

~~PROBLEMAS~~
SOLUCIONES

~~LÍMITES~~
OBJETIVOS

MIGUEL J. ROLDÁN

¡ÉXITO

COACH!

GUÍA DEFINITIVA DE LIDERAZGO,
INNOVACIÓN Y TRIUNFO

~~ADVERSIDADES~~
OPORTUNIDADES

~~DUDAS~~
RESULTADOS

zenith

Índice

PORTADA	
AGRADECIMIENTOS	
EL VALOR DEL SABER, UNA NECESIDAD VITAL	
UNA RADIOGRAFÍA DEL LIDERAZGO	
¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?	
INTRODUCCIÓN	
PRIMERA PARTE. CAMBIO Y COACHING	
CAPÍTULO 1. EL CAMBIO ES POSIBLE	
CAPÍTULO 2. EL COACHING	
SEGUNDA PARTE. EL NUEVO LIDERAZGO	
CAPÍTULO 3. LOS GRANDES DESAFÍOS	
CAPÍTULO 4. EL LÍDER EXTRAORDINARIO	
CAPÍTULO 5. EL NUEVO LIDERAZGO	
CAPÍTULO 6. ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS	
TERCERA PARTE. APLICANDO HABILIDADES DE COACHING. EL	
MODELO TISOC©	
CAPÍTULO 7. CREENCIAS LIMITANTES	
CAPÍTULO 8. HERRAMIENTAS ESENCIALES	
CAPÍTULO 9. PASOS DE LA CONVERSACIÓN	
CUARTA PARTE. IMPLEMENTACIÓN	
CAPÍTULO 10. COACH, MÁNAGER, LÍDER	
CAPÍTULO 11. OBSTÁCULOS	
CAPÍTULO 12. PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO	
EPÍLOGO	
ANEXO. MANUAL PRÁCTICO DE APLICACIÓN EN CAMPO	
PLANTILLA. MICROCONVERSACIÓN COACHING	
TISOC	
NOTAS	
CRÉDITOS	

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Aurora y Pedro, porque en gran medida este libro es consecuencia de su educación y de los valores que me han inculcado y que me han servido como principios que han regido mi vida.

A mi hermana Lidia, a la que adoro. Ella siempre está pendiente de mí y cuento con su apoyo para todo lo que necesito. Es como la vela encendida que nunca se apaga.

A mi sobrina Vica, esa pequeña que me hace reír y que es capaz de hacerme preguntas sin parar: ya demuestra con tan pocos años que es una buena *coach*.

A todo el equipo de TISOC, que ha contribuido al liderazgo de nuestra organización en diferentes partes del mundo. Nombrarlos a todos es difícil. Ellos son decisivos por la gran riqueza que aportan desde su experiencia en sus diferentes países. Aunque el mundo es global, y yo creo firmemente en ello, es también muy diverso, y la riqueza cultural es uno de esos grandes aprendizajes que me han hecho crecer.

A Silvia, por el debate continuo, sus preguntas poderosas, las que me confrontan y me ponen al borde, su gran riqueza personal y profesional y, sobre todo, porque está ahí, siempre y en todo momento. Su lealtad es su grandeza.

Y muy especialmente a mi socio y amigo Ricky. Dicen —y yo lo he visto— que los socios en las empresas y organizaciones suelen durar poco juntos, que tienen conflictos y que acaban mal. Posiblemente es verdad, pero no es éste el caso. Mi socio ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de TISOC, en el apoyo a mi labor de investigación, en el acompañamiento en la sombra de forma dedicada a una empresa sin querer aparecer como la cara visible. Y en los momentos duros de lucha continua y esfuerzo que los dos hemos navegado juntos. Gracias.

Y un recuerdo a *Flash*, que en la sombra y sin palabras sabe entender perfectamente mi lenguaje corporal y mis palabras como el acompañante perfecto. Nadie sabe hacer *rapport* mejor que él.

EL VALOR DEL SABER, UNA NECESIDAD VITAL

En algún momento de nuestra vida todos hemos necesitado o precisaremos otro punto de vista, otra perspectiva que no sea la propia, por desgracia tantas veces contaminada por los condicionantes, por los yoos o egos; por la dudas, por el que dirán y, por supuesto, por el entorno o sencillamente por la desinformación e incluso por los problemas.

Tomar decisiones y saber que la ulterior es la adecuada, la que nos conducirá irremediamente al éxito, a la consecución de los objetivos, sea cual sea la materia emprendida, no siempre es fácil, menos todavía en el sector de la empresa o la creatividad. Por suerte, cada vez más contamos con ayudas, con puntos de referencia y con otras perspectivas. Por suerte contamos con el *coaching*, un término que por fortuna hoy forma parte de la más absoluta normalidad, ya que se ha convertido en una palabra clara, conocida y determinante. Condiciones que podremos comprobar en este libro de Miguel J. Roldán.

Llevo más de veinticinco años trabajando en medios de comunicación, compartiendo casi a la par mis gestiones en radio con las de televisión y prensa escrita. Ello me ha supuesto poder conocer y entrevistar a cientos de personas, cada cual con su propia relevancia e idiosincrasia y conocimiento en la materia que abordaba. Pero en el fondo, todas esas personas tenían un punto en común: llegaba un momento en su vida en que el horizonte parecía oscurecerse, cuando no difuminarse. ¿El motivo?: o los objetivos de sus metas no estaban claros o, cuando lo estaban, el camino para llegar a ellos era incierto. Por tanto todos, de una u otra forma, precisaban otro punto de vista, necesitaban a alguien que desde fuera de su universo mental, desde otra perspectiva, los pudiera escuchar para darles otro parecer, cuando no para recordarles que la solución que buscaban ya la tenían, e incluso la conocían, pero habían olvidado dónde la estaban guardando, y ésa —entre otras muchas— es una de las herramientas que favorece el *coaching*.

En la actualidad, el *coaching* y los *coaches* forman parte de la normalidad académica, empresarial y social. Los hay en casi todas las materias, no en vano he podido entrevistar a nutricionistas, preparadores deportivos, asesores fiscales, psicólogos e incluso profesores que, además, eran *coaches*. Quiero decir con ello que los procesos y técnicas del *coaching* no son algo ajeno a lo cotidiano, sino que están perfectamente entroncados en el día a día de sociedades como la nuestra y son, cada vez más, una herramienta, una técnica e, incluso para algunos, una disciplina, capaz de conducirnos a

cambiar el «no puedo» por «es posible», el «tengo un problema» por el «tengo una solución» o aspectos tal vez más personales como «soy incapaz» por «soy perfectamente capaz».

Es evidente que el *coaching* no es algo etéreo, mágico o sobrenatural. No, no lo es. A veces —gracias a los resultados— lo parece, es cierto; pero se sustenta, como bien lo demuestra este libro, en análisis, investigaciones y tratados cientos de veces pulidos y experimentados. Por eso creo que merece la pena abrir la puerta al *coaching*. Por eso y porque, como decía al inicio, todos en algún momento vamos a necesitarlo.

Vivimos en un mundo que cambia radicalmente de un momento a otro. La globalización, las nuevas tecnologías, la fortaleza de las redes sociales y el continuo intercambio de ideas, proyectos, reflexiones, etc., han convertido la magnitud de la sociedad en algo parecido a una «pequeña aldea». Hoy las distancias no separan sino que sitúan geográficamente, pero no necesariamente son un obstáculo insalvable. Eso es una ventaja, es cierto, pero también nos obliga a dar el ciento por mil de nosotros. Ya no estamos aislados como antes, y el tiempo, a diferencia de unos años atrás cuando nos podíamos «permitir el lujo» de alargar una reflexión, una incertidumbre o un proceso creativo, ahora se nos escapa fugazmente de las manos.

Hoy ya no hay espacio para el «mañana será otro día». Hoy el mundo de la competitividad, si bien nos permite la reflexión y nos da margen para actuar, lo hace mucho más rápido, en un plano donde todos estamos conectados y donde sólo el que tenga las cosas más claras, el que actúe con capacidad de empatía hacia los demás, el que sepa generar un correcto equipo de buenos colaboradores o asesores, el que potencie su inteligencia emocional y el que de verdad asuma de forma consciente que el entorno es cambiante, es quien puede llegar al éxito. ¿Cómo lograrlo? Con el *coaching*.

Y para conseguirlo, además de fomentando el trabajo y el esfuerzo personal, nada mejor que este libro, que nos da pautas y claves, además de información esencial, para conseguirlo. Un tratado que nos permite avanzar paso a paso, sin prisa pero sin pausa, hacia el éxito. Una obra amena hacia el sendero correcto que más ayudará a alcanzar los objetivos de manera gratificante. Un libro en el que la teoría, por otra parte siempre necesaria para saber qué tierra pisamos y cómo debemos caminar por ella, es la justa e imprescindible. Y digo esto porque no se ha cometido el error de la retórica que a ningún lado nos lleva. Lo que dice, lo que se cuenta, es lo que debe saberse.

Por otra parte, un libro de estas características no estaría completo sin su correspondiente propuesta de ejercicio práctico. Y aquí es donde de nuevo podemos percibir el *savoir faire* de Miguel J. Roldán que, a través de los ejercicios y prácticas de la obra, se convierte en nuestro *coach* particular y nos ayuda a entender los principios teóricos a través de las prácticas citadas.

Me consta que el trabajo de Miguel J. Roldán no ha sido sencillo, el motivo es muy fácil de entender: las páginas son finitas y los caracteres que componen un libro muchas veces se convierten en cortapisas, en falsos censores que nos obligan a decir más en el

menor espacio posible y claro, cuando se tiene tanta información, no es tarea fácil sintetizar y elegir lo mejor de lo mejor, para que aquello que se escribe contenga lo esencial e imprescindible, sin que nada se quede por el camino. Miguel lo ha conseguido. Ahora es tu tarea, amigo lector, descubrirlo.

Feliz lectura y buen *coach*.

PEDRO PALAO PONS

Periodista y escritor, autor de numerosos libros de crecimiento personal y comunicación. Premio Ondas a la innovación radiofónica 2008

UNA RADIOGRAFÍA DEL LIDERAZGO

Los líderes hacen cosas que muchas veces sus equipos no pueden entender y esto origina una erosión de su credibilidad. Por tanto, ¿cuál es el estilo de liderazgo adecuado para una situación dada? Esto es lo que aborda este libro de Miguel J. Roldán. Una obra necesaria que contribuye a dar respuesta a un debate que también lo es: ¿cómo tienen que ser nuestros líderes?

En primer lugar, Miguel J. Roldán, un muy influyente *coach* en España y América Latina, aborda en la primera parte del libro la necesidad de cambiar y cómo el antiguo liderazgo tiene que dar paso al nuevo en la búsqueda de un líder extraordinario.

Hoy las cosas ya no son como antes: la globalización, la diversidad cultural de los equipos en las organizaciones, lo vertiginoso del cambio tecnológico y una comunicación cada vez más plana e inmediata, obliga a cambiar si queremos ser competitivos, y contribuir de forma decisiva con una auténtica responsabilidad social corporativa al desarrollo de nuestros empleados, nuestras comunidades y nuestro planeta, y todo ello de forma sostenible. «El cambio es posible» es el título de uno de los capítulos del libro, pero sólo lo será si tomamos medidas que empiezan por nosotros mismos, cambiando nuestra actitud.

Es difícil ser objetivo acerca de la personalidad de un líder y ordenar el proceso de liderazgo en sí. Este libro presenta una radiografía del nuevo líder y proporciona claridad acerca de las paradojas del liderazgo.

En la segunda parte se nos brinda un recorrido por cómo hacerlo. Y para ello, el lector dispone de un abanico de habilidades para mejorar su capacidad de liderar con un estilo nuevo y para obtener mayor eficacia en el desarrollo de sus equipos. Esta parte toma como referencia el modelo de The International School Coaching-TISOC, escuela líder en *coaching* en español, y de la que Miguel es su *coach* presidente.

No podía ser de otra manera, porque el Modelo TISOC®, internacionalmente conocido y reconocido, es una fórmula eficaz para liderar mejor, aplicando habilidades de *coaching* que se han ido demostrando tan efectivas.

Y todo esto lo hace el autor, con un marcado acento práctico en un libro lleno de ejercicios, reflexiones personales y dinámicas que permiten practicar lo aprendido en las estructuras teóricas, que a su vez se resumen en citas, cuadros y diagramas sencillos y fáciles de entender.

Un libro necesario para un tema necesario y en un momento oportuno. Disfruten de su lectura.

RAIMON SAMSÓ

Es un referente en España en el mundo del desarrollo personal. Vive en Barcelona y es un destacado *coach* y autor de numerosos libros relacionados con el desarrollo personal, la libertad financiera y los emprendedores, entre los que destacan *Cita en la cima*, *El código del dinero* y *Adelanta tu jubilación*

¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?

¡Éxito coach! está dirigido a profesionales de toda índole, pues se trata de una obra que puede usarse en diferentes situaciones.

Todos necesitamos poner en práctica las mismas habilidades e ideas en los diferentes ámbitos de nuestra vida —no sólo en el trabajo— por lo que es importante que usemos los conceptos teóricos y los ejercicios prácticos con nuestros hijos, padres, amigos, vecinos, compañeros y las demás personas con las que nos relacionamos.

Es un libro al que puedes sacarle provecho en contextos diferentes:

- 1. Si eres un profesional que dirige equipos de trabajo:** te ayudará a ser mejor líder y a motivar a tus colaboradores. Como ejecutivo, tu trabajo debe consistir básicamente en:
 - a. Comunicar claramente la visión del cambio y las metas y objetivos que hay que lograr.* A veces no tenemos la capacidad de influir suficientemente, y eso hace que los equipos no tengan claro el camino. Las habilidades como el *rapport*, la escucha y una mejor forma de conversar con los otros nos ayudarán a obtener de nuestros colaboradores los compromisos que necesitamos.
 - b. Posibilitar canales de interacción eficaces para las relaciones entre los diferentes miembros del equipo.* A esto se lo llama «alineamiento», y es básico para poder cumplir la visión. Tu coche no llegaría muy lejos si cada una de las ruedas apunta en distintas direcciones, pero es así como funcionan muchas organizaciones: las ruedas (incluidos los recursos de tiempo, los empleados, actividades, etc.) no están alineados, por lo que la visión es un destino inalcanzable.
 - c. Obtener resultados, no tanto por ti mismo, sino, fundamentalmente, porque el equipo los obtiene.* Y esto se consigue gracias a un liderazgo eficaz. El esfuerzo puede premiarse cuando hay resultados, pero premiar el esfuerzo sin que los haya es poco menos que lo que dice una metáfora de Warren Bennis, que a mí me gusta mucho porque refleja fielmente lo que quiero decir: «La operación fue un éxito, pero el paciente falleció».
- 2. Si eres un profesional que no dirige equipos de trabajo:** te ayudará a mejorar las relaciones con tus colegas y a entender cómo funciona el proceso de liderazgo, de manera que puedas gestionar mejor al jefe. La gestión del jefe es una competencia

profesional muy importante que todos tenemos que dominar bien para poder planificar un buen diseño de nuestra carrera profesional. Para lograrlo hace falta lo siguiente:

- a. *Saber recibir feedback (retroalimentación)*. A los seres humanos nos cuesta recibir *feedback* porque siempre queremos mostrar lo mejor de nosotros mismos. Cuando entendemos bien los mecanismos de esta herramienta, desarrollada en este libro, estamos más preparados para no tomarnos las cosas de forma personal.
- b. *Manejar los mecanismos de la conversación para mejorar la relación personal con nuestros compañeros y jefes*. La conversación de *coaching* no es unidireccional, de un jefe a un colaborador, también es válida desde el colaborador al jefe. Y si participas en reuniones, te aseguro que seguir la estructura del Modelo de Conversación de TISOC®, que encontrarás en estas páginas, hará que tu presentación sea de alto impacto y que tu jefe la valore positivamente.

