tanto en el futuro como en el presente. Las “cajas de herramientas” de los coacheados se van llenando progresivamente y ellos mismos se convierten en mejores coaches.

El diálogo gradualmente cambia desde el presente (enfrentar los desafíos pendientes) hacia el futuro (enfrentar nuevos desafíos): “¿Qué necesitas hacer ahora para progresar en tu proceso?” y “¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas?”

Las sesiones de coaching realmente pueden considerarse como un laboratorio. En este ambiente seguro, los coacheados pueden ensayar con comodidad, cometer errores y considerar cursos de acción alternativos.

Cuando el coacheado tiene una presentación importante que hacer o una reunión clave a la que asistir y desea recibir feedback de su parte o comentarle algunas ideas, las conversaciones telefónicas complementan las sesiones programadas.



## ***Definir los pasos siguientes y las tareas de desarrollo***

El coaching está orientado hacia la acción; por lo tanto, usted ayudará al coacheado a identificar acciones que probablemente lo estimulen a lograr sus objetivos. El diálogo ahora se traslada hacia el futuro.

Una clave para el progreso real reside en el compromiso y la dedicación del coacheado para aplicar los aprendizajes de las sesiones a las situaciones reales cuando regresa al trabajo y de registrar los insights en un diario de aprendizaje, que se trabajarán en las sesiones siguientes. Las tareas específicas que se le sugerirán al coacheado ayudarán a estructurar tal proceso. El hecho de que los objetivos sean intrínsecamente motivadores

para el coacheado, en lugar de resultar una presión, es esencial para sostener sus esfuerzos cotidianos de desarrollo a largo plazo y de progreso duradero.

Un ejecutivo, por ejemplo, elaboró su lista de proyectos importantes, firmemente relacionados con su definición de objetivos, que estaba basada en una sólida evaluación. Describió cada proyecto con puntos centrales en las siguientes categorías: objetivo, problemas, hitos, interesados clave, acciones y éxitos logrados hasta el momento.

Una tarea era preparar un primer conjunto de documentos sobre todos sus proyectos importantes. La mayoría estaba relacionada con su trabajo, pero algunos tenían que ver con su familia y su vida comunitaria. Antes de cada sesión, él actualizaba regularmente los documentos. Completaba algunos proyectos y comenzaba nuevos. Los documentos escritos nos dieron la oportunidad de enfocar los diálogos de coaching sobre los desafíos específicos, sin perder de vista el panorama completo. Entonces usamos nuestra creatividad combinada para encontrar soluciones a estos desafíos.

Cuando la comunicación interpersonal es un problema, suelo invitar al coacheado a registrar las conversaciones difíciles reales en el diario de aprendizaje, antes de nuestra siguiente sesión. Insisto en que registre tanto los éxitos como los fracasos. Si ya analizamos modelos

como el Análisis Transaccional, el Indicador Myers-Briggs o el “Marco de Referencia de Orientaciones Culturales”, puedo proponer a mi cliente que reflexione sobre los resultados logrados y sobre qué podría haber hecho de forma diferente para asegurar un resultado más productivo. De esa manera puede dominar y poner en práctica la teoría para aumentar la efectividad en situaciones reales. Además, estoy ayudando al cliente a convertirse en su propio coach.

En el caso de un retiro de equipos, se registran por escrito los pasos siguientes y las fechas de conclusión acordadas en forma colectiva y se comparten con todo el equipo. Entonces el líder del equipo asegura que las acciones se emprendan a tiempo. Él actúa como coach, y su rol pasa a ser crítico para el éxito del equipo, especialmente porque el retiro siguiente con el coach externo puede no realizarse hasta un año después.

## ***Feedback continuo***

Para proteger la confidencialidad, usted evitará compartir el contenido personal de sus sesiones. Podría hacerse alguna excepción con colegas coaches, pero siempre con la aprobación del coacheado.

Si usted, como coach, también es un líder que asume otros roles, los límites son más difíciles de establecer. Es necesario aclararlos desde el principio. La confianza se basará en la integridad. Por ejemplo, usted necesita pensar de antemano cómo planea manejar conflictos de intereses como los siguientes:

- Su subordinado le revela problemas personales que podrían afectar negativamente el proyecto del equipo. Su dilema es que él le habría ocultado estos problemas si usted no fuera el coach en quien él confía.
- Usted se da cuenta de que sería mejor para su coacheado aprovechar una oportunidad laboral fuera de la organización, pero realmente lo necesita en su equipo.

Si usted se compromete a ser un coach, creo que debería dar prioridad al interés de

sus coacheados y estar dispuesto a asumir las consecuencias. En la mayoría de los casos, logrará apalancar creativamente las diferentes necesidades y prioridades, lo que resultará en un compromiso auténtico e incondicional de su empleado. Pero a veces tendrá que postergar sus propias necesidades.

La confidencialidad impide que usted comparta con terceras partes su evaluación del progreso del coacheado. Sin embargo, tal evaluación no es necesaria. Los resultados del coacheado hablarán por sí mismos. Además, como coach profesional, usted siempre puede pedir a su coacheado que solicite directamente feedback de todos los interesados. Si usted está en contacto con el gerente de su coacheado, podría sugerir que participe en sesiones regulares de feedback conjuntas. El gerente puede mostrar su apoyo observando cuando hay progresos y ayudando a quitar obstáculos del camino.

Así como usted estimula a su coacheado a pedir feedback, regularmente usted también se lo pedirá. Al final de cada sesión, el intercambio puede ser breve: “¿Cómo fue la sesión para ti?”. Seguirán otras preguntas, cuyo contenido depende de la respuesta que obtenga. La pregunta también puede ser más elaborada y sistemática, especialmente si usted siente que algo no está del todo bien, o si desea saber qué funcionó bien.

Le recomiendo que mantenga un registro de sus conversaciones de coaching. Por ejemplo, podría resumir los temas y contenido del diálogo y revisar cuántos de los diversos elementos de una sesión de coaching productiva realmente cubrió:

- Tomar en consideración los deseos (fuentes de motivación y valores)
- Apalancar fortalezas
- Superar debilidades
- Apoyarse sobre los éxitos
- Enfrentar desafíos (lo que incluye apalancar las diferencias culturales)
- Aprendizaje en tiempo real (que incluye enriquecer la caja de herramientas del coacheado en función de los objetivos deseados).

Las revisiones a mediano plazo pueden ser útiles y el feedback final es indispensable. Usted puede encontrar ejemplos de estos

cuestionarios en el Apéndice 3: “Solicitar evaluación escrita de su proceso de coaching”.

Proponer mecanismos de seguimiento a medida que avanza permite que se produzca el aprendizaje en el nivel individual, de los equipos y organizacional. Pero cuando usted recoge datos, debe garantizar que se protegerá la confidencialidad y que se preservarán los límites necesarios. El conjunto de los resultados también le permitirá elaborar estadísticas así como realizar un análisis cualitativo.

## ***Lograr el éxito global***

Cuando usted consigue avanzar y al fin logra sus objetivos, es fácil que olvide de dónde partió. Quizás ya esté proyectándose en su próxima tarea de coaching. Su coacheado puede estar contemplando su próximo desafío o sentirse abrumado por lo que aún le espera.

En cambio, lo invito a hacer una pausa y a tomarse su tiempo para celebrar. Reconocer el camino ya recorrido debería dar a su coacheado una creciente confianza sobre su capacidad de iniciar una nueva travesía, superar más obstáculos y desarrollar mayor potencial humano. Lo que queda por hacerse de pronto parecerá mucho más accesible y menos intimidante.

Como la mayor parte del tiempo con los coacheados lo pasa en la travesía, ambos pueden comenzar disfrutando el viaje mismo, el proceso, más que el punto de llegada. Este proceso, con miras hacia el futuro, aunque construido sobre el pasado y anclado en el presente, puede ser en última instancia el éxito global al que me he estado refiriendo.

Creo que el éxito global es este compromiso incondicional a considerar globalmente la vida, creando vidas más ricas para nosotros mismos y para aquellos cuyas vidas tocamos y, con suerte, afectamos de maneras positivas.

El éxito global no se alcanzará si ignoramos las diferencias culturales o si nuestra ambición es simplemente tolerar la diversidad. Este libro lo invitó a apalancar la diversidad, es decir, conciliar y sintetizar

proactivamente las diferencias. En la Segunda Parte propuse considerar diferencias culturales específicas así como modos particulares de apalancarlas. En la Tercera Parte lo invité a transformar estos descubrimientos en acciones y resultados tangibles. Usted descubrió un proceso sistemático para evaluar su situación, establecer objetivos importantes y significativos así como alcanzarlos (y también ayudar a sus coacheados a alcanzar los suyos).