3. En tu vida personal: usa también estas habilidades y herramientas para:

- a. *Tomar conciencia de ti mismo*. Cuando tomamos conciencia aflora lo inconsciente disfuncional que nos hace daño —o que no nos reporta los mejores beneficios— al pensamiento consciente; así, somos capaces de decirnos a nosotros mismos: «Esto es lo que me pasa y esto es lo que voy a cambiar».
- b. *Aplicar las lecciones de este libro en la mejora de las relaciones con las personas que nos rodean*. Por ejemplo, saber escuchar es un magnífico mecanismo para que un padre se relacione mejor con su hijo adolescente; hacer las preguntas adecuadas con tus amigos te ayuda a extraer mayor información de aquellas cosas que a ellos les funcionan mejor que a ti, y sacar un buen rédito al ponerlas en práctica.

Para muchas personas el *coaching* es un estilo de vida, es un fin en sí mismo y, también, es un proceso que ayuda a que saquemos nuestra mejor potencialidad. Yo siempre digo que «hay un *coach* en cada uno». Sólo hay que buscarlo.

Me gustaría hablar de esto en un próximo libro, de la manera de recorrer junto a los lectores las diferentes aplicaciones que tiene el *coaching* en la vida cotidiana de cada persona (algo así como *Power You*, «Date Poder»). Ahora te pido, querido lector, que disfrutes con la lectura de este libro, y especialmente que realices todos y cada uno de los ejercicios que encontrarás en estas páginas.

Siempre acabo mis cursos así, y lo mismo le digo al lector: gracias y ¡buen *coaching*!

INTRODUCCIÓN

A lo largo de estos años la disciplina del *coaching* se ha convertido en uno de los procedimientos más recurrentes para mejorar las aptitudes y actitudes en nuestro entorno laboral, para dirigir una empresa y para, en definitiva, llegar a ser verdaderos líderes. De hecho, algunas de las personalidades más relevantes en ámbitos tan importantes como la política y los medios de comunicación han tenido como instructores a *coaches* experimentados que las han ayudado a sacar lo mejor de sí mismas y a alcanzar la miel del éxito. Ya lo decía Winston Churchill: «El éxito es aprender de ir de fracaso en fracaso sin desesperarse». ¡Qué razón tenía! Muchas veces permitimos que los problemas nos derrumben y, por tanto, perder toda esperanza de «triunfar» en nuestro ámbito laboral. No obstante, ¿por qué nos paramos a analizar el inconveniente en vez de encontrar una solución?

Desde The International School of Coaching-TISOC, escuela que tengo el honor de presidir, pretendemos dar a nuestros alumnos nuevas herramientas de actuación, patrones inmediatos para la resolución de conflictos, encontrar qué desafíos nos harán mejores, pautas para saber escuchar de forma activa, además de un conocimiento más amplio del lenguaje no verbal.

Al fin y al cabo somos el líder absoluto en nuestro sector: el número uno del *coaching*. Esto se entiende porque en veintitrés países, tanto profesionales como empresas, eligen a The International School of Coaching-TISOC para ayudarlos a encontrar la situación deseada y a no conformarse con la actual.

Somos el líder en *coaching* de más alta reputación internacional porque damos tanto formación presencial como *online* a través de nuestro campus virtual con 96.000 suscripciones a nuestra *newsletter*, 47.000 visitas mensuales a nuestra web: www.tisoc.com y con más de 30.000 amigos en Facebook y otras redes sociales.

Como presidente de The International School of Coaching-TISOC, con el sello certificador más importante en *coaching*, a través de este libro he querido impulsar una nueva forma de impartir y recibir *coaching*. Es un libro para todo el mundo. No importa si eres *coach*, si no lo eres o si necesitas uno. Aquí encontrarás todas las técnicas y habilidades necesarias para cambiar tu realidad centrándote en el presente para llegar a un porvenir. «Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida», afirmaba el director, guionista y actor de cine, Woody Allen. Es allí donde nosotros queremos que centres tus objetivos.

Así que si eres *coach* y sigues las orientaciones de nuestro libro, podrás complementar los conocimientos que ya posees y lograr alcanzar un éxito aún mayor para con tus clientes. Con el sistema de The International School of Coaching-TISOC te dotará de habilidades que antes jamás habías puesto en marcha.

Si no eres *coach* pero necesitas encontrar ciertas pautas de comportamiento para ser más competitivo en tu empresa o para cambiar ciertos aspectos incómodos en tus acciones, éste es tu manual. Gracias a las actividades dirigidas a las dinámicas y a determinadas metodologías, conseguirás ser el gran *coach* que mereces ser.

Por otro lado, si eres empresa, gracias a este nuevo libro tendrás a los mejores *coaches* del momento impartiendo las herramientas más especiales que convertirán a tus empleados en el tipo de entrenador que tanto anhelas.

De hecho, a lo largo de estas páginas encontrarás numerosos ejercicios y casos prácticos, que desde el primer día te ayudarán a poner en marcha las habilidades necesarias para conseguir acuerdos, compromisos y soluciones. Además, hemos hecho una selección básica y esencial de los más importantes filósofos, políticos, empresarios, *coaches* y gurús que te ayudarán a conectar con tu esencia interior para conocer positivamente cuáles son las aptitudes y actitudes a mejorar.

Como verás durante todo el libro y junto a cada una de las prácticas de *coaching* que te proponemos, hemos dejado un espacio libre para que apuntes las reflexiones, pensamientos y juicios que harías en cada una de las circunstancias que formulamos.

«El éxito no es para los que creen que lo pueden hacer, sino para los que lo hacen.»
¿Comenzamos?

Estructura de este libro

1 Cambio y coaching

La importancia de estar dispuesto al cambio y cómo el coaching es un buen aliado para ello.

2 El nuevo liderazgo

¿Cómo tiene que ser el nuevo líder? De directivo a directivo coach.

3 Aplicando habilidades de coaching. El Modelo TISOC©

Ser ese nuevo líder que está dispuesto a cambiar aplicando habilidades de coaching para convertirse en un directivo coach.

4 Implementación

Hacer un plan de acción y vencer los obstáculos para implementarlo.

PRIMERA PARTE

CAMBIO Y COACHING



CAPÍTULO 1

EL CAMBIO ES POSIBLE

«Si no te gusta algo, cámbialo. Si no puedes hacerlo, cambia tu actitud. No te quejes.»

MAYA ANGELOU

Modificar la realidad que nos rodea no es fácil pero tampoco imposible. En ocasiones, la sociedad nos impone unos mecanismos que nos llevan a ejercitar unas determinadas acciones en contra de otras, y si nos salimos de esa línea nos amenazan con la pronta llegada del fracaso. Sin embargo, a lo largo de la historia nos encontramos con hombres y mujeres que han quebrantado ciertas normas, que no leyes, para buscar la innovación fuera cual fuese el sector en cuestión.



Uno de ellos es el desaparecido Steve Jobs, mundialmente conocido por ser un magnate de los negocios en el sector informático y más concretamente por ser el padre de la marca Apple. Si en un principio esta empresa fue pensada exclusivamente para vender sus productos a empresas, Jobs consiguió que «la Manzana» fuese comercializada para un público genérico y apasionado por la tecnología.

En una época donde todos los dispositivos informáticos y de telefonía móvil se ejecutaban mediante la pulsación de teclas, el empresario norteamericano ideó la manera de realizar las mismas funciones simplemente apretando un solo botón. De este modo Steve Jobs revolucionó el sector y se arriesgó al fracaso en pos de una mejora más que satisfactoria. De ahí una de sus máximas: «No vivas de lo que otros piensan», y añadimos lo que también dijo Michael Gerber acerca de que «un emprendedor ve

oportunidades allá donde otros sólo ven problemas». Porque si nos limitamos a hacer lo que el resto del mundo hace, a seguir sus pasos, ni conseguiremos evolucionar, ni innovar, ni siquiera transformar las ideas y la sociedad.



Perspectiva

Si buscamos resultados distintos no podemos hacer siempre lo mismo, ni siquiera cuando nos resulten difíciles de elaborar. Porque si jamás nos atrevemos a intentarlo, ¿cómo podremos saber a ciencia cierta si la meta es inalcanzable o no? El mundo tiene que cambiar, es cierto, pero sólo lo hará en el mismo momento en el que nosotros también lo hagamos.

A través de este capítulo proponemos un espacio de exploración, de valoración y reflexión para obtener nuevos resultados. El líder de la administración moderna Peter Drucker, afirma que: «La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso». Y es que para llegar al éxito debemos tener un buen enfoque, una acertada expectativa que aunque aparentemente arriesgada nos permita llevarla a cabo. Asimismo Drucker afirmaba también que «donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente». No le faltaba razón, porque una osadía consciente además de ayudarnos a coger impulso hará que descubramos que en verdad somos personas capaces de todo: de saber caer y fracasar pero también de alcanzar nuestros propósitos y, por consiguiente, de recibir el éxito.

Si buscamos
resultados
distintos no

podemos hacer
siempre lo mismo.

Un cambio posible

En los medios de comunicación siempre aparece de forma continua la palabra **cambio** como algo negativo, como si aquello que deba ocurrir en un presente inmediato nos vaya a librar de cosas peores. De ahí que la gente, por regla general, sea reacia a vivirla, a afrontarla o incluso a mencionarla.

Dicen que más vale quedarse con lo malo conocido que con lo bueno por conocer. Esta cita del refranero popular incide en la necesidad del ser humano a evolucionar, a anclarse en una situación por mala que ésta sea y a esquivar aquellas reformas que nos saquen de todo convencionalismo. Temer lo nuevo, lo desconocido, lo original o lo extraño nos inquieta. ¿A quién no? Sin embargo, este temor suele provocar una actitud contraria a la **innovación**: la incapacidad de reaccionar a tiempo hasta el punto de que lo hacemos cuando ya no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde. Si lo hacemos, habremos perdido una nueva oportunidad de evolucionar, de empezar una carrera, un proyecto, un sueño, cediendo en nuestro esfuerzo y haciendo que otros cojan esa ventaja. Si nos dormimos en los laureles del miedo a lo que podría suceder, ¿cómo vamos a escribir nuestro presente? Y lo que es peor aún, ¿nuestro futuro? Ya lo decía Robert T. Kiyosaki: «El miedo a ser diferente impide que muchas personas busquen nuevas formas de resolver sus problemas».



Una de las condiciones indispensables para garantizar la supervivencia de nuestra organización es adaptarse a los nuevos tiempos que corren. Es absolutamente necesario dejar a un lado los dispositivos antiguos para hacer hueco a los nuevos. Abrir la puerta a la innovación, y por tanto a la originalidad, hará que la disposición de nuestro sistema no se quede obsoleta ni relegada a un segundo plano a la espera de una inmediata extinción.



Lo que no se debe hacer

A nivel internacional se han realizado toda clase de estudios donde decenas de casos nos hablan de aquellos cambios que nos resultan significativos en ámbitos como: la reestructura, la reingeniería, el cambio de estrategias, los programas de calidad o la renovación cultural, entre otros.

Una de estas investigaciones fue desarrollada por John P. Kotter, quien observó qué aspectos **impedían que se produjese el cambio**. A continuación veremos algunos de ellos:

► **Permitir exceso de complacencia:** Buscar la satisfacción y el agrado debe llevarnos a seguir trabajando para lograr una evolución. Sin embargo, el abuso en ese deleite nos puede llevar a perder el control y por tanto a olvidarnos de nuestro objetivo. No podemos conformarnos con la alegría de la primera meta.



► **No crear la coalición conductora lo suficientemente poderosa:** La fusión, alianza y concepción de un solo bloque empresarial es la única vía posible para obtener óptimos resultados. Una empresa dispersa y sin una línea directiva sólida hará tropezar hasta caer a sus miembros que terminarán por beber de una amarga derrota.

► **Subestimar el poder de una visión:** Cuando hablamos de visión nos referimos al enfoque lanzado por una compañía para darse a conocer ante los demás. Si infravaloramos dicha perspectiva, estaremos desestimando su capacidad de ejecutar tales acciones mediante un solo prisma. Aunque haya tantos puntos de vista como empresas, lo cierto es que en cada una debe de aflorar un único camino de acción y pensamiento. De ese modo, el triunfo casi está asegurado.



► **Falta de comunicación de lo que es la visión:** Si no sabemos no podemos actuar en consecuencia, por lo que si no nos informan no podemos planificar ni el presente ni el futuro de una compañía. Para que llegue un cambio, un verdadero cambio, debe existir una comunicación plena con cada uno de los miembros de esa alianza poniendo en su conocimiento el verdadero significado de la perspectiva que defenderán y llevarán a cabo.

► **Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión:** Los problemas e impedimentos que nos encontramos diariamente no deben verse como algo negativo, más bien al contrario, deberíamos mirarlos con el positivismo que se merecen. Si no existieran las trabas no podríamos luchar para derribar las murallas que nos impiden seguir caminando. En este sentido, es necesario superar aquellas indecisiones que nos rodean y que desvían nuestra atención de la perspectiva que tenemos entre manos. A pesar de los impedimentos, debemos conseguir no distorsionar la visión de la empresa.

► **No dar lugar a triunfos a corto plazo:** Decía Peter Drucker: «La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes». En definitiva, prever que gracias a determinadas acciones de nuestro presente

podemos cantar victoria sería funesto, ya que no hay éxitos vertiginosos sino fracasos fatídicos e imparables. Nadie tiene la receta perfecta para un triunfo asegurado. Sin embargo, uno de los ingredientes imprescindibles es el trabajo y la constancia.

► **Cantar victoria demasiado pronto:** Aunque muchos expertos aseguran que ganar significa no tener ni el más mínimo temor a perder, lo que sí es cierto es que verse como ganador antes de tiempo puede llevar a toda una empresa a una caída brutal. Si el éxito llega recubierto de gloria, la derrota lo hará vestida de una fina capa de inmediatez. Es decir, de una posible amargura. Y es que nadie vende duros a cuatro pesetas por mucho que nos insistan en lo contrario.



Aquel que se
comporte como un
jefe no podrá
jamás ser líder, ya
que este último
siempre buscará el
Bien Último del
hombre y no el
bien individual
como haría el
primero. Ya lo
decía Goethe: «No
es suficiente saber,
también hay que
aplicar. No es

suficiente querer,
también hay que
hacer».

► **Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa:** La evolución de una empresa pasa de nuevo por asimilar la innovación de la nueva visión. Si nos perdemos en la versatilidad, si no damos verdadera importancia a la transmisión de dichos cambios y no los adaptamos a la formación empresarial, ésta se verá obligada a dar un paso atrás y cerrar.

Caminando hacia los objetivos

Para descubrir de qué manera podemos llevar a cabo los cambios, existen una serie de propósitos que nos ayudarán a mantener templadas nuestras acciones y definidas nuestras expectativas.

A partir de aquí descubriremos qué es el *coaching* y en qué consiste el estilo de liderazgo que debe ejercer un directivo *coach*. Averiguaremos cuáles son los medios necesarios para pasar de ser un mero seguidor a un verdadero líder.



Asimismo, entenderemos la idoneidad que el *coaching* dispone para la expansión del capital humano. Para ello diseñaremos conversaciones de *coaching* efectivas donde la aplicación de determinadas técnicas harán que mejoremos el rendimiento y, por tanto, la comunicación y la asertividad entre sus miembros.

Por último, obtendremos y desarrollaremos aquellas herramientas que resultan del todo claves en el *coaching* y que incluso nos ayudarán a planificar la implementación de dicha técnica en la organización.

Desarrollar un estilo de liderazgo coach

El Diccionario de Ciencias de la Conducta define el **liderazgo** como las «cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos». Es decir, se trataría del conjunto de capacidades que posee una persona para influir objetiva y directamente en la mente de otras haciendo, por ejemplo, que éstas trabajen con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de varias metas y objetivos. Asimismo, la palabra **líder** aquí se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

De nuevo nos gustaría mencionar al líder de la administración moderna, Peter Drucker, cuando afirma que «la innovación distingue entre un líder y un seguidor» además de que «gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas».

Por tanto y a partir de este momento, te exponemos cuáles son los rasgos más significativos que definen a un líder, aquellos que **NO** debería tener y los que **SÍ** tiene que poseer.



- ▶ Un líder jamás podrá imponer ninguna idea o tarea a uno de sus subordinados ni mediante su actitud, su lenguaje corporal, sus palabras o sus acciones.
- ▶ Un auténtico líder se abstendrá de implantar medidas arbitrarias, obligar a elaborar determinadas actuaciones o castigar por comportamientos muy concretos.
- ▶ Un líder nunca deberá buscar un resultado sin más.



- ▶ Un líder tendrá un carácter diligente, cercano y empático.
- ▶ Un verdadero líder sabe que su deber es escuchar las opiniones de todos los que lo rodean.
- ▶ Un auténtico líder favorecerá el hecho de intercambiar ideas y acordar soluciones que tengan la aceptación de todo el bloque.

- ▶ Un líder deberá buscar el compromiso de sus subordinados. Deberá incitarlos a responsabilizarse con cada trabajo realizado, de forma que eso le permita obtener una implicación total y, por consiguiente, múltiples resultados.
- ▶ El líder sabe convencer a los demás para que la responsabilidad, lejos de ser obligatoria, sea algo voluntario y libre.

Ejercicio de autoconocimiento

Después de lo leído anteriormente, es hora de llevarlo a la práctica. Para ello, haremos una ficha sobre nosotros mismos; eso sí, sería interesante que la confecciones un día en el que te encuentres relajado, donde puedas desconectar no sólo a nivel profesional sino incluso personal. De esta manera, obtendremos resultados mucho más óptimos.

La idea sería la siguiente:

1. En primer lugar, define tres de los rasgos emocionales positivos que te caracterizan.
2. Después, describe cuáles serían los tres rasgos emocionales negativos. En este punto la sinceridad es indispensable para «corregir» ciertos comportamientos.



3. Además, será necesario que apuntes qué es lo que más y lo que menos te gusta de tu trabajo. Si hay algo que no soportas de ejercer tu profesión o, por el contrario, qué es lo que hace que merezca la pena levantarte cada mañana.

4. Por último, señala de manera sincera qué tres cambios plantearías en tu trabajo actualmente. Qué mejorarías.

CAPÍTULO 2

EL COACHING

«El cerebro no es un vaso por llenar, sino una lámpara por encender.»

PLUTARCO

La vida es un cambio constante y cada día nacen nuevos objetivos que se quieren alcanzar. Ser mejor persona, averiguar el sentido de la vida, mejorar las relaciones personales, avanzar en el grupo de trabajo, reforzar los lazos familiares o, simplemente, saber racionalizar mejor el tiempo son algunos de los objetivos que tantas personas se proponen alcanzar a lo largo de su vida.

Sin embargo, el mayor problema es que muchas veces no saben por dónde empezar. El miedo, la vergüenza o simplemente la falta de apoyo son algunos de los factores que nos impiden lograr nuestras metas. Es por ello, que desde hace unos años, una disciplina llamada **coaching** se encarga de ayudar a resolver estos problemas y facilitar así la conquista del propósito.

La palabra **coach**, que empezó a hacerse muy popular hacia los siglos XV y XVI en la ciudad húngara de Kocs, situada a unos setenta kilómetros de Budapest, significa en su origen etimológico «transporte» y quiere decir llevar a una persona de un lugar (situación actual) a otro (situación deseada). En este sentido, Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales y se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto con un exclusivo sistema de suspensión. De hecho, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. De este modo, empezó a hablarse del *kocsi szekér*, o sea el «carruaje de Kocs», símbolo de la excelencia.

Con el tiempo, el término *kocsi* pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, al inglés como *coach* y al español como coche. Por tanto, la palabra *coach* es de origen húngaro que designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas.

Si relacionamos este término con la disciplina del *coaching*, se trataría de un método que consiste en acompañar, facilitar y ayudar a descubrir a una persona o un grupo de ellas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Su cometido es buscar un objetivo común e intentar alcanzarlo usando sus propios recursos. Tales destrezas incluso ayudan a conocerse mejor, a llevar una vida más plena y a entender, ya no sólo el objetivo laboral, sino también el sentido de la vida propia. En definitiva, este proceso de entrenamiento personalizado ayuda al individuo — la persona que lo recibe se denomina *coachee*— a cubrir el vacío existente entre dos situaciones: por un lado, aquella donde la persona está ahora, la situación actual, y por otro, donde ésta desea estar, la situación deseada.

El *coaching*, a pesar de ser una disciplina relativamente nueva, lo podríamos relacionar perfectamente con los pensamientos y reflexiones hechas por filósofos clásicos como Sócrates y Platón, ya que al igual que afirmaban ellos, este método también pretende sacar lo mejor de cada individuo permitiéndole conseguir aquello que ansía.

El coaching es...

Como un camino que hay que recorrer. Se trata de una relación de facilitación y acompañamiento entre *coach* y *coachee*. El proceso se divide en tomar conciencia sobre lo que sucede y quien soy ahora (situación actual) para llegar a la meta o el propósito (situación deseada) mediante un recorrido en el que hay que tomar compromisos, hacer planes de acción y superar obstáculos internos y externos.

Si empezamos hablando de los protagonistas de la relación de *coaching*, tendríamos que destacar en un primer momento al *coach*, que sería la persona que acompaña a otra en un proceso de cambio a través de una conversación basada principalmente en preguntas. Esta conversación permitirá al solicitante tomar conciencia de su situación actual, y que pueda valorar opciones de cambio y emprender las acciones necesarias para que ese cambio se dé en forma positiva. Y por otra parte ayudará al *coachee*, que en lenguaje profesional es aquella persona que solicita un proceso de *coaching* porque tiene una situación (personal o profesional) que en esos momentos no puede resolver, necesita obtener los resultados que ella quiere y desea transformar esa situación. Asimismo, en las organizaciones el *coachee* es la persona del equipo liderada por un directivo *coach*.

«Un optimista ve una
oportunidad en toda
calamidad, un
pesimista ve una
calamidad en toda
oportunidad.»

WINSTON CHURCHILL

El *coaching* puede ser de diferentes tipos y existen especializaciones como *coaching* personal, ejecutivo, corporativo, de equipos, de emprendedores, de salud, deportivo, etc. Las aplicaciones de habilidades de *coaching* favorecen a todo tipo de personas, y consiste en aplicar formas de conversar mejor con los demás para llegar a compromisos efectivos y poner en marcha algunas habilidades avanzadas de comunicación que se verán en este libro. Un directivo *coach* es aquel que usa estas habilidades con su equipo.

Entre las herramientas que usa el *coach* destacan las lingüísticas, que consistirían en saber manejar correctamente un modelo de conversación que permita la reflexión del *coachee*, facultando así que entre en acción. En este modelo las buenas preguntas son esenciales.

El coaching
profesional lo
practica un coach
certificado por
escuelas como
The International
School of Coaching-TISOC,
considerada
la principal escuela
iberoamericana de
coaching.

Otras de las herramientas son las emocionales y corporales, que para nosotros serían la misma cosa. Cuerpo y emoción están indisolublemente unidos. Toda expresión corporal supone una emoción y estado de ánimo, y toda emoción supone determinadas expresiones corporales. Las expresiones corporales pueden ser universales (hay más de diez mil) o adoptadas por cada individuo en su proceso de desarrollo. El tono de la voz también es parte de la corporalidad. El *coach* maneja herramientas que permiten reconocer las emociones en el *coachee*, observar su cuerpo y tono de voz, y a partir de ahí acompañar al *coachee* a emprender las mejoras necesarias en su ámbito emocional y corporal.

Sin embargo, en la actualidad no existe una sola definición de lo que es el *coaching* que sea universalmente respetada. Por eso nos gustaría basar algunas de nuestras explicaciones en organismos e instituciones oficiales e internacionales perfectamente reconocidas. Por ejemplo, según la International Association of Coaching (IAC) el *coaching* es una forma avanzada de comunicación que consiste efectivamente en tener habilidades de comunicación, como es el caso de la escucha. Tan importante es hablar y explicar las nuevas directrices como mantenerse en silencio mientras otros interpretan el contenido y dan su punto de vista.

Escuchar es una de las premisas indispensables para ser *coach*. Si se aplica tal actitud, entonces podremos ayudar a un individuo, organización o equipo a conseguir el resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y soluciones a problemas.

Por último, la IAC insta a una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada donde cada uno de sus miembros mantenga una sincrónica alianza respecto a la visión común y única de la empresa.

En el caso de la International Coach Federation, ésta explica que el *coach* es la persona que ayuda a establecer mejores objetivos y a cumplirlos. Evitar que nos salgamos del camino y que perdamos el rumbo o la meta es una de las funciones principales del facilitador, quien pide a su cliente que haga/sea más de lo que hubiera hecho/sido por sí mismo. Para ello le proporcionará un enfoque determinado para obtener resultados más rápidamente, evitando de este modo despistes y pérdidas de tiempo absurdas que podrían costarle el puesto.



En definitiva, el *coach* proporciona herramientas, apoyo y estructura para conseguir más. ¿Por qué limitar nuestras destrezas si podemos obtener un mejor rendimiento? En dicho sentido, podemos rememorar las sabias palabras de Sócrates: «Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría». A partir de ahí, el

coach se convertiría en esa figura externa que nos hace de espejo, que nos ayuda a ordenar nuestra mente, a descubrir nuestro potencial creativo, a estructurar planes de acción y que nos acompaña en el cumplimiento de nuestros pequeños compromisos diarios para lograr un objetivo mayor.

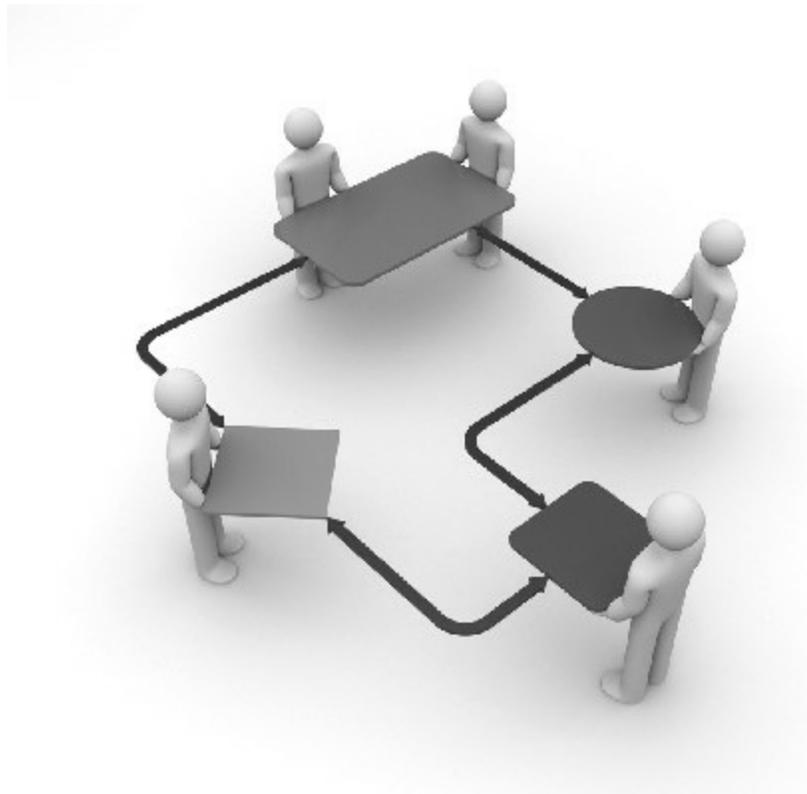
Algunas palabras clave

Todo aprendizaje lleva consigo una acción que el *coachee* debe conocer, valorar y ejecutar. De este modo, determinados términos nos pueden ayudar a ser conscientes de la importancia de lo que tenemos entre manos para no estropearlo.

▷ **Toma de conciencia:** El *coachee* debe tener claro que el objetivo que se persigue y los resultados que se deben alcanzar conllevan una lección específica, la de conocer ampliamente la situación actual. La necesidad de dicho discernimiento nos permitirá ser conscientes de los pros y los contras de cada una de las actuaciones llevadas a cabo.



▷ **Responsabilidad personal:** El *coachee* tiene que asimilar el compromiso que nos viene dado de forma individual, hacerlo permitirá a su vez mantener una claridad total sobre el resultado deseado. Aquel cuya tarea se ejecuta con total sensatez posibilitará que la conclusión sea la que previamente hemos anhelado.



▷ **Confianza:** La seguridad en uno mismo se vuelve imprescindible para ejercer cualquier tarea u obligación. Sin embargo, tal certidumbre no puede darse si la persona no cree en su propio potencial. Creer en nosotros es creer en nuestro trabajo y, por tanto, en nuestra persona. La baja autoestima no sólo es un error sino una lacra para conseguir un desarrollo positivo y conveniente.

Ejercicio 1: Vivir en el aquí y el ahora

Hay una película muy representativa llamada El camino del guerrero, que nos servirá para entender el coaching de una manera más práctica.

Ésta es la historia de un joven que se lamenta por haber perdido una competición. Su lamento lo lleva a no quererse y a infravalorarse. Y así se lo hace saber a su entrenador mientras éste arregla un coche.

—A veces no me gusto mucho —comenta el joven.

A lo que su monitor responde:

—La gente no es sus pensamientos. Eso cree y eso le trae todo tipo de tristezas.

—Entonces, ¿no soy lo que pienso? —le pregunta su instructor.

—Claro que no.

Durante la conversación el monitor le pide a su pupilo que le acerque una llave que necesita para arreglar el vehículo.

El muchacho, en vez de dársela en mano se la lanza mientras su anciano entrenador la coge al vuelo mostrando unos reflejos alucinantes. El chico se queda perplejo ante lo que acaba de ver.

Continúa la conversación y el preparador le pide una nueva llave. El joven vuelve a retarlo lanzándole con fuerza la herramienta mientras éste la recoge al vuelo. Ante la fascinación del muchacho, el instructor le dice:

—La mente es sólo un órgano de reflejos. Reacciona a todo. Llena tu cabeza de millones de pensamientos al día. Esos pensamientos no revelan más de ti que una peca en la punta de tu nariz.

Tras estas palabras el anciano lanza la herramienta a su alumno pero sin éxito alguno. La llave termina en el suelo.

—Dame un golpe —le pide el monitor.

—¿Qué? —responde sorprendido el joven mientras su entrenador lo abofetea en la cara.

Una y otra vez el anciano reta al muchacho a que lo golpee, y le dice que si lo hace le dará algo de dinero. Sin embargo, el chico, algo desconcertado, tan sólo se limita a mirarlo estupefacto mientras su tutor lo abofetea de nuevo.



—No quiero pegarte, no quiero lastimarte —explica.

—¿No quieres pegarme? Vamos inténtalo.

Y cuando por fin el joven se atreve a darle una bofetada, el entrenador lo derriba y le dice:

—¿Notaste cómo la palanca derecha puede ser muy efectiva? ¿Y si te dijera que de eso se trata tu entrenamiento y hasta tu vida? Desarrollar la sabiduría para aplicar la palanca indicada en el lugar correcto y en el momento adecuado. Saca la basura...