Deseo que las travesías de los líderes y los coaches que relaté en este libro lo estimulen a descubrir muchas más maneras de aprovechar la diversidad para el éxito global.

306 Frederic Hudson, *The Handbook of Coaching*, Jossey-Bass, 1999.

307 La verdad es que, como indiqué antes, existen otras prácticas de coaching, influenciadas en particular por las propias orientaciones culturales.

308 Véase Steward Friedman, Perry Christensen y Jessica DeGroot, “Work and Life: The End of the Zero-SumGame”, *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 1998.

309 Véase Philippe Rosinski, “Constructive Politics: Essential to Leadership”, *Leadership in Action* 18, n°3, 1998

310 Las siguientes citas son de Richard Kilburg, *Executive Coaching*, American Psychological Association, 2000.

311 La estructura aquí descrita también puede usarse con equipos. Véase el capítulo 1 para consideraciones específicas sobre coaching de equipos y más en el capítulo 6 (La dimensión individualista/colectivista y Collages para revelar su propósito común).

312 Un atractor, por definición, ejerce una fuerza que está dirigida hacia él. El concepto ha sido utilizado en la teoría del caos, popularizada por James Gleick, *Chaos: Making a New Science*, Viking Press, 1997.

## **PALABRAS FINALES:**

### **Integrar las disciplinas, las culturas y la gente**

Como tantos de nosotros, observé con horror cómo se desarrollaban en Estados Unidos los sucesos del 11 de septiembre de 2001. La tragedia cambió abruptamente y para siempre muchas vidas. Los continuos ataques terroristas y las guerras en muchas partes del mundo me recuerdan constantemente el aspecto oscuro de la humanidad y su potencial destructivo. Aun así, como coaches, conociendo esta realidad, debemos continuar luchando por ayudar a desarrollar lo más noble en las personas, sobre la base del notable aspecto constructivo del potencial humano.

Los eventos recientes continúan proporcionando más evidencia de que vivimos en un mundo interconectado, para bien y para mal. Este libro lo invitó a adoptar una perspectiva intercultural y global. Contribuir a mejorar el mundo no es sólo cuestión de responsabilidad y ética, es una absoluta necesidad. A través de nuestras acciones podemos servir al mundo y promover las condiciones para la paz y la unidad de la humanidad.

Dice el Talmud: “Quien salva a una persona, salva al mundo entero.” También está escrito: “Toda persona debería decir: El mundo fue creado para mí’.” Asimismo: “Toda persona debería decir: El mundo descansa sobre mí’.”

Mi corazón rebosa de agradecimiento por los héroes que se arriesgaron y sacrificaron su vida para salvar a la humanidad: los valientes bomberos y rescatistas que pagaron un precio excesivo el 11 de septiembre en Nueva York; los extraordinarios soldados que salvaron a Europa durante la segunda Guerra Mundial; la Resistencia Europea que se negó a entregarse a la barbarie nazi; el Comandante Massoud, quien odiaba la guerra pero peleó por la libertad y la tolerancia en Afganistán; los esclarecidos Mahatma Ghandi y Nelson Mandela, para quienes la no violencia era la mejor arma; y los

trabajadores anónimos que proporcionaron la ayuda humanitaria para aliviar las angustias de muchos pueblos alejados de la atención de los medios, en los más peligrosos y aislados lugares de la tierra. Nuestro rol como coaches globales parece en comparación mucho más seguro y confortable. Y, sin embargo, también podemos hacer nuestra parte. Como líderes en las corporaciones internacionales, como coaches ejecutivos para estas organizaciones, y como personas, podemos lograr un impacto considerable.

Tenemos la oportunidad de ayudar a fomentar las condiciones para un mundo mejor. Antes de cambiar a otros, sin embargo, debemos asegurarnos de que nos convertimos nosotros mismos en mejores seres humanos. Escuchemos realmente a otros, buscando comprender sus perspectivas. Manejemos las diferencias interculturales con una actitud de apertura, curiosidad y disposición para aprender. Busquemos apalancar la diversidad como fuente de riqueza, no como una amenaza. Logremos el éxito empresarial pero sin estar tan obsesionados por el rendimiento financiero que nos olvidemos de cuidar a la sociedad. Disfrutemos de la vida al máximo, pero sin volver nuestras espaldas a aquellos que sufren.

Si usted permite que se exprese mi orientación cultural emocional (recuerde el capítulo 9), usaré la siguiente metáfora. En el cerebro humano, las sinapsis son las uniones entre neuronas, que son nuestras células nerviosas. Las sinapsis permiten el reagrupamiento y la sucesión de neuronas en un enorme número de posibles combinaciones o circuitos. Estos circuitos hacen posible el complejo funcionamiento y el increíble rendimiento de nuestro sistema nervioso. Las sinapsis, puentes flexibles y orgánicos, constituyen extraordinarios abonos mutuos.

Los logros del cerebro, que muchas veces damos por sentados, son múltiples y realmente increíbles: visión, audición, gusto, coordinación física, inteligencia cognitiva y emocional, memoria, etc. Lo notable es que el verdadero potencial sólo se realiza porque las sinapsis permiten a las partes neuronales funcionar en sinergia.

Sugiero que el potencial humano puede desarrollarse cuando los coaches actúan como sinapsis,<sup>1</sup> extrayendo información de diversas

disciplinas y culturas. Los coaches no necesitan ser los mejores expertos en ciencias, ingeniería, finanzas, artes, tecnología o historia. No tienen que ser académicos ni especialistas en civilizaciones. ¿Cómo podrían dominar todo? Pero los coaches efectivos se han comprometido en un proceso de aprendizaje permanente. Su contribución consiste en integrar estas distintas disciplinas y culturas, en aprovechar una sabiduría multifacética. Ellos apalancan las diversas perspectivas y adoptan una visión global. Ayudan a establecer la síntesis necesaria para enfrentar problemas multidimensionales. Los coaches pueden formar circuitos ad hoc de conocimiento humano que arrojan luz sobre desafíos particulares de formas novedosas.

Los coaches también actúan como sinapsis cuando ayudan a ponerse en contacto a varias personas, aumentando la calidad de la comunicación, estimulando la circulación de energía positiva y, en última instancia, permitiendo la sinergia humana. Estos puentes permiten que el potencial individual se multiplique exponencialmente, desarrollando las capacidades colectivas de equipos, comunidades y la sociedad en general.

Hace más de cincuenta años, Martin Buber se dirigió a una audiencia judía. Siento que su llamado es para todos nosotros, las organizaciones en las que trabajamos y el planeta que compartimos:

*El propósito no es una lucha a muerte interminable entre sectas, clases o naciones. Nuestro propósito es la gran consolidación de la paz... .*

*Nosotros... tenemos la responsabilidad de perfeccionar nuestra porción del universo... Sólo una nación entera, que incluye a personas de todo tipo, puede demostrar una vida de unidad y paz, de rectitud y justicia... .*

*Sólo las naciones, cada una de las cuales es una verdadera nación viviendo a la luz de la rectitud y la justicia, son capaces de entablar relaciones mutuas basadas en la honradez.2*

Para usted y para quienes están a su alrededor, aproveche al máximo su travesía.



# APÉNDICE 1: ANÁLISIS TRANSACCIONAL

El Análisis Transaccional (AT), una teoría creada por el Dr. Eric Berne, existe desde la década de los 1960, y cada tanto vuelve a ponerse de moda. En algunos casos, el mensaje del AT fue caricaturizado, dando una falsa impresión de simplismo. En otros casos, las ideas dieron origen a “nuevos” modelos. La teoría del AT capta con agudeza componentes fundamentales de la comunicación interpersonal y la autoconciencia. Explicar el AT trasciende los límites de este libro, pero en este apéndice encontrará algunos conceptos clave. También encontrará algunas de las herramientas del AT que comparto con los coacheados para ayudarlos a mejorar su comunicación.

Eric Berne usa la palabra caricia para referirse a la unidad fundamental de interacción social. Una caricia no se limita a una oración que dirigimos a alguien sino también consiste en cualquier señal no verbal emitida hacia esa persona (por ejemplo, una sonrisa o el ceño fruncido).