—Sácala tú —responde indignado el joven.

—La basura está aquí —le dice el maestro señalando su frente—. Ésa es la primera parte de tu entrenamiento. Aprender a sacar todo lo que no necesitas.

El entrenador lo cita al día siguiente sobre un puente para continuar con la enseñanza y ayudarlo con su entrenamiento. Sin embargo, el joven llega tarde, y cuando se disculpa le dice que tiene cosas que hacer, por lo que le pide que sean breves. El profesor, sin inmutarse, lo lanza al río consiguiendo que el alumno se cabree sobremanera. Cuando el muchacho sale del agua empieza a gritarle pidiéndole una explicación de por qué lo ha arrojado al río, a lo que el entrenador responde:

—Tenías prisa. Vacíé tu mente.

—No, no fue así, me arrojaste al río —grita el joven.

—Y mientras caías, ¿en qué pensabas? —le cuestiona el maestro.

—No lo sé.

—¿Pensabas en la escuela?

—¡No!

—¿En tus zapatos?

—¡No!

—¿En lo que tenías que hacer?

—¡No, yo...!

—En el presente. Dedicado al ciento por ciento a la experiencia que vivías.

—No me di cuenta.

—No prestabas atención —afirma el entrenador—. Incluso ahora no lo haces. Tu mente se está llenando. Te estás perdiendo lo que pasa.

—No está pasando nada —responde el joven.

—Nunca deja de pasar algo —añade el profesor—. Saca la basura. La basura es todo lo que te aleja de lo único que importa. Este momento. Aquí. Ahora. Y cuando estás en el aquí y el ahora te sorprenderás de todo lo que puedes hacer. Y de lo bien que puedes hacerlo.

Una vez leída la historia, medita acerca de las tres palabras o frases que más te han llamado la atención del texto, aquellas que consideras que tienen que ver con lo que este libro pretende enseñarte. Luego de hacer esto, escribe la lección más importante que podemos sacar de esta magnífica historia.



Clarificando conceptos:

Lo que NO es el coaching

Si bien existen multitud de definiciones de lo que es el *coaching*, también nos encontramos con datos erróneos acerca de cómo funciona este método.

► En este sentido habría que destacar que el *coaching* **NO** realiza labores de consultoría. No se trata de un servicio donde se den consejos ni siquiera a modo de consultorio, pues frente a la aportación ajena de soluciones defiende la búsqueda propia

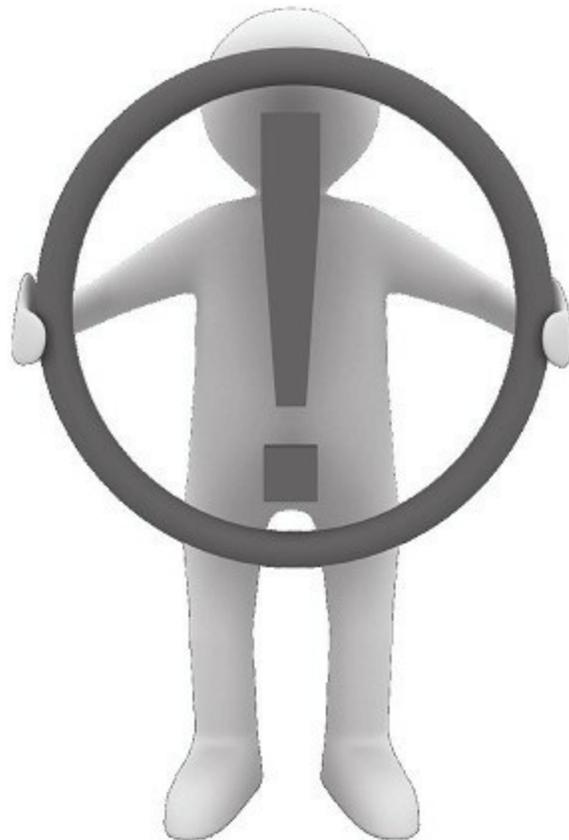
de las mismas.

► El *coaching* **NO** es ninguna terapia ni proceso curativo de nada. No se trata de ningún asesoramiento psicológico. El *coaching* no atiende patologías ni enfermedades, y por tanto tiene clientes, no pacientes. Además, tiene objetivos diferentes y se emplean técnicas y recursos muy distintos.

Por lo general las personas acuden a la terapia para profundizar en algunos temas, y al *coach* para moverse hacia sus objetivos y metas. De hecho, un *coach* acompaña a su cliente en el diseño de futuro sin que el pasado limite el desarrollo. Y mientras el *coach* trabaja pasando temas rápidamente, avanzando, la terapia sí lo hace.

Las personas que acuden a un *coach* no se encontrarán con una disciplina que los ayude a estar emocionalmente sanos, ya que si en terapia se analiza el ¿por qué? de las cosas, en el *coaching* se trabaja en el ¿por qué no? y en el ¿para qué? de lo que quiere el cliente. Añadir además que mientras el *coaching* trabaja hacia el futuro que quiere ser diseñado por el cliente modificando el presente, la terapia suele comenzar por el pasado.

Un *coach* se esforzará en lo que se puede mejorar y desarrollar, al contrario que la terapia, que lo hará en lo que está mal.



► El *coaching* **NO** es un transcurso pasivo o de validación, ni siquiera es parte de un proceso de clasificación, retroalimentación o formación. El *coach* no instruirá al cliente, sino que le dará herramientas para centrarse en lo que desea permitiéndole alcanzar una meta a la que previamente ya se ha comprometido. El *coaching* comienza donde termina la formación.

► El *coaching* **NO** está dirigido por la gerencia de una empresa y el *coach* tampoco pretende ser el mejor amigo. El *coaching* huye del consejo normativo para encontrar la sugerencia autocreativa.

Ejercicio 2

A continuación, realizaremos una nueva actividad práctica. Para ello, describe el último proyecto de consultoría y capacitación de tu organización en estas áreas, en dónde interviniste, y contesta a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué trató?

2. ¿Qué aprendí?

3. Calificación (0 = muy malo y 10 = excelente)



4. ¿Qué faltó?

5. ¿Diferencia con el coaching?



Condiciones previas

Para lograr el resultado esperado del *coaching* (es decir, una mejora del rendimiento personal y organizativo, un esquema de pensamiento más amplio por parte del líder, y una transformación personal), es necesario que se conciten toda una serie de requisitos precedentes.



► La expectativa

En primer lugar, el *coach* debe tener expectativas positivas, confiar en su interlocutor y, sobre todo, en su potencial. Y es que su misión será conseguir el éxito de su cliente. Con esfuerzo, es posible alcanzarlo. Sin embargo, lo más difícil será poder mantenerlo.



► **La confianza**

Otro de los requerimientos imprescindibles del buen *coach* será construir una relación y un entorno basado en la confianza, para ello deberá involucrar a su interlocutor en cada una de las acciones. La determinación hará que el *coachee* consiga relajarse y sacar lo mejor que tiene dentro por muy escondido que esté.

► **La proyección**

Ésta es otra de las condiciones indispensables, y es que el *coach* deberá ver a su interlocutor como una persona ingeniosa y completa que es capaz de más, de todo lo que se proponga. Es decir, debemos fomentar su capacidad de proyección.

«El 90 por ciento del
éxito se basa
simplemente en
insistir.»

WOODY ALLEN

Si damos ese voto de confianza y serenidad lo tendremos todo ganado. Pero la cosa va mucho más allá, ya que además deberá enfocarse en las experiencias de su interlocutor y no en las suyas propias. El altruismo profesional es necesario en estos casos. Escuchar los hábitos del oyente posibilitará una creciente seguridad. A partir de aquí, se deberá construir una relación entre adultos, generando asimismo beneficios para

las partes y evitando en la medida de lo posible las tan temidas luchas de poder. Pelear por el liderazgo no hará que gane la batalla. Todo lo contrario, hará que pierda la «guerra». Por consiguiente, es necesario confiar en la idea de que las personas son capaces de generar sus propias soluciones, porque como decía Jonathan Pool: «La mayoría de los profesores enseñan hechos, los buenos profesores enseñan ideas, y los grandes profesores enseñan cómo pensar». Y aunque siempre podamos aceptar las circunstancias que nos da la vida, ¿no sería mejor crear nuestro propio camino y nuestras propias eventualidades?



Las claves del coachee para hoy

Un antiguo proverbio chino dice que «el viaje más largo comienza con un primer paso» y seguramente tiene toda la razón del mundo. Al fin y al cabo, nuestro futuro dependerá de lo que hagamos en nuestro presente, y todo ello a su vez provocará un efecto a partir de la primera zancada que demos, del primer impulso que lancemos y del primer suspiro que exhalamos.

«La mayoría de los profesores enseñan hechos, los buenos profesores enseñan ideas, y los grandes profesores enseñan cómo pensar.»

JONATHAN POOL

Entre las claves que podemos destacar en la actualidad, hay algunas en las que subyacen preguntas muy concretas y a la vez del todo esenciales. Cuestiones que reflejan la necesidad del *coach* y su interlocutor de crear un camino repleto de alternativas conscientes y concernientes a un próximo porvenir.



► **¿Cuáles son las responsabilidades del directivo?**

La cuestión se refiere a aquellos compromisos, obligaciones y tareas del ejecutivo de una empresa que quiere conocer a qué debe enfrentarse en su puesto. Aquí deberá adentrarse en los puntos fuertes y débiles que conlleva el cargo.

► **¿Cuáles son sus desafíos hoy en día?**

Los retos, los problemas y las competencias se convertirán en tres de las muchas dificultades que sólo con esfuerzo el *coachee* logrará vencer. Una de las soluciones deberá ser el cumplimiento de los compromisos pactados.

► **¿Qué necesita?**

Para poder llegar a un objetivo claro deberá asumir sus errores sin culpar a otros. Tendrá que practicar un verdadero ejercicio de humildad donde las equivocaciones no sean vistas como impedimentos sino como nuevos retos que superar.

Una equivocación no
debe ser interpretada
como un
impedimento, sino
como un nuevo reto
que hay que superar.

► **¿Cómo lograrlo?**

Es necesaria una dedicación completa al entrenamiento de la actividad pactada con el *coach*. Poner los cinco sentidos le dará al cliente una mayor aceptación en cuanto a las responsabilidades en sus decisiones.

SEGUNDA PARTE

EL NUEVO LIDERAZGO



CAPÍTULO 3

LOS GRANDES DESAFÍOS

«Tener hijos no te convierte en padre, de la misma manera que tener un piano no te vuelve pianista.»

MICHAEL LEVINE

Hasta el momento hemos hablado de la disciplina del *coaching* como la forma en la cual se apoya a la persona, no como una cuestión enciclopédica, sino que en realidad se funda en el principio de que cada ser es un mundo y que de este mundo el que más sabe es el propio sujeto. Por tanto, una vez que el sujeto se encuentra con esta manera particular de ver al mundo, el trabajo del *coach* consiste justamente en ayudarlo a encontrar dentro de sí otras maneras de resolver un problema (se abren nuevos sistemas de paradigmas en el *coachee*). Es por ello que en el ámbito empresarial por ejemplo, es a partir de este tipo de habilidades que se despiertan nuevas posibilidades, donde se muestra todo su potencial, a veces oculto por un sistema de filtros al que llamaremos paradigmas, y que impiden que las organizaciones, los empresarios y los trabajadores progresen adecuadamente.

Por otra parte, en lo que se refiere al liderazgo, el entrenamiento permanente de sus liderados forma parte de una de las dimensiones más importantes. Es el líder quien debe permanentemente revisar sus sistemas de pensamiento, de manera que sea capaz de captar lo que le falta de la escena. Es a través de este ejercicio que va configurando, todavía sin piezas, el rompecabezas que presenta el futuro.

El líder se somete permanentemente al entrenamiento y entrena a los demás. Es la parte y el todo. Enseña y aprende. Desarrolla y se desarrolla. Se espera del líder que llegue a serlo, y una vez que lo sea que lleve a otros por esos caminos. Sin embargo, no puja por un modelo clonado de persona, sino que desarrolla cada singularidad, cada rasgo personalísimo de los liderados. Orienta sus búsquedas y pone la base de los valores que soportan el conjunto de las decisiones. Si no fuera de esta manera, ¿tendría sentido seguirlo?

Ejercicio 3

Antes de conocer cuáles serían los desafíos reales de un verdadero líder, y después de leer esta breve introducción, por favor, haz una lista donde enumeres entre cinco y ocho retos correspondientes a tres áreas determinadas: mercado, sociales y personales.

Cuando hablamos de mercado nos referimos a los agentes del mercado (consumidores, productos y servicios y competidores); en el caso de los sectores sociales hace referencia a la denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es decir, aquello que engloba el medio ambiente, la inserción y apoyo a las comunidades, el desarrollo social y el progreso, los proyectos de ayuda, etc.; y las personales aluden a mis propias inquietudes como líder, es decir, a la forma en la que concilio mi vida laboral y personal, el plan de vida, la gestión del estrés, los valores personales, etc.

MERCADO	SOCIALES	PERSONALES

Los desafíos de un nuevo líder

Según el escritor irlandés ganador del Premio Nobel de Literatura en 1950 George Bernard Shaw: «La gente siempre le echa la culpa a sus circunstancias por lo que ellos son. Yo no creo en las circunstancias. La gente a la que le va bien la vida es la gente que va en busca de las circunstancias que quieren, y si no las encuentran, se las hacen, se las fabrican».

«Cuando empiezas a pensar qué harás si pierdes, ya has perdido.»

GEORGE SCHULTZ

Si en la vida personal somos capaces de manera habitual de ir en busca de nuestros sueños, ¿por qué no hacerlo en materia laboral? Señalar a la casualidad como la culpable de nuestra situación en vez de achcarlo a la fatalidad de la causalidad sería de necios. Es

por ello que cuando un líder tiene que emprender un nuevo camino, éste no se muestra sencillo y sin piedras sino más bien todo lo contrario. Entre los retos a los que deberá hacer frente nos encontramos con ocho. A continuación te los detallamos más ampliamente:

▷ **Pensar globalmente:**

Los líderes necesitan entender los entornos económicos, culturales, jurídicos y políticos para hacer negocios y aprender nuevas habilidades y conocimientos para la comercialización, las ventas y la producción internacional. Por tanto, una perspectiva global es una prioridad.

▷ **Reconociendo la diversidad cultural:**

Esta competencia exige mayor flexibilidad y apertura que nunca antes. La tensión cultural es un subproducto natural del mundo global en el entorno empresarial y los líderes tendrán que ser expertos en su gestión. La capacidad para dirigir grupos dispares de los trabajadores del conocimiento con consenso será crucial.

▷ **El desarrollo tecnológico inteligente:**

Información y sistemas de comunicación son la columna vertebral de la empresa. Los CEO u oficiales ejecutivos jefe, no son expertos en tecnología, pero deben tomar decisiones acerca de los avances para adoptar y asignar inversiones tecnológicas con prudencia.

▷ **La creación de asociaciones y alianzas:**

Como resultado de toda la reestructuración de reingeniería y *downsizing*, marcada por las fusiones y adquisiciones, muchas actividades están siendo reubicadas. Esto requiere una mayor capacidad de negociar alianzas complejas y gestión de la red de relaciones. La dirección conjunta será la clave.

▷ **Compartir el liderazgo:**

Compartiendo responsabilidades de liderazgo, los líderes estarán obligados a navegar en las alianzas mundiales. Ejecutivos y jefes de equipo tienen que tener una visión y un fin común, y colaborar para tomar decisiones efectivas y luchar por la integración y no por el control.