Un intercambio de caricias constituye una transacción, que es la unidad de intercambio social; de allí el nombre general de análisis transaccional, o análisis de las transacciones. Si yo digo: “¿Cómo estás?”, usted podría responder de varias maneras. Podría dar una respuesta ritual: “Estoy bien, gracias”. Podría, también, comenzar a quejarse de sus problemas, expresar alegría o simplemente devolver la pregunta. El asunto es que cuando iniciamos una caricia o respondemos a una siempre tenemos varias opciones.

Es importante resaltar que “cualquier intercambio social tiene una ventaja biológica por sobre ningún intercambio.”<sup>313</sup> La implicación es que la comunicación destructiva es preferible a la no comunicación. En otras palabras, cuando la comunicación constructiva está ausente, tiende a producirse la comunicación destructiva. Usted tampoco puede eliminar la comunicación destructiva. Sólo puede reemplazarla con formas más constructivas. Su hijo llorará hasta obtener su atención.

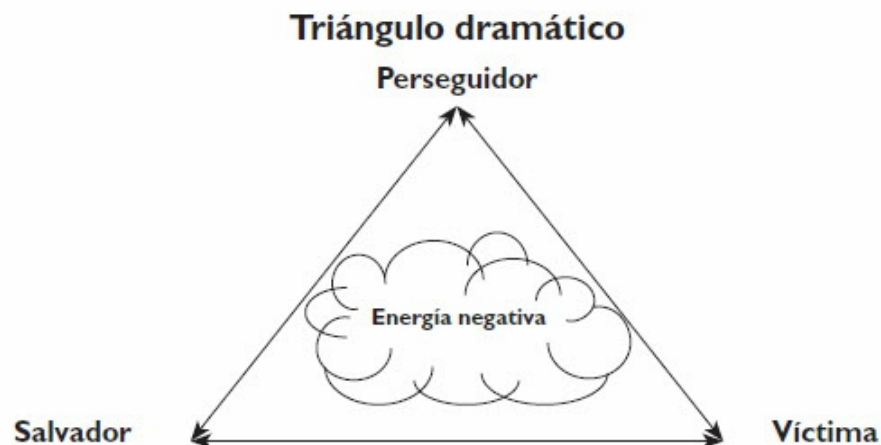
Lo peor que podría hacer es ignorarlo sistemáticamente. Si usted lo culpa por llorar (caricia negativa), al menos reconoce su existencia. Pero es, sin duda, preferible que usted pueda satisfacer su hambre biológica de caricias de una forma más positiva, jugando y divirtiéndose con él.

Además de desarrollar un estado de conciencia Yo estoy bien Tú estás bien (véase el capítulo 1), Eric Berne señala diversas formas específicas de establecer comunicaciones constructivas (por ejemplo, expandir la energía positiva). También muestra cómo, por lo general de manera inconsciente, promovemos la comunicación destructiva (por ejemplo, desarrollar energía negativa), a través lo que Berne denomina como jugar juegos.

Presentaré brevemente algunos de los conceptos y mostraré cómo ponerlos en práctica en situaciones de coaching.

## ***El triángulo dramático***

El triángulo dramático de Steve Karpman ilustra los tres roles que las personas pueden adoptar cuando “juegan juegos.”



Cuando “jugamos juegos”, reforzamos una imagen negativa que tenemos de nosotros mismos y/o de los demás.

Por ejemplo, un gerente de ventas (coacheado), podría luchar con un

vendedor

(empleado) jugando al “Sí, pero...”.

Un posible diálogo entre ellos podría ser:

Vendedor: No puedo alcanzar estos objetivos de venta.

Gerente de ventas: Conozco un magnífico seminario de ventas. ¿Por qué no lo tomas?

Vendedor: Sí, pero es teoría. Necesito soluciones prácticas.

Gerente de ventas: ¿Por qué no vas a hablar con Claude? Él trabajó con estos clientes durante muchos años. Podría darte algunos consejos prácticos.

Vendedor: Sí, pero Claude siempre está ocupado. Además las cosas cambiaron desde que él trataba a mis clientes.

Una y otra vez el gerente de ventas da consejos no solicitados, jugando al “Salvador”, mientras que el vendedor asume el rol de “Víctima”, expresando su indefensión. Llegado cierto punto, el gerente de ventas podría cambiar al rol de “Perseguidor”, exigiendo con enojo al vendedor que se las arregle como pueda, pero que alcance esos objetivos, posiblemente amenazándolo con despedirlo si no cumple las metas.

De cualquier manera se ha intercambiado energía negativa, sin soluciones constructivas.

En esta situación, el gerente de ventas podría abstenerse de dar consejos que serán descartados. El diálogo podría ser:

Vendedor: No puedo alcanzar esos objetivos de venta.

Gerente de ventas: ¿Qué te está impidiendo hacerlo?

Vendedor: No lo sé. Trabajo tanto como de costumbre. Nuestros clientes no parecen tan entusiasmados con respecto a nuestros productos.

Gerente: ¿Qué podría entusiasmarlos más?

Vendedor: No estoy seguro.

Gerente de ventas: ¿Cómo podrías averiguarlo?

Vendedor: Supongo que podría llamar al Sr. X y la Sra. Y y tener una conversación con ellos.

A través de las preguntas, el gerente de ventas está ayudando a su empleado a encontrar soluciones y al mismo tiempo contribuye a su sentido de responsabilidad en la búsqueda de solución del problema. No es algo muy difícil de hacer. Incluso las personas inteligentes con las mejores intenciones “juegan juegos”. Eric Berne señala una serie de juegos en los que la gente participa con frecuencia, como “Peléense los dos”, “Te agarré, desgraciado”, etc. Sólo un análisis detallado de las interacciones reales de los coacheados revela cómo se descarriló su comunicación y puede identificar ciertos estilos que se reiteran. Este proceso es comparable a estudiar movidas en un juego de ajedrez, celebrando las buenas y encontrando formas de evitar malas jugadas similares en el futuro. Un coach primero ayuda a su coacheado a darse cuenta de cómo se comunica, especialmente en situaciones delicadas. Luego pueden explorar juntos opciones alternativas para lograr una comunicación efectiva y constructiva.

## ***Centros de recursos (estados del yo)***

El Análisis Transaccional también propone distintos “estados del yo” que todos tenemos y manifestamos en la comunicación. Los tres estados principales se llaman “Padre”, “Adulto” y “Niño”.

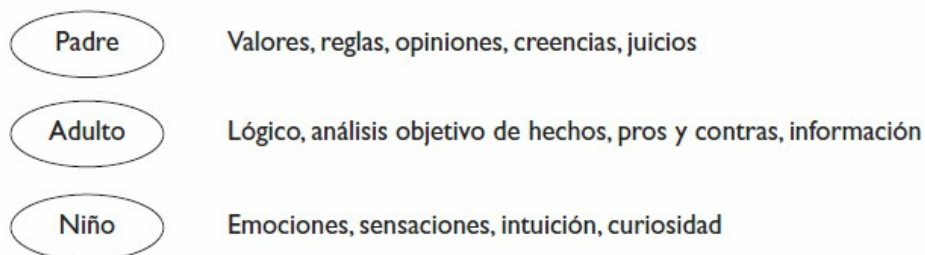
Cuando Eric Berne dice, “Éste es tu Padre”, quiere decir “Ahora estás en el mismo estado de conciencia en el que solía estar uno de tus padres (o un sustituto parental), y estás respondiendo como él/ella lo haría, con la misma postura, gestos, vocabulario, sentimientos, etc.”

En el coaching el propósito no es analizar cómo realmente actuaban los padres verdaderos, o cómo reaccionaban los coacheados cuando eran niños, sino ayudarlos a tomar conciencia del Padre, el Adulto y el Niño que tienen adentro y cómo usan los tres centros de recursos, representados en las figuras siguientes.

En la teoría del AT se define con precisión el concepto de autonomía que los coaches se esfuerzan por desarrollar. La autonomía se logra cuando usted es positivamente capaz

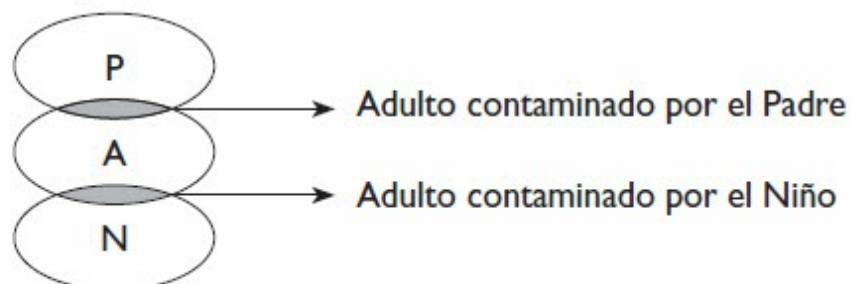
de usar todos sus estados y subestados del yo. (Esto equivale a decir que usted tiene el hábito de adoptar el estado existencial Yo estoy bien Tú estás bien). La simbiosis o dependencia, por el contrario, ocurre cuando usted recurre a jugar juegos psicológicos; esto necesariamente implica una posición existencial diferente de Yo estoy bien Tú estás bien. Por ejemplo, una persona autónoma sabrá cómo ser firme sin ser agresiva. Las personas autónomas se hacen cargo de sus propias acciones y sentimientos en lugar de culpar a los demás. Buscan soluciones. De hecho, la autonomía es inseparable de la comunicación constructiva y es el ingrediente clave del liderazgo.

### Nuestros tres Centros de Recursos (estados del yo)

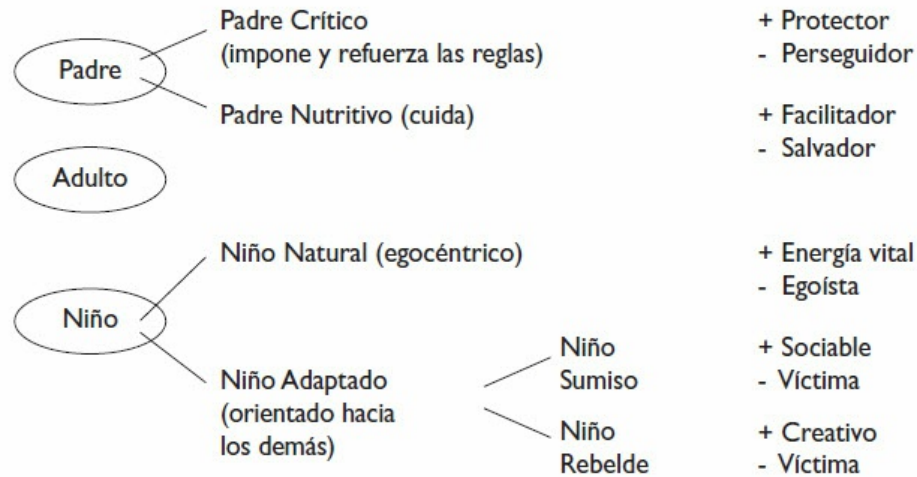


La contaminación se produce cuando el Padre o el Niño se confunde con el Adulto. Por ejemplo, decir “No se puede confiar en nadie” indica que el Adulto está contaminado por el Padre (la afirmación es una opinión, más que una evidencia empírica) y quizás también por el Niño (la persona puede tener miedo de confiar).

### Contaminación

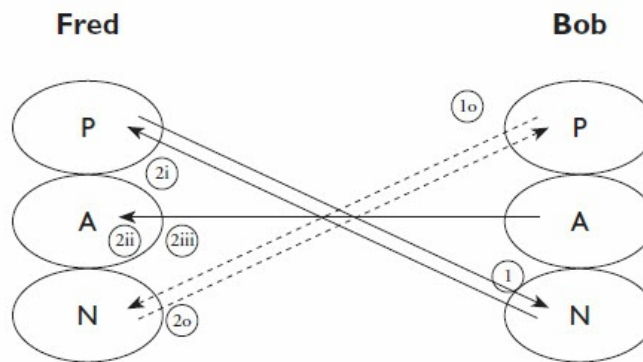


### Subestados del Yo y sus usos efectivos (+) e inefectivos (-)



## Transacciones

Las transacciones se pueden representar mediante flechas en un diagrama transaccional. Considere el siguiente ejemplo que involucra a Fred, Vicepresidente Zonal, y su subordinado, Bob, Gerente de Área. Coachée a Bob, usando el AT para enfrentar su desafío comunicacional.



**1. Fred (Padre crítico) -----> Bob (Niño sumiso)<sup>314</sup>**

*Fred: Tenemos **que** detener estas actividades **que** no agregan valor.*

Primero necesitamos decodificar este mensaje indirecto. Significa

“Debes dejar de perder tu tiempo con interminables discusiones porque necesitamos concluir este asunto: decidir un candidato idóneo para el cargo de vendedor senior en Holanda”.

Nuestra conversación también revela una caricia oculta (o). Fred está preocupado:

**10. Fred (Niño sumiso) -----> Bob (Padre Nutritivo)**

Fred: Benelux me preocupa. Debemos tomar decisiones rápidas para mejorar las cifras de ventas.

En realidad, Bob reaccionó emocionalmente, respondiendo a la caricia verbal con:

**2i. Bob (Niño Rebelde) -----> Fred (Padre Crítico)**

*Bob: Sólo me estoy ateniendo al plan original. Ya discutimos esto.*

(Nota: resulta que Bob también está enviando un mensaje indirecto (20): “Estúpido imbécil, deja de molestarme. Ya te he dicho que no podemos apurar esta importante decisión y que necesitamos asegurarnos de convencer a todas las partes interesadas.”)

Al analizar este intercambio, a Bob le quedó claro que entró en la provocación de Fred, es decir, la invitación inconsciente de Fred de entrar en el triángulo dramático para “jugar un juego”. Fred es el Perseguidor y Bob inconscientemente eligió jugar a la Víctima (en su versión rebelde). El riesgo de escalada es real. Fred podría convertirse en un Perseguidor más agresivo, y Bob en una Víctima más sarcástica. La relación se daña y disminuye la confianza, especialmente cuando este juego se convierte en un hábito o un patrón. La situación puede llegar al extremo de que se termine la relación profesional. Una vez tuve un gerente que confundía la charla directa con “jugar juegos”. Alejaba a sus superiores y finalmente lo despidieron.

Propuse a Bob que llevara en su diario de aprendizaje un registro real de lo que sucedía. Revisando con calma y a la distancia su conversación con Fred durante nuestra sesión de coaching, Bob descubrió opciones más saludables que podría haber elegido o podría elegir en el futuro en circunstancias similares.

Bob podría haber elegido reaccionar a la caricia oculta sobre las ventas en Benelux con su Padre Nutritivo, reasegurando a Fred: “No te

preocupes...” Pero Bob no estaba seguro de que Fred estuviera enviando una señal oculta. Además, un estímulo dirigido al Niño Sumiso de Fred podría percibirse en esta instancia como irónico, disparando un ataque por parte del Perseguidor de Fred. Bob prefirió considerar una respuesta con su Adulto, formulando la siguiente pregunta:

**2ii. Bob (Adulto) -----> Fred (Adulto)**

Bob: *Esto es lo que hice hasta ahora. Estamos progresando según el plan y confío en que tomaremos la decisión la semana que viene. ¿Hay algo que te preocupe?*

O bien:

**2iii. Bob (Adulto) -----> Fred (Adulto)**

Bob: *Comparto tu deseo de productividad concentrándonos en actividades de valor agregado. Ésta es la razón por la cual eliminé las siguientes actividades. Así que me gustaría saber, en tu opinión, qué otras actividades que no aportan valor deberían eliminarse.*

Con estas palabras, Bob primero enfatiza lo que Fred y Bob tienen en común. La comunicación consiste intrínsecamente en encontrar fundamentos comunes, una base para la unidad. En este caso, Bob reafirma el hecho de que está de acuerdo con el deseo de su jefe de concentrarse en actividades que aporten valor. También menciona el valor que comparten, la productividad. Bob termina pidiendo feedback, demostrando apertura, sin poner a su jefe en una situación incómoda.

Conociendo su historia, yo sabía que si Bob simplemente respondía preguntando: “¿A qué actividades que no aportan valor te estás refiriendo?” Fred podría haber interpretado el mensaje como irónico y demasiado directo.<sup>315</sup> En ambos casos, Fred puede percibir que la caricia proviene del Perseguidor más que del Adulto y puede continuar el intercambio en el triángulo dramático.