▷ **La gestión del tiempo y la información:**

Todas las personas, pero especialmente los líderes, tendrán que administrar su tiempo y flujo de información de manera más eficiente, con el fin de poder responder con eficacia y de manera oportuna a la entrada de nuevos interesados. No es bueno tener de entrada clientes, si el sistema de la organización no puede controlar la información y responder a las demandas de los mismos, sus quejas y peticiones. No es bueno tener disponibilidad

de correo electrónico entre los trabajadores y los gerentes, si nadie lee y responde a los correos electrónicos de manera oportuna. El tiempo no es el problema aquí, porque no es controlable por nosotros (es inexorable y avanza), sino manejar eficaces sistemas de conocimiento y gestión del tiempo.

«Una decisión real se
mide por el hecho de
que tú emprendes
una nueva acción.
Si no hay acción,
tú no has decidido
realmente.»

ANTHONY ROBBINS

▷ **Manejar el trabajo virtual:**

Mayor capacidad para las comunicaciones en tiempo real abre posibilidades para trabajar con proveedores en el extranjero a precios más bajos de los que pueden ser contratados en el país.

Los líderes deben ser capaces de soportar y coordinar equipos de trabajo virtuales, entre ellos el teletrabajo. Trabajar así no es lo mismo, en la práctica, que trabajar presencialmente, y requiere nuevas habilidades. Se espera ver un uso cada vez mayor de las videoconferencias, por ejemplo.

▷ **Desarrollo de personas:**

Los líderes tienen que ser expertos obteniendo lo mejor de su gente, que tienen que tomar más decisiones con responsabilidad con los clientes y las partes interesadas en un entorno de rápida respuesta. Los líderes requieren aprender y utilizar habilidades de *coaching*.

¿Qué necesitamos?

El líder de proyecto es el responsable de la transición de un estado actual hacia un estado futuro, y por tanto tiene determinadas responsabilidades durante las fases del proyecto. En ese sentido, podríamos definir el liderazgo simplemente como el medio de impactar a la gente para hacer que algo suceda de forma efectiva.

Entre las necesidades se encuentran aquellas donde los líderes tienen que influir y conseguir que los equipos avancen juntos a pesar de que cada vez las organizaciones son más complejas. El pasado ya no es un mapa para saber cómo hacer negocios, en el futuro se necesitan equipos de alto rendimiento.



Asimismo, los líderes del futuro deben tener una mayor capacidad para ser flexibles y estar abiertos al aprendizaje. Deben ser capaces de gestionar en la tensión creada por la diversidad y las diferencias de perspectivas. Deben ser capaces de coordinar y llegar a consensos, manteniendo el foco en los objetivos comunes y los valores que guían.

La naturaleza global de los negocios requiere la mejora de nuestra capacidad para trabajar y llevar a través de diversas culturas la visión. Los líderes deben comprender los diferentes ámbitos: jurídico, político, religioso, perspectivas de género y generacionales en las diferentes regiones y países. Por eso deberían hacerse preguntas como éstas:



¿Cómo los productos de su organización y de los servicios impactarán en la población de las zonas donde hay que hacer negocios?

¿Serán los empleados de la organización y los ejecutivos capaces de responder a las diferentes necesidades de manera flexible y rápida?

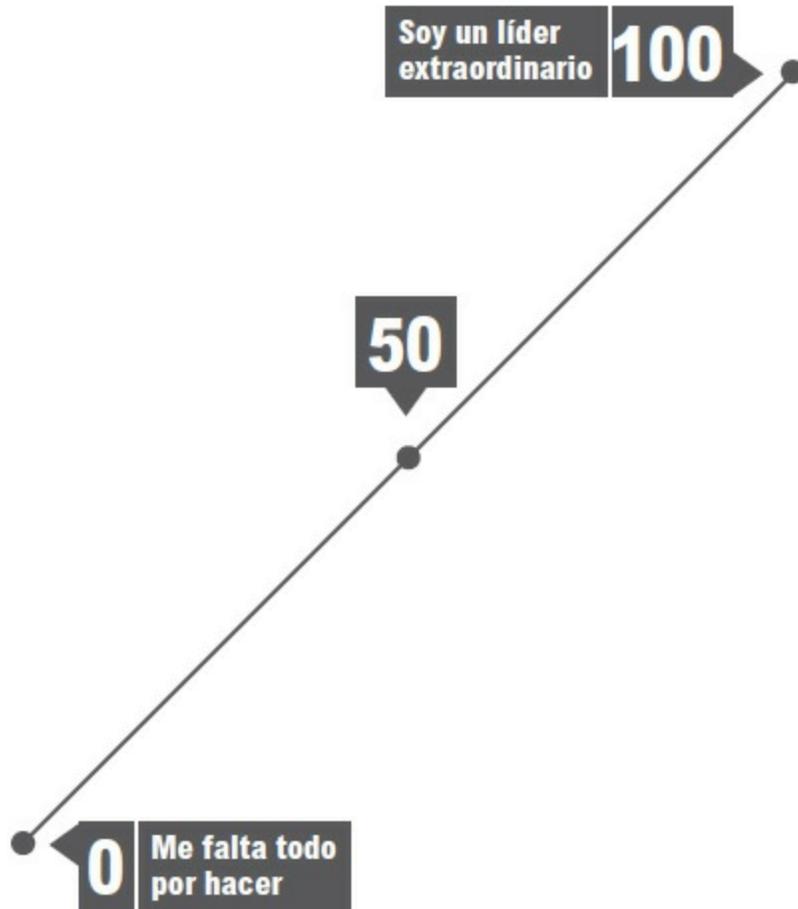
¿Podrán los líderes gestionar en la tensión inherente en entornos multiculturales?

Muchas organizaciones tienen dificultades para manejar diferentes culturas y diversidades dentro de sus propias oficinas nacionales, ¿de qué forma, entonces, satisfarán la demanda mundial? Los líderes flexibles son capaces de gestionar los diversos grupos de personas tanto a nivel nacional como en todo el mundo. Conocen y gestionan la ventaja competitiva mediante alianzas, asociaciones, fusiones y subcontratación de terceros.

Todo esto ha cambiado la forma de hacer negocios. Los equipos deben fluir para compartir información y permitir una mejor toma de decisiones. Los líderes tienen que ser expertos en la construcción de relaciones y el aprovechamiento de asociaciones, y así tendrán ventajas competitivas para el futuro. La capacidad para guiar a los diversos grupos con consenso, centrándose en objetivos comunes y valores fundamentales, será la más apreciada competencia. Y esto sólo puede conseguirse con la aplicación de habilidades de *coaching*.

Ejercicio 4

Una vez leídos los grandes desafíos a los que debe enfrentarse un líder legítimo, marca a continuación con una equis dónde estás ahora en tu crecimiento como líder (siendo 0 me falta todo por hacer, y 100 soy un líder extraordinario).



CAPÍTULO 4

EL LÍDER EXTRAORDINARIO

«La función de un resistente es provocar la respuesta.»

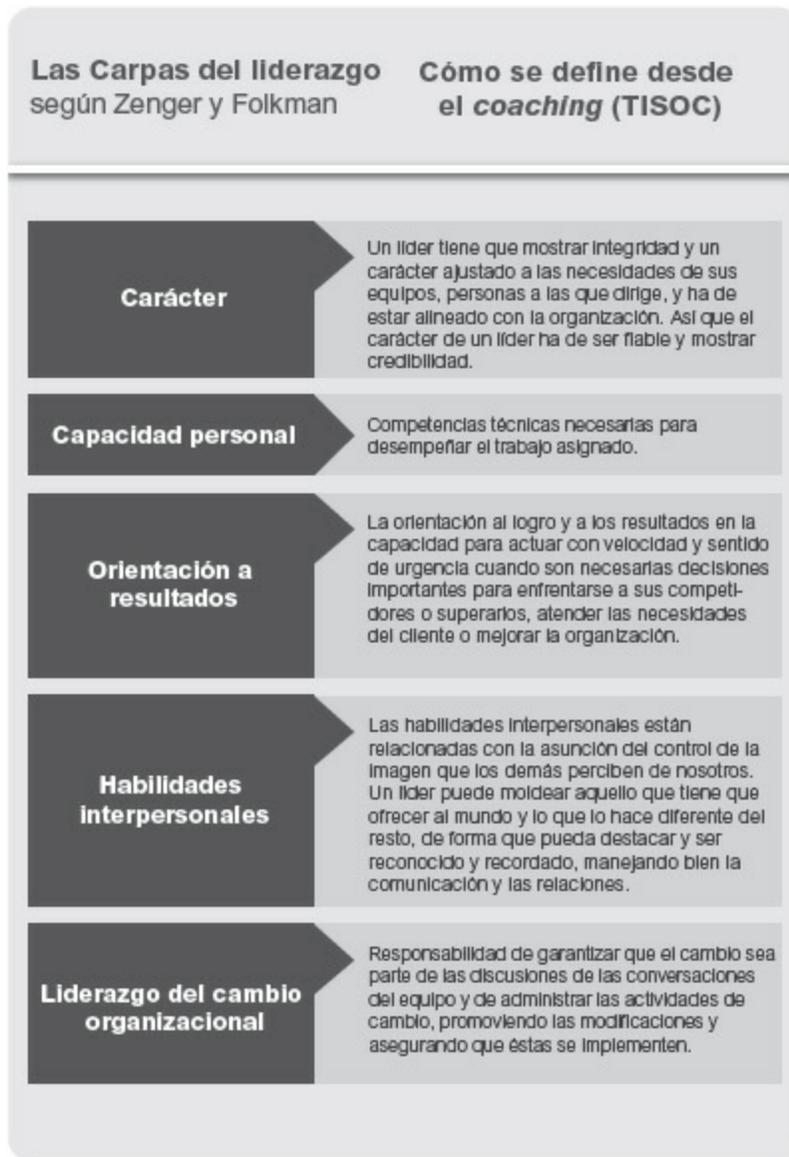
MAHATMA GANDHI

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia que en los diferentes pueblos y culturas surgen siempre individuos que destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se los ha calificado con el título de **líderes**.

Como vimos anteriormente, existen multitud de definiciones para definir lo que es un líder al que el renombrado experto mundial en la innovación radical y escritor de bestsellers sobre negocios, Rowan Gibson, define de la siguiente forma: «El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas». Sin embargo, mucho han cambiado los líderes del siglo XXI en comparación con los de períodos anteriores.

El líder ya no es lo que era, y así lo atestiguan diversos estudios e investigaciones de empresas punteras en todo el mundo.

A partir de aquí conoceremos cuatro de las visiones más recientes de lo que significa liderazgo y lo diferenciaremos de lo que denominamos como «mal líder».



El estudio Zenger-Folkman

«Para ser un líder extraordinario no hay que ser excelente en todas esas competencias.»

En mayo de 2010, John H. Zenger y Joseph Folkman presentan una obra, *El líder extraordinario*, con una característica diferencial: se basa en los resultados de una encuesta internacional, en aquellos datos obtenidos de más de doscientas mil personas que han valorado a unos veinticinco mil líderes.

Tras identificar a los líderes mejor valorados, en concreto el grupo formado por el 10 por ciento mejor valorado, los autores cruzan los resultados para identificar aquellas competencias que diferencian a ese grupo. De este modo, perfilan las características del

que será el nuevo líder extraordinario.

«Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia. A lo largo de los siglos —desde los antiguos griegos hasta hoy, pasando por Shakespeare—, pocos temas han resultado tan fascinantes para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa electricidad peculiar, indefinible, que corre de los conductores de pueblos a los pueblos guiados por ellos?»

RICHARD NIXON

Una de las principales conclusiones del estudio, y en este sentido podemos destacarla como una de las más sugerentes, es que para ser un líder extraordinario no hay que ser excelente en todas esas competencias. Has de ser una persona íntegra y honesta. Sin esta cualidad no llegarás a ejercer un liderazgo destacable. Pero no es suficiente. Y tienes que destacar en una competencia de cada uno de los otros cinco factores identificados en la investigación. Es decir, el desarrollo del liderazgo no tiene que basarse en la búsqueda de un desempeño efectivo en una larga lista de competencias.

Si tenemos una sólida base de honestidad, destacamos en cinco competencias que corresponden una a cada factor clave y no nos caracteriza ninguna «debilidad fatal», tenemos muchas posibilidades de encontrarnos en el grupo de líderes mejor valorados.

Otra aportación es su conclusión de que para llegar a ser un líder extraordinario tienes que concentrarte en tus fortalezas, no en tus debilidades. Si centras tu desarrollo en tus debilidades, dicen, podrás mejorar como líder, pero no pasarás de ser un líder mediocre. Si alcanzas la excelencia en tus fortalezas es mucho más fácil que formes parte de ese 10 por ciento de líderes más valorados.

Una matización importante es que para que este planteamiento se cumpla es imprescindible que no tengas ninguna «debilidad fatal». Si no eres suficientemente competente en alguna de estas «debilidades» será necesario que te concentres en ellas para eliminarlas, ya que su presencia, si bien no es suficiente, si es imprescindible para poder ejercer un liderazgo extraordinario.

«El mayor reto para los líderes en el siglo XXI será cómo liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones.»

WARREN BENNIS

Asimismo, si centramos estas conclusiones en porcentajes, el estudio Zenger-Folkman sugiere cómo se puede medir un buen o mal líder:



Éste es un mal líder:

Los líderes situados hasta el percentil 20, que generan malos resultados y, por tanto, crean insatisfacción.



Éste es un buen directivo:

Los líderes situados en los percentiles superiores del 21 al 79 generan buenos resultados y producen aproximadamente los mismos resultados independientemente del percentil en el que estén. Su impacto será el adecuado.



Éste es un líder extraordinario:

Los líderes entre los percentiles 80 al 100 obtienen resultados excepcionales, que pueden valorarse en el doble de beneficios netos que los anteriores y, por consiguiente, marcan una gran diferencia.

Las cinco debilidades fatales según Zenger y Folkman

- 1 Incapacidad para aprender de los errores.
- 2 Falta de competencias y habilidades interpersonales esenciales.
- 3 Falta de apertura a las ideas nuevas y diferentes.
- 4 Falta de asunción de responsabilidad.
- 5 Falta de iniciativa.

La última búsqueda de Google

«Un buen líder debe ser un buen *coach*, capaz de potenciar las habilidades del equipo desligándose por completo de la ejecución de la denominada microgerencia.»

La más reciente búsqueda de Google no es encontrar un logaritmo eficaz ni producir una nueva aplicación. Desde 2009, esta empresa se ha dedicado a averiguar el impacto que un jefe tiene en el trabajo de sus subalternos y a descubrir los atributos clave de quienes mejor se desempeñan como gerentes. Y para lograrlo no buscó en libros ni textos especializados de administración, sino puso en práctica una vez más lo que mejor sabe hacer: analizar información; en este caso, a partir de más de diez mil evaluaciones de sus gerentes, y aproximadamente cien variables que encontró entre las críticas de desempeño de sus empleados.

Una vez realizado este análisis, la página web Dinero.com publicó lo que según Google tendría que tener un buen líder. Un total de ocho atributos imprescindibles, entre los que destaca la necesidad de ser un buen *coach*, permitiendo así potenciar las habilidades del equipo desligándose por completo de la ejecución de la denominada microgerencia.

Otra de las características llevará a un buen líder a expresar interés en el éxito de los miembros del equipo y de su bienestar personal, ayudando a sus empleados, por ejemplo, en el desarrollo de su carrera. Para ello deberá ser un buen comunicador que escucha a su equipo además de tener habilidades técnicas clave para ayudar a su grupo. Para terminar, un buen líder deberá ser productivo y orientado a los resultados y, por supuesto, tener una clara visión y estrategia para sus trabajadores.