En esta situación el coach proporciona los modelos para descifrar las dinámicas por las que el coacheado considera difícil la situación comunicacional. Entonces el coach, indagando todo lo posible (para que el coacheado descubra por sí mismo las soluciones), permite al coacheado explorar sus opciones concretas para establecer una comunicación más constructiva. Un coach de tenis ayudaría a un jugador de manera similar para que amplíe su repertorio de jugadas (responder la “caricia de la pelota” en el tenis reemplaza el envío de una “caricia comunicacional”), para poder responder más efectivamente en una diversidad de situaciones.

Usted puede usar un proceso similar para ayudar al coacheado a prepararse para cualquier comunicación interpersonal. Esto puede ser, por ejemplo, manejar una negociación importante, realizar una evaluación de desempeño, transmitir un mensaje difícil, resolver un conflicto, responder a una crítica, hacer coaching para el desarrollo, etc.

Si fuera necesario, usted puede ampliar la teoría, pero no tiene sentido bombardear al coacheado con teorías que no se pueden poner fácilmente en práctica. Por otra parte, el arte del coaching implica presentar selectivamente las herramientas y usarlas para enfrentar desafíos reales. Cuando el coacheado resuelve sus problemas, también expande su conjunto de herramientas mejorando su capacidad de manejar de manera autónoma situaciones similares en el futuro.

313 Eric Berne, *Games People Play*. Eric Berne escribe: “S. Levine demostró con ratas que el desarrollo físico, mental y emocional junto con la bioquímica del cerebro e incluso la resistencia a la leucemia se vieron favorablemente afectados por el contacto físico. La característica significativa de estos experimentos es que el suave contacto físico y las descargas eléctricas dolorosas fueron igualmente efectivos en la promoción de la salud de los animales.”

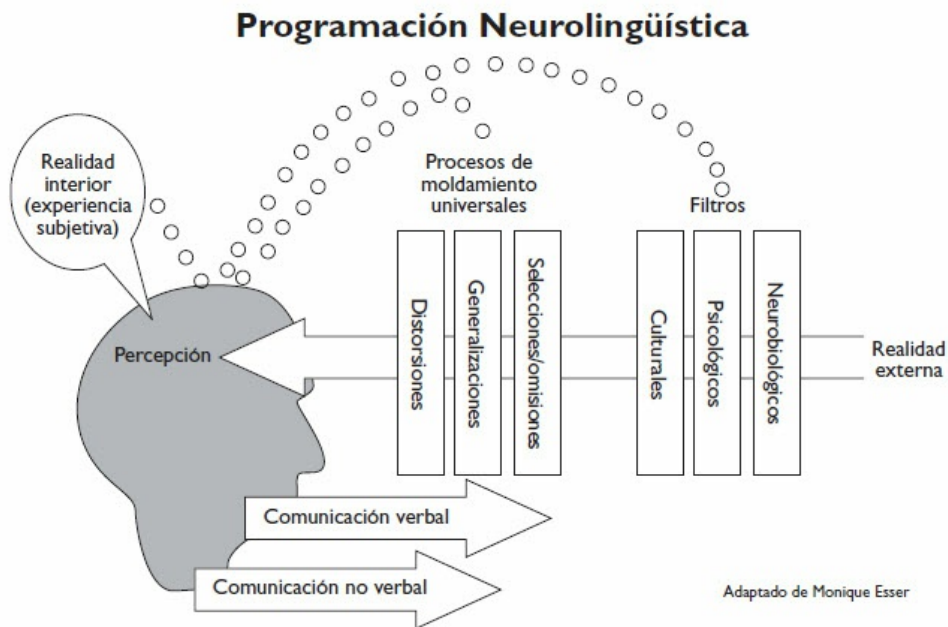
314 Fred (Padre Nutritivo) - Bob (Niño Sumiso). Aquí queremos decir que el sub-estado del yo Padre Nutritivo se dirige al sub-estado del yo Niño Sumiso de Bob. Esta “caricia” está representada en la figura por la flecha 1.

315 Aquí también hay una conexión con la cultura (véase la dimensión directa-indirecta en el capítulo 9).

## APÉNDICE 2: PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

John Grinder y Richard Bandler se propusieron estudiar la experiencia subjetiva del ser humano. El estudio tenía que ser, al mismo tiempo, “global, formalizado y verificable a través de la observación y sus resultados.”<sup>316</sup>

La experiencia de la realidad y la comunicación se representa en la figura siguiente:



### ***Filtrar la realidad externa***

La mayor contribución de Grinder y Bandler para el coach en ejercicio es su descripción del proceso de conversión que se produce desde la realidad externa a la representación interna que derivamos de dicha realidad y viceversa.

Comprender estos procesos es el primer paso hacia su modificación

consciente y posiblemente para superar obstáculos que dificultan nuestra efectividad y el éxito.

Así como en fotografía los lentes ópticos pueden alterar las formas y los colores, los filtros mentales pueden crear una experiencia subjetiva única diferente de la realidad objetiva.

Los filtros neurobiológicos escapan a nuestro dominio. Todos sabemos, por ejemplo, que no podemos “ver” la realidad externa completa. Reconozcamos con humildad que sólo podemos ver luz y escuchar sonido dentro de un cierto rango de frecuencias.

Los filtros psicológicos constituyen una categoría importante. El Indicador de Tipos Myers-Briggs (véase el capítulo 11) proporciona un ejemplo concreto de estos tipos de filtro y sugiere distintos sesgos que todos tenemos en forma de preferencias.

Los filtros culturales son otra categoría importante a pesar de ser, en mi experiencia, menos conocida por los coaches. Este libro se centra fundamentalmente en los filtros culturales, describiéndolos y sugiriendo implicaciones concretas para el coaching (véase el “Marco de Referencia de Orientaciones Culturales” y su uso en la Parte II).

## ***Procesos universales de modelamiento (metamodelo)***

Grinder y Bandler describieron además tres procesos universales de modelamiento, que pueden ser tanto útiles como limitantes.

La selección/omisión es el proceso mediante el cual selectivamente concentramos nuestra atención en ciertas dimensiones de nuestra experiencia mientras excluimos otras. Esto es útil, por ejemplo, cuando establecemos prioridades, pero la selección se vuelve limitante cuando sólo escuchamos a ciertas personas o prestamos atención a ciertos temas y dejamos de aprovechar otras fuentes de ideas potencialmente fructíferas.

La generalización es el proceso a través del cual una experiencia específica representa toda la categoría a la cual pertenece. Las generalizaciones son esenciales para el aprendizaje. Estudiamos una

serie de casos similares y naturalmente construimos leyes generales, que facilitan la resolución de nuevos casos. Se vuelve limitante cuando dejamos de considerar la especificidad de una situación y la enmarcamos dentro de estereotipos y clichés.<sup>317</sup>

La distorsión es el proceso que nos permite representar las conexiones entre diferentes partes de la realidad externa. Establecer conexiones es crucial en cualquier empresa creativa, como combinar ingredientes para preparar una comida gourmet o elaborar teorías para explicar un fenómeno. Pero las distorsiones también puede ser limitantes cuando comenzamos a creer que nuestra combinación de ingredientes es la única posibilidad verdadera o cuando concedemos un valor absoluto a nuestras teorías, impidiendo así otras innovaciones.

El metamodelo<sup>318</sup> (véase la tabla siguiente) describe las selecciones, generalizaciones y distorsiones comunes que impregnan nuestras comunicaciones. IBM, por ejemplo, adoptó este modelo para protegerse contra las limitaciones que creamos para nosotros mismos y para los demás cuando somos víctimas de dichos fenómenos y confundimos eventos o hechos con las interpretaciones que hacemos sobre ellos.<sup>319</sup> El metamodelo propone soluciones específicas en forma de preguntas para eliminar la confusión, reestablecer una realidad subjetiva más acorde con la realidad externa, y mejorar la comunicación. Meta se refiere a la posición desde una distancia (que nos permite eliminar aquello que nos impide conocer la realidad externa tal como es) para superar los efectos de la selección, la generalización y la distorsión. En el coaching, el metamodelo es muy útil para ayudar al coacheado a obtener claridad sobre su propia experiencia y como herramienta para ayudarlo a mejorar su comunicación.

Usted puede usar el metamodelo en combinación con el Análisis Transaccional. El metamodelo ofrece útiles preguntas “Adulto-Adulto” para enfrentar los problemas de omisiones, generalizaciones y distorsiones en nuestras comunicaciones interpersonales.

## Metamodelo

### Omisiones

1. **Omisiones simples**  
Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “Estoy enojado.”  
“Estoy confundido.”  
Preguntas: respuestas del coach: “¿Con quién/qué?”  
“¿Con respecto a quién/qué?”
2. **Índice de referencia faltante**  
Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “No importa”.  
“Uno no sabe.”  
Preguntas: respuestas del coach: “¿Qué es lo que no importa?”  
“¿Quién/qué/de qué tipo/más precisamente/más específicamente?”
3. **Verbos no específicos**  
Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “Peter me lastimó.”  
“Anne ganó.”  
Preguntas: respuestas del coach: “¿Cómo específicamente?”  
“¿De qué manera?”
4. **Nominalizaciones<sup>5</sup>**  
Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “La motivación es importante.”  
“Lamento mi decisión.”  
Preguntas: respuestas del coach: “Muy bien, y ¿cómo te motivas a ti mismo o a los demás?”  
“¿Cómo decidiste específicamente?”

316 Monique Esser, La P.N.L. en perspective, Ed. Labor, 1993 .

317 Hofstede define el término estereotipo como un “concepto fijo sobre personas en una cierta categoría, sin distinciones entre los individuos” (por ejemplo, “los holandeses son poco diplomáticos, honestos...”). Observa que “lo que es infundado... es la aplicación de la información del estereotipo sobre un grupo a cualquier miembro individual de dicho grupo. La parte válida del estereotipo es una afirmación estadística sobre un grupo, no una predicción de las propiedades de los individuos particulares. Los estereotipos son, en el mejor de los casos, verdades a medias.” Hofstede continúa explicando: “La información sobre una población puede ser considerada científicamente válida sólo cuando satisface los siguientes criterios:

- Es descriptiva y no evaluativa (juzgadora).
- Es verificable a partir de más de una fuente independiente.
- Se aplica, si no a todos los miembros de la población, al menos a una mayoría estadística.
- Discrimina; es decir, indica aquellas características para las cuales esta población difiere de otras. (Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, 2d ed., Sage Publications, 2001).

318 Siguiendo a Grinder y Bandler, varios libros proporcionan descripciones detalladas del metamodelo. Por ejemplo: *Agir en Leader avec la Programmation Neuro-Linguistique*, de Pierre Longin, Dunod, 1993.

319 Véase “Global Executive and Organizational Development”, IBM, June 2001.

## Generalizaciones

### 1. Cuantificadores universales

Ejemplos: afirmaciones del coacheado: Siempre, nunca, todos, nadie, cada vez, etc.  
“Nadie presta atención a mis sugerencias.”

Preguntas: respuestas del coach:<sup>6</sup> ¿Nadie? (enfaticando y exagerando)/ “¿Nadie realmente? ¿No hay ni una persona que preste atención?”

### 2. Operadores modales (reglas internas)

Ejemplos: afirmaciones del coacheado: Necesidad: tengo que, debería, uno debe, etc.  
Posibilidad: No debería, es imposible, etc. “No puedo darme por vencido.”

Preguntas: respuestas del coach:<sup>7</sup> “¿Qué te impide darte por vencido? ¿Qué sucedería si lo hicieras?”

## Distorsiones

### 1. Relaciones causa-efecto

Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “Me hace enojar.”  
“No me saluda. Me odia.”

Preguntas: respuestas del coach: “¿Cómo te enoja específicamente?”  
“¿Cómo el hecho de que no te salude prueba/implica que te odia?”

### 2. Lectura de la mente

Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “Sé que esto te molesta.”  
“Sabe que estoy mintiendo.”

Preguntas: respuestas del coach: “¿Cómo lo sabes?”  
“¿En qué te basas?”

### 3. Autor desaparecido

Ejemplos: afirmaciones del coacheado: “Los escoceses son avaros.”

Preguntas: respuestas del coach: “¿Quién dice eso?”

## APÉNDICE 3

### ***Solicitar evaluación escrita sobre su trabajo de coaching***

Así como usted estimula a sus coacheados a pedir feedback regularmente es recomendable que usted lo haga con ellos.<sup>320</sup> Además del feedback continuo, le sugiero que también por escrito para revisar su modo de hacer coaching de manera sistemática. Es posible que necesite armar su propio cuestionario, pero puede usar los siguientes ejemplos como plantillas.

### ***Evaluación intermedia***

El siguiente cuestionario se usó en una organización con la que trabajó mi empresa, cuando coacheamos a siete ejecutivos. El proceso de evaluación se realizó después de un período de coaching de seis meses. Como explicamos previamente, presentamos al grupo un informe escrito y anónimo con comentarios tal como habían sido expresados por los participantes. Las respuestas a las preguntas sobre los objetivos no se incluyeron para proteger la confidencialidad. Aquí eliminamos las referencias a la empresa.

Responda las siguientes preguntas usando la escala provista:

5 = totalmente de acuerdo; 4 = de acuerdo; 3 = indiferente; 2 = en desacuerdo; 1 = totalmente en desacuerdo

- ¿Cuán valioso ha sido el coaching para usted hasta éste momento?

5            4            3            2            1

- ¿Cuán placentero ha sido el coaching hasta ahora?

5            4            3            2            1

- ¿Considera que el coaching es una buena inversión para usted a nivel personal?



- 5                    4                    3                    2                    1
- ¿Considera que el coaching es una buena inversión para la organización?

5                    4                    3                    2                    1

Responda lo siguiente en forma narrativa.

- ¿Cuáles son sus comentarios generales sobre el proceso y las sesiones de coaching?
- ¿Qué le ayudó a lograr el coaching?
- ¿Qué aprendió como resultado del proceso?
- ¿Qué considera lo más valioso y qué le gusta más sobre el coaching?
- ¿Qué considera menos valioso y qué le disgusta del coaching?
- ¿Cómo podría haber sido más efectivo el proceso de coaching?
- ¿Qué feedback específico podría darle a su coach?

## ***Objetivos (respuestas estrictamente confidenciales)***

- Por favor prepare una lista con los objetivos clave que desea lograr (sobre la base del <proceso específico de formulación de objetivos organizacionales> y de las conversaciones iniciales con su coach).
- Para cada objetivo, ¿cómo podrá saber y medir al final de <año>, que lo logró? ¿Qué tan importante es el objetivo para usted a nivel personal?
- ¿Qué progreso hizo hasta ahora?
- ¿Cuáles son todavía posibles obstáculos?
- ¿Cómo planea eliminar estos obstáculos y apalancar sus recursos para lograr sus objetivos a fines de <año>?

## ***Feedback final***

Usé el siguiente cuestionario (ligeramente modificado para proteger la confidencialidad) para solicitar feedback luego de un año de intervención de coaching con un alto ejecutivo. Mi cliente, una renombrada organización internacional, luego decidió usar una versión ligeramente adaptada de este cuestionario para realizar su propia encuesta.

- ¿Qué aprendió este año como resultado del programa de coaching ejecutivo?
- ¿Cómo fue valioso para usted el programa? Por favor indique beneficios específicos.
- ¿Cómo fue valioso el programa para <nombre de la organización>? Por favor indique beneficios específicos.
- ¿Qué objetivos logró este año? (Por favor haga referencia a su Tablero de Comando Global). ¿Cómo ayudó el proceso de coaching?
- ¿En qué medida alcanzó los objetivos que se propuso? ¿Cómo ayudó el proceso de coaching?
- ¿Cuáles son las dificultades que aún enfrenta o que empezó a enfrentar?
- ¿Cómo evaluaría en términos generales el proceso de coaching?
- ¿Cómo evalúa a su coach ejecutivo?
- ¿Qué tan capaz se siente de coachear a otros?

320 Véase “Feedback continuo” en el capítulo 13.

## GLOSARIO

**apalancar:** lograr mayor resultado con un insumo determinado, usando una palanca. En este libro, el insumo es el potencial humano en general y la diversidad cultural en particular. La palanca es el coaching intercultural (véase coaching intercultural). El resultado es el desempeño y la satisfacción, con el objetivo del éxito global (véase global). Véanse también el capítulo 2 y la Segunda Parte (sobre cómo apalancar diversas orientaciones culturales). En relación con distintas alternativas, digamos A y B (donde la alternativa, por ejemplo, es un objetivo o una orientación cultural) apalancar las diferencias significa lograr sinergia realizando/adoptando A y B (aprovechar al máximo A y B). Véanse capítulos 3 y 12.