La conclusión es que el mejor líder es el que actúa como un *coach*, que guía, escucha y orienta, pero no impone. Éstos obtenían de promedio un 30 por ciento más de beneficios que los que no actuaban como *coach*.

El mito al descubierto

«Los líderes se hacen, no nacen.»

El profesor estadounidense y experto en liderazgo Warren Bennis afirma que a pesar de que muchos tienen la suerte de nacer con determinadas cualidades que los ayudarán en su carrera como líder, la verdad es que realmente éste debe desarrollarlas toda su vida. De forma tajante nos dice: «El mito más peligroso del liderazgo es pensar que uno nace líder, que debe existir un factor genético para ser líder. El mito afirma que las personas simplemente tienen ciertas cualidades carismáticas o no las tienen. Esto no tiene sentido; los líderes no nacen, se hacen».

«El mito más
peligroso del
liderazgo es pensar
que uno nace líder.»

WARREN BENNIS

De hecho, en términos generales se podría decir que todos somos líderes en potencia, y aunque hay casos en los que los directivos tienen alguna debilidad muy grave que les impide ser buenos líderes, en términos globales, alrededor de un 85 por ciento podrían llegar a convertirse en buenos líderes sin ningún problema.

En este sentido, es el comportamiento y el ejemplo que dan estos líderes lo que favorece que su equipo se comprometa con ellos y que, además, atraigan a personas con mucho talento. Normalmente tienen una visión y una dirección muy clara, facilitando que el grupo acierte en lo que hace. En definitiva, un gran líder lo que hace es crear un modelo, y por consiguiente los empleados con talento lo que quieren es, en cierto modo, imitarlo, por lo que, al final, se consigue que dichas personas den mucho más de sí.

Equivocaciones monumentales

«Los errores son el pan nuestro de cada día, las lecciones del mañana. Si no fuera por ellos, muchos de los inventos del siglo XX jamás hubieran existido.»



Equivocaciones como la del creador del famoso post-it, el doctor Spencer Silver, que mientras trabajaba en el desarrollo de un pegamento muy fuerte consiguió el efecto contrario, que fuese un adhesivo que no pegaba mucho. Aquel invento aparentemente inútil sobre el papel se ha convertido en uno de los descubrimientos más eficientes de nuestra era, siendo uno de los materiales para oficina más vendidos. Ésa es la prueba de que el error también puede producir beneficios.

En una ocasión Peter Drucker dijo que «la persona de quien desconfiar es la que nunca ha cometido errores, o es farsante o sólo sigue el camino seguro y trivial. Mientras mejor es una persona, más errores cometerá». A partir de aquí, las equivocaciones pueden ser gratificantes pero también garrafales. Incluso los grandes líderes de nuestra historia cometen fallos. Veamos algunos:

▷ En 1899 cuando el comisionado de Patentes de Estados Unidos, Charles Duell, declaró: «Todo lo que puede ser inventado ha sido inventado». Evidentemente se equivocó.



▷ En 1905 cuando el presidente norteamericano Grover Cleveland, profetizó: «Las mujeres responsables y sensibles no quieren votar». Afortunadamente para el mundo, también se equivocó.

▷ Incluso Bill Gates, el cofundador de Microsoft, una vez reflexionó: «640 KB de memoria debe ser suficiente para cualquiera». De nuevo erró en su pensamiento porque actualmente hemos pasado a necesitar 1 billón.



▷ Por último, apuntar que Fred Smith, fundador de FedEx, escribió un documento siendo estudiante donde proponía un servicio de entrega al día siguiente y el profesor escribió en su evaluación al trabajo: «El concepto es interesante y bien estructurado, pero con el fin de ganar algo más que un aprobado, la idea debe ser factible». Nuevamente se equivocó.





¿Y cómo es esto posible?

Porque incluso los mayores pensadores y directivos en ocasiones sienten cierta reticencia a los cambios, a anticiparse a los mismos prefiriendo simplemente reaccionar. ¿Cuántas veces podemos llegar a decir en un día que algo es imposible? Y es que el único freno que hay ante una situación y un cambio es nuestra mente, somos nosotros mismos.

Si Thomas Edison hubiera desistido a la hora de inventar la bombilla jamás hubiéramos podido tener electricidad y por tanto traer innovación y cambios. Seguramente que el inventor estadounidense tuvo que escuchar numerosos comentarios acerca de la imposibilidad de dicha invención, pero por suerte para todos halló la manera de que aquella bombilla se mantuviese encendida durante un largo período de tiempo.

Ejercicio 5: Carpe diem

Para poder realizar la siguiente práctica, nos gustaría hacer referencia a una de las escenas clave de la película *El club de los poetas muertos*.

Situemos la mirada en el momento en que el profesor John Keating es expulsado del colegio por enseñar literatura de forma poco ortodoxa a sus alumnos y éstos inician una nueva etapa con uno de los maestros más severos.

Nada más empezar la clase con el nuevo profesor, Keating llama a la puerta pidiendo permiso para recoger sus pertenencias. El suplente, el director del centro, se lo permite sin ningún problema; mientras Keating va guardando sus enseres, el profesor pide a uno de los alumnos que lea la introducción del libro de literatura en la que se explica qué es la poesía. Pero el joven no puede hacerlo porque le falta esa página, así como a todos sus compañeros, pues fue arrancada de cada uno de los ejemplares de sus compañeros.

El director, enfurecido, le acerca su libro para que el alumno pueda leer de allí. Mientras tanto, con todas sus pertenencias, Keating cruza el salón por última vez, ahora con el pupitre de Neil vacío, y su alumno Todd se levanta repentinamente y dice: «Nos obligaron a firmar, señor Keating». Entonces, el director reprende al alumno e insiste en que el profesor Keating se retire rápidamente. Justo antes de que el profesor se vaya, los jóvenes, uno a uno, comienzan a subirse sobre sus mesas diciendo: «Oh Capitán, mi Capitán». Keating sonríe porque se da cuenta de que a pesar de todo, sus alumnos no desecharon lo que él les enseñó e hicieron del *carpe diem* (vive el momento) una de las armas más letales contra la sociedad opresora. «Gracias, chicos, gracias», responde el profesor con gratitud ante aquel gesto.

Una vez leída esta magnífica historia, por favor, describe las diferencias de liderazgo de los dos profesores de la película y después describe cómo actúa y qué es lo que siente el equipo con cada uno de esos distintos tipos de liderazgo. Apunta todo aquello que esté relacionado con el director, el profesor al que expulsa, los alumnos con el director, los alumnos con el profesor que se va.



CAPÍTULO 5

EL NUEVO LIDERAZGO

«Vale más hacer la cosa más insignificante del mundo que estar media hora sin hacer nada.»

GOETHE



Como hemos visto, los nuevos líderes, además de enfrentarse a situaciones adversas o complicadas tienen que evaluarlas desde perspectivas diferentes. El directivo que solamente se ciña a una respuesta cae en un craso error. No hay una solución sino múltiples y variadas. Sin embargo, si analizamos este hecho también es cierto que el líder puede tener o no la respuesta a ciertas tesituras, y en base a ello tendrá que actuar en consecuencia, sea cual sea la solución final.

Asimismo, otro de los puntos importantes a tener en cuenta respecto a circunstancias desfavorables es cómo el líder gestionará la comunicación con su equipo para conseguir que lo entienda.

Test del nuevo liderazgo

Ejercicio 6: Las cuatro situaciones

Como líder puedes vivir cuatro situaciones diferentes pero igualmente significativas. Imagínate que tienes que enfrentarte a una coyuntura conflictiva y adversa. A partir de aquí emergen cuatro caminos:

- En el primero sabes qué hacer, tienes la solución, pero tan sólo una.
- En el segundo sabes qué acción emprender, aunque también te surgen varias respuestas igualmente correctas.
- El tercero consiste en que no sabes qué hacer con una sola acción correcta
- El cuarto y último camino es que aun no sabiendo la mejor actuación a llevar a cabo existen varias opciones a elegir.

Ahora imagínate ante una de esas situaciones indeseables y contraproducentes. La pregunta sería: si tú fueras el líder, ¿qué harías? Y vamos más allá. Según tu criterio, ¿qué es lo que haría la organización?

	Una sola respuesta correcta	Varias respuestas correctas
Tú tienes la respuesta	1	2
Tú NO tienes la respuesta	3	4

Ejercicio 6.1: La base

Si bien el comportamiento del líder deberá de ser estudiado y desarrollado, con los años éste tendrá que fundamentarse en cualidades y aptitudes óptimas. Las más importantes serían:

- **Conocerse uno mismo.**
- **Tener una visión clara y comunicarla correctamente.**
- **Generar confianza entre los trabajadores.**
- **Tomar decisiones efectivas.**

El líder no ejecuta las tareas, pero las define; coordina, facilita, comunica, administra y anima el trabajo de su equipo. Requiere de tenacidad y organización. El seguimiento sigiloso de un proyecto marcará la diferencia en el resultado final.

Es por ello que su punto de partida será convertirse en un ejemplo para su grupo. Al hacerlo, promoverá un constante flujo de preguntas y sugerencias que ayudarán a alcanzar la mejor de las soluciones. Sin embargo, para conseguirlo el líder deberá mantener el equilibrio entre mandar y dar consejos, entre preguntar y sugerir. El líder tiene también que ser «manager» (supervisar, inspeccionar, formar, aconsejar cuando es oportuno), pero tiene que hacerlo de forma equilibrada con la escucha y las preguntas a su equipo, es decir, aplicando habilidades de coaching.

A partir de aquí debes hacer una retrospectiva de quién eres tú y de cómo te ves. ¿Preguntas e invitas a los otros a hacer sugerencias? O por el contrario, ¿te dedicas a dar consejos y a decretar el «qué» y el «cómo»?

Una vez que sepas hacia qué línea te inclinas más, haz lo mismo respecto a la organización.



**Ejercicio 6.2:
La pirámide de Maslow**

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943. Aquí Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.»

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades

prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de seis niveles: los cuatro inferiores corresponderán al «mando y ordeno», mientras que los dos superiores lo harán al «directivo coach». Quedaría de esta manera:

Mando y ordeno:

Necesidades básicas:

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud). Aquí la llamada fuente de motivación de una persona será el sueldo.

Necesidades de seguridad y protección:

Éstas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Es decir, cuando tenemos cubiertas las necesidades económicas. La consecución será la seguridad de nuestro hogar, el familiar y el de la propiedad privada.

Necesidades de aceptación social:

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo donde hablamos de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Se forman a partir del esquema social.



Estima por parte de otros:

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima **alta** concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima **baja** concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. La fuente de motivación aquí sería el reconocimiento de los otros.

Directivo coach:

Autoestima:

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, del desarrollo personal y la confianza en uno mismo, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos hasta cierto punto.



Autoactualización:

Maslow consideraba que estas personas tienen una serie de cualidades como son: están centradas en la realidad, saben diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino; están centradas en los problemas los cuales los afrontan en virtud de sus soluciones; con una percepción diferente de los significados y los fines. En sus relaciones con los demás son personas con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación; independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios; resistentes a la enculturación, pues no son susceptibles a la presión social; son inconformistas; con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana; buena aceptación de sí mismo y de los demás tal como son, no pretenciosos ni artificiales; fresca en la apreciación, creativos, inventivos y originales; con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

¿Qué tienes que hacer?

Una vez clarificado en qué consiste la pirámide de Maslow, señala en qué parte de ésta te encontrarías actualmente. No hace falta que señales cada parte de la pirámide, con indicar en qué gran grupo te encontrarías será suficiente. Si piensas que formas parte del «Mando y ordeno» o en el de «Directivo coach». Una vez decidido, haz lo mismo con respecto a la organización.



Ejercicio 6.3: El líder emocional

En el año 1966, B. Leuner publicó un artículo en alemán que tuvo mucha repercusión social, cuya traducción sería «Inteligencia emocional y emancipación» (cit. por Mayer, Salovey y Caruso, 2000). En él se planteaba el tema de cómo muchas mujeres rechazan un rol social a causa de su baja inteligencia emocional. Poco tiempo después, Daniel Goleman popularizó este término para convertirse en uno de los más utilizados del siglo XXI y que resulta del todo imprescindible para ser un buen líder.

Hablamos de la «inteligencia emocional», a la que Goleman definió de la siguiente manera: «Inspirar y guiar a individuos o grupos es una de las competencias necesarias para todas las personas que deben tomar el timón de una organización».



»El liderazgo es la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarlos para que se muevan en la dirección deseada».

El líder debe llevar el timón de la organización y a su vez tiene que infundir energía en las personas y en el grupo en general. El líder es la persona más expresiva del grupo, es una fuente clave del clima emocional de la organización y la persona encargada de movilizar a todo un grupo en una misma dirección, y para ello **la transmisión de energía positiva emocional** se convierte en un elemento esencial. Porque el arte del liderazgo radica en tomar primero conciencia sobre sí mismo y sus brechas para después autoliderarse, actuar sobre ellos para superarlos y crecer emocionalmente. A priori, estará preparado para tomar conciencia y reconocer las emociones en los otros y liderarlos, de manera que actúen (su equipo) para superar sus brechas.



Para lograrlo, el líder no debe perder el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos. En otras palabras, el líder emocionalmente inteligente **es capaz de ser sensible a las emociones que sobrevuelan alrededor del grupo**, tomando conciencia de los diversos estados

emocionales. Esta activación emocionalmente sutil ayudará al líder a anticiparse al posible impacto de sus decisiones al respecto del grupo y las personas que lo integran.

Como consecuencia de ello, el líder tendrá una experiencia clara de las emociones, y se convertirá más en emisor que en receptor de las mismas. Deberá dar mensajes desde el corazón, mediante la capacidad de expresarse de manera convincente.

Qué gobierna cada lado del cerebro

El líder no lo tendrá fácil para conseguir una expresión emocional fácil, ya que de por sí el cerebro se divide en dos partes:



Hemisferio izquierdo: Es la parte motriz que regula el habla, la escritura, la numeración, las matemáticas y la lógica, además de la toma de decisiones, la memoria a largo plazo, el control del tiempo o la atención focalizada, entre otros.

Hemisferio derecho: Es aquel que aunque gobierna tantas funciones como el izquierdo, no utiliza los mismos mecanismos. Éste alude a los sentimientos, las sensaciones, las habilidades especiales, el lenguaje artístico o musical, así como el corporal o no verbal. En definitiva, se le considera el receptor e identificador de la orientación espacial, el responsable de nuestra percepción del mundo en términos de color, forma y lugar, e incluso se le atribuyen las actividades de nuestro inconsciente.

En la siguiente actividad práctica, que nos servirá de ayuda para conocer si eres un líder emocional o no, deberás decir cuál es el porcentaje que tienes de cerebro izquierdo y derecho. Para ello debes evaluar qué aspectos de los que rige cada apartado del cerebro son los que más dominan en ti. En función de la relevancia que tengan esos aspectos debes darles más o menos porcentaje. En total deberá sumar 100 por ciento. Por ejemplo, tienes un 20 por ciento de cerebro izquierdo y un 80 por ciento del derecho... A continuación realiza la misma operación pensando en la organización en la que trabajas.



HEMISFERIO IZQUIERDO

HEMISFERIO DERECHO

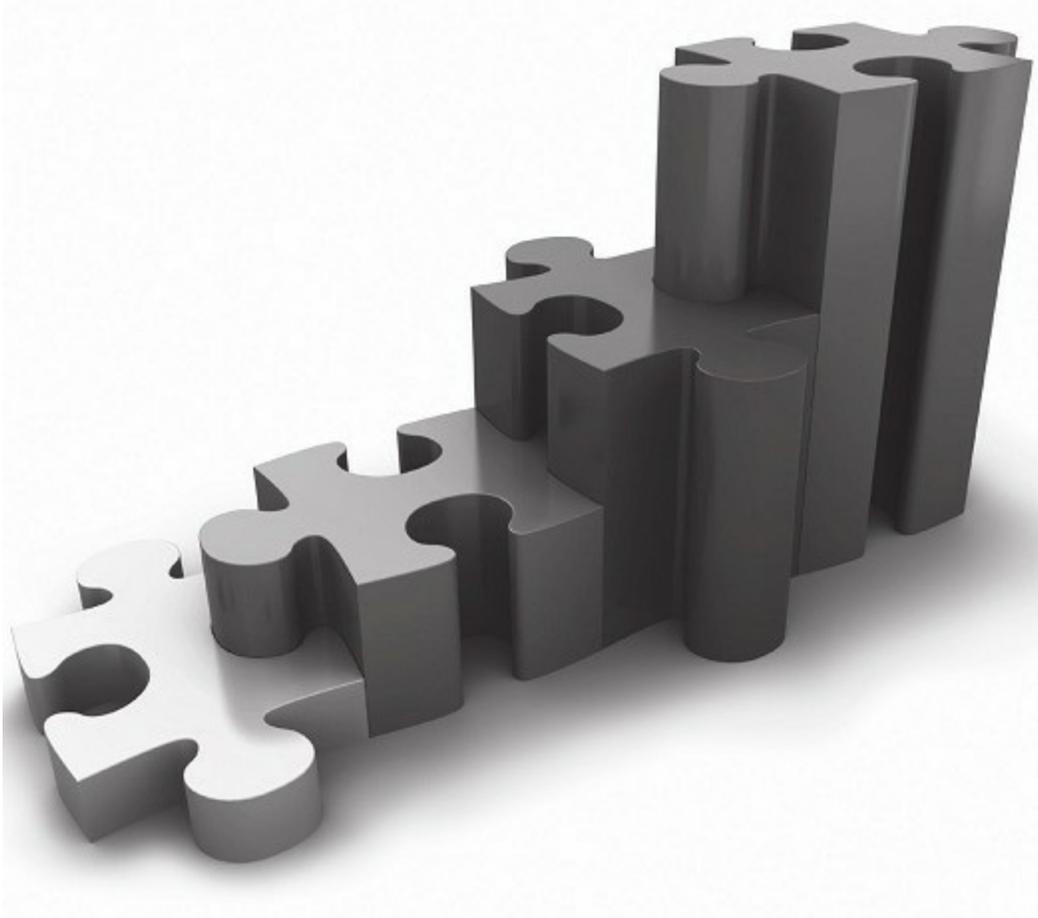
TOMA NOTA



► Los líderes emocionalmente inteligentes tienden a articular y estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos. Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de cualquier suposición. Son capaces de guiar el desempeño de los demás. Transmiten energía emocional positiva. Y por supuesto, lideran con el ejemplo.

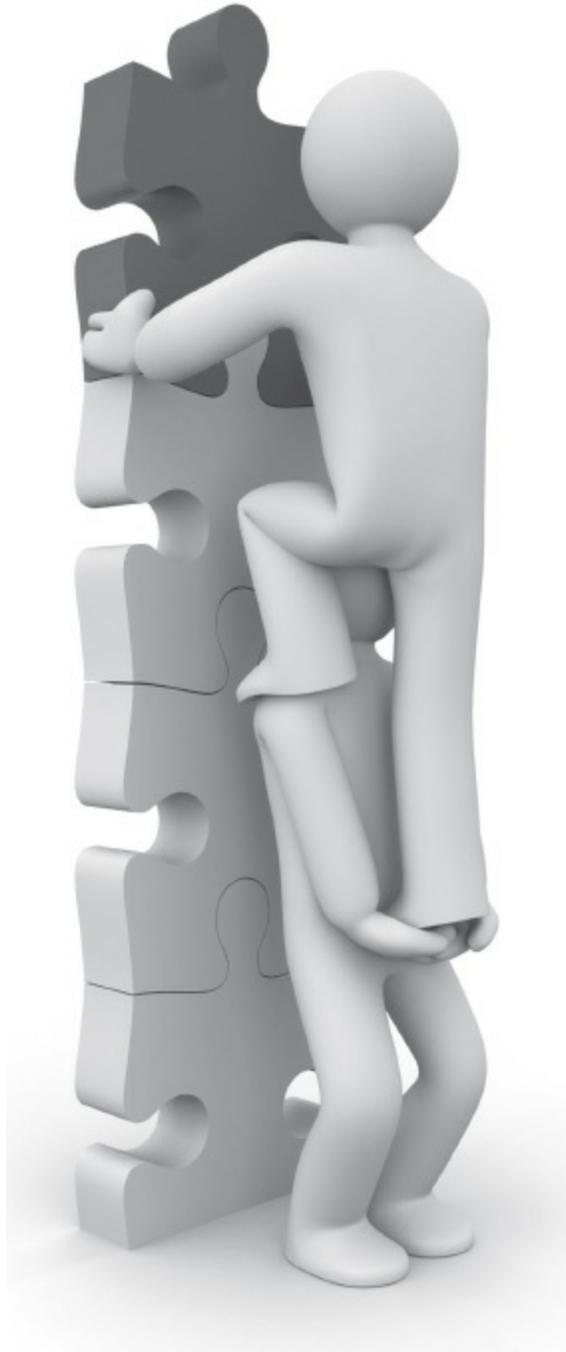
► El líder emocional empieza cambiando su conciencia, partiendo de la autoconciencia y llegando a una conciencia social. Sus acciones además partirán del propio autoliderazgo hacia el desempeño de determinadas habilidades sociales que impactarán positivamente sobre los demás. Pasar del **YO** al **NOSOTROS** en el terreno emocional influye sobremanera en el clima laboral.





Ejercicio 7

En esta nueva práctica nos centraremos en la figura de Mar Raventós, quien desde el año 1998 preside el Grupo Codorníu (la empresa familiar más antigua de España, desde 1551, y los inventores del cava). A su cargo tiene 1.006 empleados y 200 accionistas, entre todos ellos hay 464 que son parte de la familia. Además, es madre de seis hijos.



Uno de los aspectos que más cuida Mar Raventós, y así lo asegura en una entrevista concedida a la revista *Emprendedores*, es el equipo humano. Para ello la presidenta de Codorníu requiere los siguientes aspectos de vital importancia:

Involucrar a los equipos:

Para ello es importante que el personal se sienta plenamente vinculado a la compañía. La forma de hacerlo es, entre otras, sabiendo delegar funciones en los subordinados. «Hay que dar responsabilidades a la gente y, al mismo tiempo, libertad para ejercerlas. Cuando responsabilizas al personal, éste se siente más vinculado y da mucho más de sí.»

Por otra parte, cree necesario que todas las personas sientan que su trabajo es importante. «El que abre la puerta, o el que coge el teléfono, desempeña una función de gran relevancia, porque es la primera persona que colabora a transmitir a los clientes una buena imagen de la compañía.»

Cuidar las relaciones humanas:

Mar Raventós sabe que el trato humano es fundamental para la empresa. Por ello acude a los diferentes centros de producción e intenta conocer al máximo al personal. «No los conozco a todos, pero si sé que si hay alguien que quiere conocerme y explicarme cuestiones relativas al funcionamiento interno de la empresa, sea quien sea, procuro facilitar el acercamiento.»

Facilitar la comunicación:

Una de sus bazas es que la comunicación dentro de la empresa sea ágil, que funcione en todas las direcciones y que todos los empleados sepan bien qué está haciendo la compañía. «Es muy importante —explica— que te enteres de las cosas por tu propia empresa. Para un trabajador o un directivo es terrible cuando alguien de fuera viene a contarte cuestiones que deberías conocer desde dentro. Eso hace que la gente se sienta mal y se enrarezca mucho el clima laboral.»

Promociones internas:

Aunque se pueda realizar algún fichaje externo, Codorníu tiende, como parte de su política de recursos humanos, a promocionar a sus propios empleados. «Nosotros no somos de grandes fichajes, sino de promociones internas —corroborra Mar Raventós—. Cuando necesitamos a alguien, establecemos los requisitos que debe reunir el candidato, lo presentamos a la compañía y ponemos un cartel por si a alguien le interesa cubrir la plaza. Consideramos que todo nuestro personal tiene derecho a crecer profesionalmente dentro de la empresa en la que trabaja.»

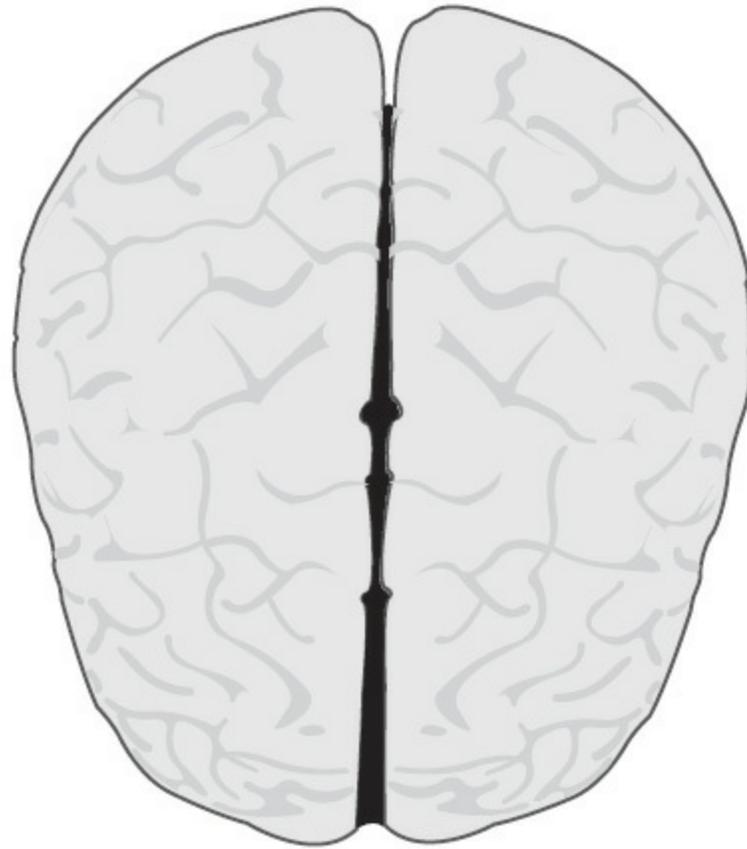
Sinceridad de trato:

A Mar Raventós le gusta que se dé un trato sincero entre los miembros de su equipo, aunque a veces no le guste todo lo que le digan. «Me horripilan los aduladores, y sé quiénes son los que lo hacen. A éstos intento cortarlos y, en plan gracioso, les digo que se dejen de peloteo.»

Naturalidad:

Otra de sus características personales —que se aprecia en el trato directo— es la naturalidad que muestra ante la gente. «Yo creo que las cosas se pueden hacer sin tener que ser unos grandes genios. Sólo hace falta empeñarse en hacerlo. No hay que presentar ante los demás una gran fachada, sino ser naturales.»

Si tuvieras que señalar los rasgos de liderazgo de la señora Raventós, ¿cuáles dirías que pertenecen a la parte de su cerebro izquierdo y cuáles al derecho? Explícalo brevemente.



HEMISFERIO IZQUIERDO

HEMISFERIO DERECHO

CAPÍTULO 6

ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS

«No soy un visionario; pretendo ser un idealista práctico.»

MAHATMA GANDHI

A través del siguiente capítulo, trataremos de sacar a la palestra diversos estudios y experiencias que te ayudarán a la hora de poner en práctica todo lo aprendido hasta ahora. Si bien es cierto que la teoría es importante, la praxis lo es aún más. Analizar cada ejemplo y encontrar una conexión con nuestra perspectiva de los hechos y, sobre todo, con nuestro estado actual, es una buena manera de entender más específicamente cada uno de estos patrones.

«La clave no está en la voluntad de ganar... Ésta todo el mundo la tiene. Lo importante es tener la voluntad de prepararse para ganar.»

BOBBY KNIGHT

Satisfacción laboral

Desde hace algunos años, numerosos investigadores se han centrado en conocer más de cerca una de las mayores preocupaciones de toda empresa: la satisfacción de sus trabajadores. Ese interés como aspecto fundamental del comportamiento organizacional tiene su origen en Lippock (1935) y su libro titulado *Job Satisfaction*, que se fundamenta principalmente en que «la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano», además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño.

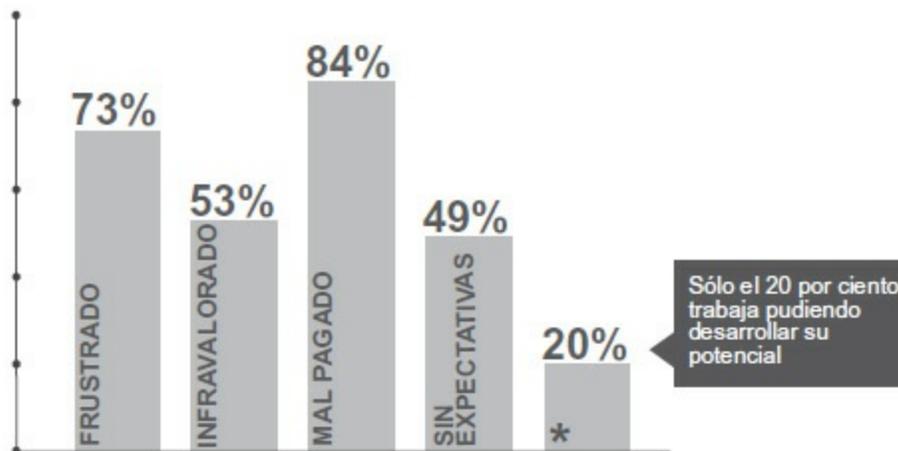


Por una parte, la satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona se siente a gusto en su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado. De hecho, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional, de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organizaciones, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente.

Asimismo, apuntar que estadísticas de renombre como las realizadas por **Hay Group, Expansión y Empleo o B&G Caliper** afirman entre otras cosas que el 73 por ciento de los empleados se siente frustrado en su empresa, un 53 por ciento cree que la empresa no valora sus capacidades, el 84 por ciento dice que se siente mal pagado, e incluso un 49 por ciento no ve expectativas de desarrollo profesional en su organización. Esto tiene como resultado final que tan sólo un 20 por ciento de personas trabaje en puestos donde puede desarrollar su potencial.