**cliente:** una persona/equipo que recibe coaching, o una organización que ha contratado servicios de coaching. Como una persona que recibe coaching (coacheado), el cliente puede ser externo (cuando está recibiendo coaching por parte de un profesional externo a la organización) o interno (cuando quien coachea es un líder o un colega de la misma organización).

**coach:** una persona que hace coaching. En este libro, un coach puede referirse a un líder como coach (un líder cuando adopta un estilo de coaching), un coach profesional (coach interno/externo, coach ejecutivo, coach corporativo, coach de equipos, coach personal), o a cualquier persona dispuesta a desplegar el potencial humano a través del coaching. Véase la Introducción.

**coacheado:** una persona que recibe coaching (véase también cliente).

**coaching:** el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos significativos e importantes. Véase el capítulo 1.

**coaching global:** (véase coaching intercultural)

**coaching intercultural:** una ampliación del coaching tradicional, monocultural, que se propone desarrollar más potencial humano para

estimular el éxito global, aprovechando al máximo las cosmovisiones alternativas y adoptando las diferencias culturales como una fuente de enriquecimiento. Véanse la Introducción y el capítulo 2 (equivalente: coaching global).

**cultura:** el conjunto de características únicas que distingue a los miembros de un grupo de los de otro grupo. Véase el capítulo 2.

**éxito global:** un estado caracterizado por el alto desempeño y la alta satisfacción, habiendo logrado los objetivos personales/colectivos del “Tablero de Comando Global”. Véase capítulo 12. El éxito global también reside en el proceso (véase capítulo 13).

**global:** “Relativo a, o abarcativo de la totalidad de algo, o de un grupo de cosas.”<sup>321</sup> En este libro, “algo”/ “un grupo de cosas” puede referirse al planeta Tierra, a sus distintas culturas o a diversas áreas de éxito.

**GLOBAL:** acrónimo que representa seis principios importantes para determinar objetivos adecuados de éxito global. Véase el capítulo 12.

**identidad:** las características fundamentales que hacen única a una persona o a una sociedad, que constituyen la síntesis dinámica de sus múltiples culturas (en general, una persona pertenece a varios grupos y una sociedad está formada por varios grupos). Véase el capítulo 2.

**interculturalista:** un profesional involucrado en el trabajo intercultural, por lo general un generalista de la cultura, que domina un amplio conocimiento intercultural y que comprende los desafíos interculturales globales comunes. También puede ser un experto en culturas particulares, por ejemplo países o civilizaciones específicos. Véanse Prefacio e Introducción. La forma en que definimos nuestra identidad personal está sesgada por la cultura, que enfatiza quiénes somos (ser) y/o qué hacemos (hacer), y se refiere al individuo (individualista) y/o al grupo (colectivista). Véase el capítulo 6.

**líder:** una persona que obtiene resultados a través de las personas. Entre los diversos roles de liderazgo, el coaching es uno de los importantes. Véanse Introducción y capítulo 1.

**Marco de Referencia de Orientaciones Culturales:** una herramienta de coaching que incluye categorías culturales,

dimensiones y orientaciones, diseñada para evaluar orientaciones culturales y establecer un perfil cultural. Véase el capítulo 3.

**orientación cultural:** una tendencia a responder en una forma cultural determinada a un desafío universal. En este libro, los desafíos universales considerados están agrupados en siete categorías: sentido de poder y responsabilidad, enfoques de administración del tiempo, definiciones de identidad y propósito, estilos organizacionales, conceptos de territorio y límites, patrones de comunicación y modos de pensamiento. Cada categoría comprende una o varias dimensiones culturales (diecisiete en total). Cada dimensión comprende dos o tres orientaciones culturales (treinta y seis en total). Véase la Segunda Parte.

**poder:** la capacidad de lograr objetivos significativos e importantes. Véase el capítulo 7.

**política:** una actividad que construye y mantiene el poder, tomando en cuenta, especialmente, las interdependencias sociales (otras personas orientadas a construir y mantener su poder, con objetivos que compiten, son compatibles o están en sinergia con los suyos). Véase el capítulo 7.

**preferencia:** “una mayor predilección por una alternativa sobre otra u otras.”<sup>322</sup> En este libro, las alternativas consideradas son psicológicas (preferencias psicológicas) o culturales (orientaciones culturales) (véase también orientación cultural). Véanse capítulos 3 y 11.

**proceso de coaching global:** proceso de coaching que considera el éxito de manera global e integra una perspectiva intercultural. Véase la Tercera Parte.

**Tablero de Comando Global:** una herramienta diseñada para ayudar a un individuo (o por extensión a un grupo/organización) a establecer objetivos deseados en cuatro áreas clave interconectadas: el sí mismo, la familia y los amigos, la organización, y la comunidad y el mundo. Véase el capítulo 12.

**unidad:** una forma de completud, totalidad o globalidad. La síntesis de las diferencias más que una versión anodina de la cual se han eliminado las disparidades. Véanse los capítulos 2, 11 y 12.

321 The New Oxford Dictionary of English, Oxford University Press, 1998.

322 Op. cit.

# BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Nancy (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing.
- Aelion, Françoise (1995), *Manager en Toutes Lettres*. Les Editions d'organisation.
- Althen, Gary (2002), *American Ways: A Guide For Foreigners in the United States*. 2d ed. Intercultural Press.
- Anderson, Bengt (2000), *Swedishness*. SandbergTrygg.
- Bartlett, Chistopher, and Sumantra Ghoshal, 1989. *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press.
- Bennett Milton (1993), "Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity." In *Education for the Intercultural Experience*, edited by R. Michael Paige. Yarmouth, ME: Intercultural Press. [La empresa sin fronteras: la solución trasnacional, Madrid, McGraw-Hill, 1991.]
- Berman Fortgang, Laura (2001), *Living Your Best Life*. Tarcher/Putnam.
- (1998), *Take Yourself to the Top*. Warner Books.
- Berne, Eric (1964), *Games People Play*. Penguin Books. [Juegos en que participamos, México, Diana, 180 reimpresión, 1986.]
- Brake, Terence, Danielle Walker, and Tim Walker (1995), *Doing Business Internationally*. McGraw-Hill.
- Briggs-Myers, Isabel (1998), *Introduction to Type*. 6th. ed. Consulting Psychologists Press. [Introducción a los tipos: una descripción de la teoría y las aplicaciones del MBTI, Madrid, TEA, 1992.]
- Campbell, Joseph (1949, 1968), *The Hero with a Thousand Faces*. Princeton University

Press. [El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito, Madrid, FCE, 2005.]

Collins, James, and Jerry Porras (1994), *Built to Last*. HarperBusiness. [Empresas que perduran, Bogotá, Norma, 2007.]

Comte-Sponville, André (2001), *Dictionnaire Philosophique*, PUF. [Diccionario filosófico, Barcelona, Paidós, 2005.]

— (2000), *Le bonheur, désespérément*. Editions Pleins Feux. [La felicidad, desesperadamente, Barcelona, Paidós, 2003.]

— (1995), *Petit Traité des Grandes Vertus*. Presses Universitaires de France. [Pequeño tratado de las grandes virtudes, Barcelona: Paidós, 2005.]

Condon, John C., and Fathi Yousef (1975), *An Introduction to Intercultural Communication*. Macmillan.

Cummings, Thomas, and Christopher Worley (1997), *Organizational Development & Change*. 6th. ed. South-Western College Publishing. [Desarrollo organizacional y cambio. ISBN (13) 9789706866349 ([www.thomsonlearning.com.mx](http://www.thomsonlearning.com.mx))]

EFQM Excellence Model, The (1999), *European Foundation for Quality Management*. Esser, Monique (1993), *La P.N.L. en perspective*. Editions Labor.

Friedman, Steward, Perry Christensen, and Jessica DeGroot (1998), “Work and Life: The End of the Zero-Sum Game.” *Harvard Business Review*, November/December. [Vida y Trabajo: el fin del juego de suma cero. En: *Harvard Business Review*, Bilbao, Deusto, 2002.]

Fustier, Michel (1991), *Pratique de la créativité*. ESF.

— (1986), *Pratique de la dialectique*. ESF.

Gallwey, Timothy (2001), *The Inner Game of Work*. Random House.

— (1974, 1997), *The Inner Game of Tennis*. Random House. [El juego interior del tenis, Málaga, Sirio, 2006.]

Gardner, Howard (1983), *Frame of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books. [Estructuras de la mente: la teoría de las



inteligencias múltiples, México, Fondo de Cultura, 1987.]

Goleman, Daniel (2000), "Leadership That Gets Results." *Harvard Business Review*, March/April. [Liderazgo que obtiene resultados, *Harvard Business Review*, Noviembre 2005.]

Hall, Edward T. 1983, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Anchor/Doubleday.

— (1976), *Beyond Culture*. Anchor/Doubleday. [Más allá de la cultura, Barcelona: Gustavo Gili, 1978.]

Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall (1990), *Understanding Cultural Differences; Germans, French and Americans*. Intercultural Press.

Hammer, Michael, and James Champy. 1993, *Reengineering the corporation*. HarperBusiness. [Reingeniería de la empresa, Bogotá: Norma, 1994.]

Hampden-Turner, Charles, and Fons Trompenaars (1993), *The Seven Cultures of Capitalism*. Doubleday. [Las siete culturas del capitalismo, Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1995]

Heider, John. 1985, *The Tao of Leadership*. Bantam. [El Tao de los líderes, Buenos Aires: Del Nuevo Extremo, 2003.]

Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences*. 2d. ed. Sage.

Hofstede, Gert Jan, Paul Pedersen, and Geert Hofstede (2002), *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures*. Intercultural Press.

Hudson, Frederic (1999), *The Handbook of Coaching*. Jossey-Bass.

Jung, Carl (1971), *Psychological Types*. Princeton University Press (revision of the original

English Translation, 1923), [Tipos psicológicos, Barcelona: Edhasa, 1994.]

Kaplan, Robert, and David Norton (1996), *The Balanced Scorecard*. HBS Press. [El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000, 2002.]

Kilburg, Richard (2000), *Executive Coaching*. American Psychological Association. Kim, Eun (2001), *The Yin and Yang of*

American Culture: A Paradox. Intercultural Press.

Kluckhohn, Florence, and Frederick Strodtbeck (1961), Variations in Value Orientations.

Row, Peterson.

Leonard, Thomas (1998), The Portable Coach. Scribner.

Lévy Bernard-Henri (2001), Réflexions sur la Guerre, le Mal et la fin de l' Histoire. Grasset. [Reflexiones sobre la guerra, el mal y el fin de la historia. Barcelona: Ediciones B, 2002.]

Lewis, Richard D. (1999), When Cultures Collide. 2d. ed. Nicholas Brealey.

Loehr, Jim, and Tony Schwartz (2001), "The making of a Corporate Athlete." Harvard

Business Review. January.

Mead, Richard (1998), International Management. 2d. ed. Blackwell.

Miedaner, Talane (2000), Coach Yourself To Success. Contemporary Books. [Coaching para el éxito. Barcelona: Urano, 2002.]

Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg On Management-Inside Our Strange World of Organizations. The Free Press. [Mintzberg y la

dirección. Madrid: Díaz de Santos, 1991.] Morgan, Gareth. 1997.

Images of Organization. 2d. ed. Sage. [Imágenes de la organización.

Madrid: Alfaomega, 1998.]

Observatoire de l'éthique (2001). Le Guide éthique du

consommateur. Albin Michel. Orme, Geetu (2001). Emotionally

Intelligent Living. Crow House.

Parsons, Talcott (1951). The Social System. Macmillan. [El sistema social. Madrid: Revista de Occidente, 1966.]

Pearson, Carol (1991). Awakening the Heroes Within. HarperCollins. [Despertando los héroes interiores. Madrid: Mirach, 1992.]

Ray, Paul, and Sherry Ruth Anderson (2000). The Cultural

Creatives. Harmony Books. Rhinesmith, Stephen (1996). A Manager's

Guide to Globalization. McGraw-Hill. Richardson, Cheryl (2001). Life

Makeovers. Broadway.

- (1998). *Take Time For Your Life*. Broadway.
- Rosinski, Philippe (1998). “Constructive Politics: Essential To Leadership.” *Leadership in Action* 18, no. 3.
- (1998). “Leading For Joy: Lessons on Leadership from the Judaic tradition.” *European Forum for Management Development*, Forum. no 3.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday. [La quinta disciplina. Barcelona: Granica, 2004.]
- Sessa, Valerie, Michael Hansen, Sonya Prestridge, and Michael Kossler (1999). *Geographically Dispersed Teams-An Annotated Bibliography*. Center For Creative Leadership.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2s. ed. Jossey-Bass. [La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes, 1988.]
- Schmitz, Joerg (2000). *Cultural Orientations Guide*. Princeton Training Press.
- Shah, Idries (1968). *The Way of the Sufi*. Penguin-Arkana. [El camino del Sufi. Barcelona: Paidós, 1995.]
- Spinoza, Baruch (1677) *Ethics*. (edition in English by Penguin, 1996). [Ética. Madrid: Alianza Editorial, 1987.]
- Stewart, Edward, and Milton Bennett (1991). *American Cultural Patterns*. Intercultural Press.
- Storti, Craig (1999). *Figuring Foreigners Out*. Intercultural Press.
- Sulger, François (1986). *Les Gestes Vérité*. Editions Sand.
- Tang, Michael (2000). *A Victor’s Reflections and Other Tales of China’s Timeless Wisdom for Leaders*. Prentice Hall. [Reflexiones del vencedor. Madrid: EDAF, 2001]
- Trompenaars, Fons (1997). *Riding the Waves of Culture*. 2d. ed. Nicholas Brealey.
- Tzu, Sun (1963). *The Art of War*. Translated by Samuel Griffith. Oxford University Press. [El arte de la guerra. Madrid: Peisa, 2001.]
- Verbunt, Gilles (2001). *La Société Interculturelle*. Editions du Seuil.
- Whitmore, John (1996). *Coaching for Performance*. 2d. ed. Nicholas

Brealey. [Coaching:

el método para mejorar el rendimiento de las personas, Barcelona: Paidós, 2003.] Wilson, Meena, Michael Hoppe, and Leonard Sayles (1996). *Managing Across Cultures*.

Center for Creative Leadership.

Whyte, David. (1994). *The Heart Aroused*. Currency Doubleday.

Zadek, Simon (2000). *Doing Good and Doing Well: Making The Business Case For Corporate Citizenship*. The Conference Board.

## ACERCA DEL AUTOR

Philippe Rosinski es una autoridad de prestigio internacional en coaching ejecutivo, coaching de equipos y desarrollo del liderazgo global, y sus servicios son requeridos por corporaciones internacionales de primera línea. Es el primer profesional europeo acreditado como Master Certified Coach por la International Coach Federation.

Fue pionero en el desarrollo de un enfoque global del coaching que apalanca múltiples perspectivas para incrementar la creatividad, el impacto y el significado del proceso. La Escuela de Negocios de Harvard eligió Coaching y cultura como recomendación en la categoría de liderazgo empresarial.

Desde 1999 preside Rosinski & Company, una organización internacional en red que ayuda a líderes, equipos y organizaciones a liberar su potencial humano para lograr un alto rendimiento sustentable. Antes fue Director de Programas Personalizados en la filial europea del Centro para el Liderazgo Creativo.

En 2006, colaboró con capítulos de dos libros: Evidence Based Coaching Handbook (John Wiley & Sons) y Excellence in Coaching (Kogan Page). Escribió varios artículos, incluyendo Leading for Joy y Constructive Politics (1998), en los que ya se evidencia cómo las perspectivas múltiples pueden enriquecer el coaching y el desarrollo del liderazgo y lograr mayores resultados.

Antes de su carrera en coaching y desarrollo del liderazgo trabajó seis años como ingeniero especializado en software en Silicon Valley, California, y como director de proyectos en Bruselas.

Se graduó en Ingeniería Eléctrica y Mecánica en la Escuela Politécnica de Bruselas. Obtuvo una maestría en la Universidad de Stanford y un título de postgrado en la Escuela de Negocios Solvay, Bruselas. Está acreditado para aplicar diversos instrumentos psicométricos.

Rosinski fue orador en numerosos congresos internacionales,

participó en la primera Cumbre Internacional de Coaching Ejecutivo (1999) y organizó y dirigió la primera Cumbre Europea de Coaching Ejecutivo (2003).

Es asesor de la Asociación Mundial de Coaches de Negocios.

Philippe Rosinski vive cerca de Bruselas con su familia. Habla francés (su lengua materna), inglés y algo de holandés.

[www.philrosinski.com](http://www.philrosinski.com)

[www.CoachingAcrossCultures.com](http://www.CoachingAcrossCultures.com)