Los números no engañan:

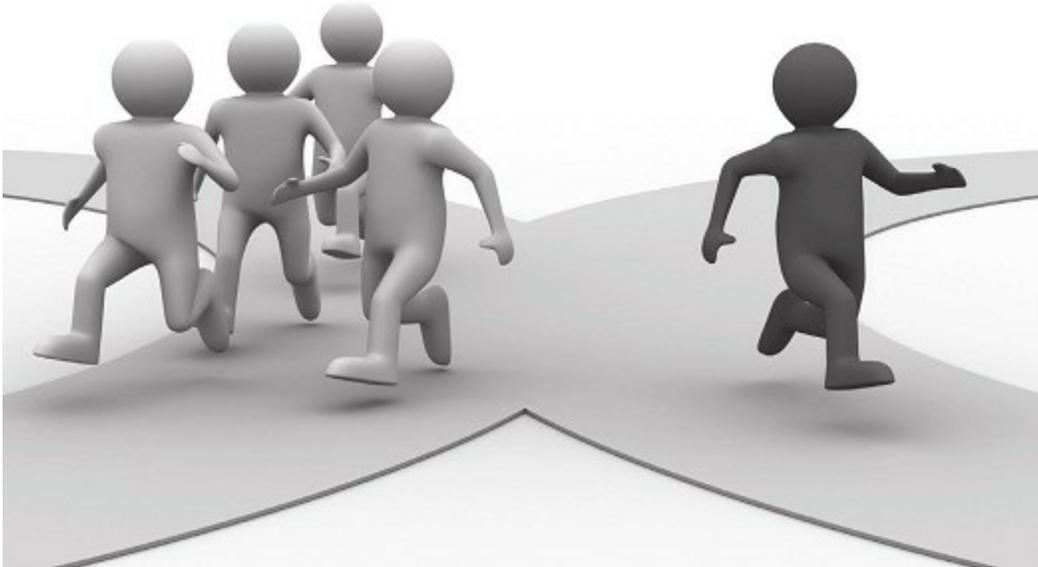
Así se sienten los trabajadores según Hay Group, Expansión y Empleo o B&G Caliper



Por consiguiente, ¿qué es lo que realmente falla aquí? ¿El trabajador o la empresa? La respuesta obvia y correcta sería la segunda: la organización. Y es que conseguir que un empleado sienta interés intrínseco por su tarea, donde además haya un buen ambiente laboral no sólo por parte de sus propios compañeros sino, sobre todo, por sus superiores, hará que su rendimiento aumente considerablemente en comparación con aquellos otros en los que la posibilidad de escalar posiciones sea nula o donde la retribución económica sea ínfima.

El objetivo de toda empresa, y en este caso de todo líder, es conseguir un equilibrio entre las responsabilidades que requiere un trabajo y la satisfacción de quien las pone en práctica. Los sentimientos de seguridad, reconocimiento y apoyo, además de unas excelentes relaciones humanas tanto en la supervisión como en la administración, son indispensables para aumentar el rendimiento de un empleado.

Ejercicio 8



A través de esta nueva práctica vamos a conocer el grado de satisfacción laboral dentro de tu empresa. La cuestión a responder sería la siguiente:

¿Qué crees que diría en una encuesta la gente de tu organización y tus equipos? Apunta el porcentaje en el espacio blanco de las siguientes frases:

El por ciento de los empleados se siente frustrado en su empresa.

El por ciento cree que la empresa no valora sus capacidades.

El por ciento no ve expectativas de desarrollo profesional en su organización.

Sólo un por ciento trabaja en puestos donde puede desarrollar su potencial.

La ilusión y las mejoras

Jack Welch, el más famoso CEO de General Electric, dijo en una ocasión: «Si sólo pudiera utilizar tres métricas para dirigir una compañía, éstas serían la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados y el flujo de caja». Y no le falta razón al que fuera elegido en 1999 como «Ejecutivo del Siglo» por la revista *Fortune*. Según indican varios estudios, existe una clara correlación entre estos dos tipos de satisfacción. Cuanto mayor es la de los empleados, mayor aún es la de los clientes. Entre los ejemplos a destacar se encuentra la de David Maister, que en el año 2001 analizó en su libro *Practice what you Preach* los datos de 139 oficinas de 29 empresas de prestación de servicios de 15 países y en 15 sectores diferentes. Su estudio concluyó que un aumento del 10 por ciento en la ilusión por el trabajo de los empleados incrementaba en un 10-15 por ciento la satisfacción de los clientes, lo que implicaba a su vez un aumento de los beneficios financieros en un 42 por ciento.

Poner más ilusión en
el trabajo que se
realiza genera más
satisfacción entre los
clientes y favorece
los beneficios
financieros.

En este sentido, Maister explicó que una alta y sólida calidad en la relación con los clientes genera a su vez un elevado grado de satisfacción a los empleados. Para generar una buena relación entre calidad y cliente, la empresa debe hacer sentir importante a este último, lo que se traduce en aspectos como: la compañía mantendrá informados a los clientes sobre cuestiones que afectan al negocio, tendrá un compromiso real con el servicio al cliente, su satisfacción será una de sus mayores prioridades y, por supuesto, los empleados harán «todo lo necesario» para hacer un buen trabajo para sus clientes.

«Las empresas exitosas no son necesariamente las más creativas», llegó a afirmar Maister, ya que en lugar de discutir la importancia del servicio al cliente ellos sólo ejecutan los fundamentos.

► **Beneficios:**

Las organizaciones que implantan el *coaching* consiguen una expansión del capital humano mucho mayor que aquellas que no lo instauran. El conocimiento es poder, y entender lo que motiva y permite a sus empleados dar lo mejor de sí mismos lo ayudará a planificarse mejor, tomar decisiones más acertadas, invertir de manera más adecuada y aumentar la fidelización de los clientes.

John Whitmore, uno de los pioneros en la práctica del *coaching*, plantea en su libro *Coaching for Performance*, una serie de beneficios que añadirán ese halo de éxito que necesita toda compañía. Como vemos, hablamos de éxito desde el punto de vista de la motivación de sus trabajadores para llegar a la satisfacción absoluta de los clientes.



► **Rendimiento:**

El *coaching* favorece que individuos y equipos pongan lo mejor de sí mismos en las tareas que realizan, algo que la capacitación tradicional en general no consigue.

► **Ambiente de trabajo:**

El empleo efectivo por parte de los managers de habilidades de *coaching* para el desarrollo de su gente requiere de ellos una mayor conciencia en las respuestas que dan a cada una de las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral. El respeto de valores tales como la humildad, la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración o la confianza produce un impacto directo en el bienestar que las personas comienzan a experimentar al perseguir sus objetivos de trabajo.



► **Comunicación interna y externa:**

El mismo acto de realizar una pregunta poderosa agrega valor. Si las preguntas se hacen con intención de ayudar a otros a crecer y mejorar, transmiten implícitamente un mensaje: «Me importas». El ambiente de *coaching* fomenta el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir mayor efectividad. La actitud de aprendizaje y diálogo posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo en lugar del miedo al ridículo, a la burla o la descalificación.

«No hay secretos
para el éxito. Éste se
alcanza
preparándose,
trabajando
arduamente y
aprendiendo del
fracaso.»

COLIN POWELL

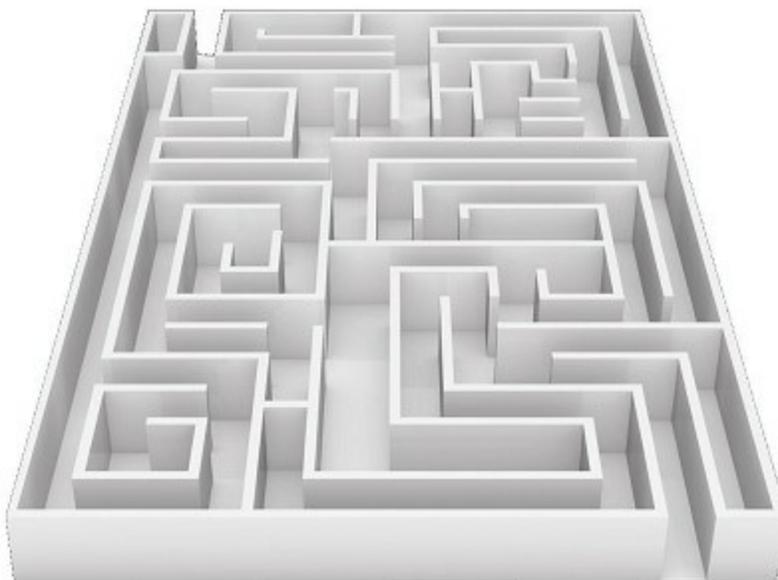
► **Retención y captación del mejor talento para la organización:**



Desarrollar a las personas no sólo implica enviarlos a realizar cursos breves o *workshops* una o dos veces al año. El *coaching* brinda a los mánager una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo. El *coaching* favorece el aprendizaje y cataliza dicho proceso sin pérdidas de tiempo, ya que permite lograrlo *online* sin dejar las tareas habituales ni el lugar de trabajo.

La solución del coaching en ocho puntos esenciales

Dijo Einstein que «los problemas no tienen solución en el mismo nivel de pensamiento desde donde fueron creados». Aunque también aseguraba que la imaginación es más importante que el conocimiento, pues el conocimiento nos limita a lo que conocemos, mientras que la imaginación nos abre a nuevas posibilidades, nuevos conocimientos o nuevas maneras de ver la realidad.



Si anteriormente hablábamos de satisfacción en cuanto a la necesidad de complacencia del cliente aunque también del trabajador, a continuación especificaremos algunos de los términos que conlleva realizar una buena labor de *coaching* para que nuestra empresa mantenga el equilibrio adecuado para llegar a objetivos.

1

Optimizar relación directivo-subordinado: Un excelente trato humano por parte de un superior hacia un trabajador es indispensable para que este último sienta confianza a la hora de llevar a cabo cada una

de las tareas requeridas en su puesto. Si dicha relación es mala o, lo que es peor aún, del todo inexistente, corremos el riesgo de que el empleado deje de ser efectivo en la ejecución debido a la falta de motivación por parte de su superior.

2

Tener expectativas positivas: En la medida de lo posible y siempre que la situación no se nos vaya de las manos, ver el vaso medio lleno y no medio vacío. Una actitud positiva capta la atención de nuevas perspectivas, y por tanto de mejores soluciones, que si en realidad mirásemos al problema desde el lado negativo.

3

Comunicar dichas expectativas de manera clara y consistente: Trasladar ese entusiasmo positivo a nuestro equipo es necesario para lograr unos objetivos concretos. Si demostramos que nuestras acciones nos permitirán llegar a la meta de manera más óptima a pesar de los mil y un obstáculos, al final llegaremos a nuestro destino con el apoyo de todos. Sin su equipo, un directivo sería tan sólo un mero gerente.

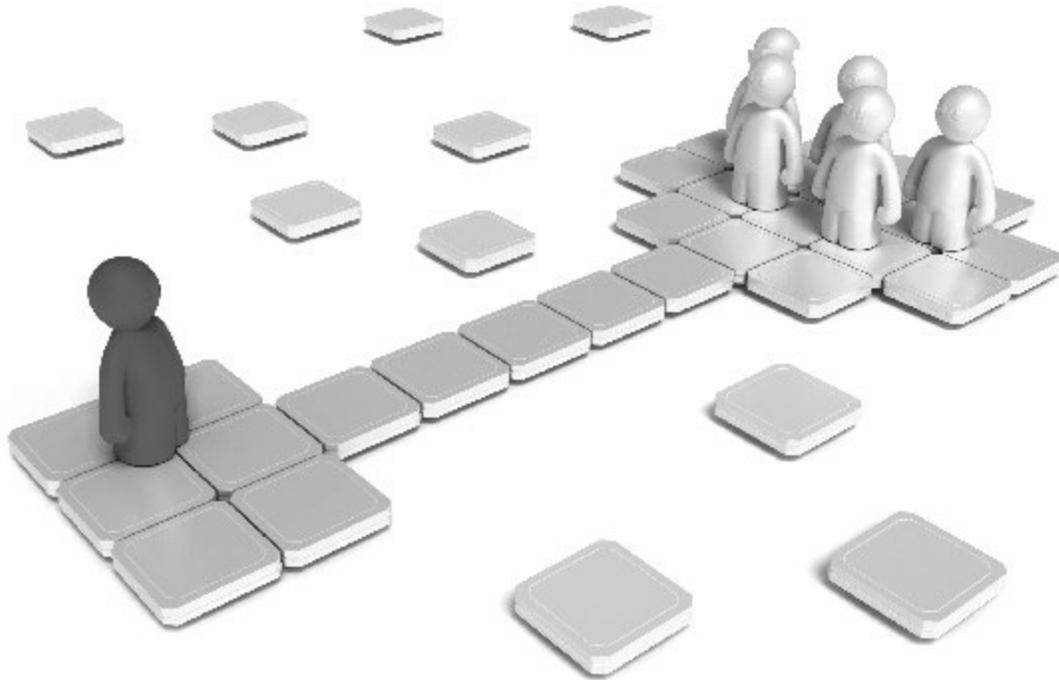
4

Preocuparse por los empleados como personas: Comportarse con nuestros empleados como personas de carne y hueso y no como números o meras piezas de un engranaje complicado de poner en marcha, favorece la seguridad del equipo en su directivo. Todos somos personas y, por tanto, sentimos con el corazón, así que si logramos acercarnos desde ese punto de vista sin dejar a un lado nuestra humanidad, conseguiremos que la balanza esté equilibrada.

5

Valorar capacidades y habilidades individuales: Nadie es perfecto, la perfección es una mera invención, así que sabiendo esto y teniéndolo claro, deberíamos admirar qué «defectos» pueden ser en realidad aptitudes camufladas o mal entendidas. Descubrir y apreciar las destrezas que cada miembro de la empresa puede aportarnos en la realización de una u otra tarea es fundamental para sacar el mayor beneficio.





6

Inspira confianza: Cuando un empleado sabe que ante un problema su superior en vez de ponerle un millón de trabas le hace la vida más fácil, lograremos que se involucre más en la empresa y que, por consiguiente, considere que él también es una pieza importante. Que un equipo sepa que su directivo puede contar con él no hará que sean amigos, tampoco es el objetivo, sino más bien que se humanice aún más a las personas.

7

Involucrarlo en sus propias decisiones: Como adultos en nuestra vida personal tenemos la potestad de decidir por nosotros mismos sin que nadie intervenga en ello. Si esto lo aplicamos al terreno laboral, es exactamente lo mismo. Si un superior permitiera a un subordinado que se responsabilizara de sus actos, y por tanto de sus fallos, que fuera una persona proactiva, conseguiríamos una implicación total en sus tareas ya que se preocuparía por ellas.

8

Apoyar su crecimiento y desarrollo con *feedback*: Cuando hablamos de *feedback* nos referimos a la capacidad de reforzar un comportamiento positivo que queremos que se repita en el tiempo. Dicho esto, proporcionaremos a nuestro equipo ese *feedback* con una intención: la de ayudar a la otra persona/s a mejorar y a progresar dentro de la compañía.

Tenemos que centrarnos en el comportamiento, no en la persona. Es decir, no en el carácter, ni en las actitudes o la personalidad. De este modo se logrará que la otra persona no se sienta atacada personalmente.



¿Qué dicen los estudios?

En estos tiempos cambiantes y de gran incertidumbre ante los nuevos escenarios que nos plantea nuestra sociedad actual, todos buscamos respuestas a nuestras dudas, así como un punto de referencia que nos permita atisbar nuevas opciones de comportamiento, especialmente en nuestro ámbito profesional. El *coaching* es una de ellas, y no lo decimos sólo nosotros. Entidades tan prestigiosas como Public Personnel Management, RU afirman que las «empresas que combinan el *coaching* con sus programas de formación **mejoran la rentabilidad en un 85 por ciento** - versus el 23 por ciento con sólo formación». En este sentido, también habría que citar lo expuesto por compañías tan prestigiosas como Manchester Inc., EE.UU., o Manpower, Canadá, cuando aseguran

que «el *coaching* otorga un retorno sobre la inversión de **seis veces** su coste» y que el **«ciento por ciento de los empresarios señalan una mejora** a nivel de la comunicación, el trabajo en equipos, el liderazgo, el servicio a los clientes y a la hora de establecer objetivos».

Algo llamativas también son las palabras de Geoff Hinsley Study al declarar que «la inversión actual en *coaching* es una forma de entrenamiento menos costosa y los beneficios son enormes (no necesariamente en términos financieros). El retorno es de 2.000 a 3.000 por ciento». Como vemos, y ya lo predecía el *Time Magazine* años atrás, el *coaching* será una norma en el mundo de los negocios.



TERCERA PARTE

APLICANDO HABILIDADES DE COACHING. EL MODELO
TISOC©



CAPÍTULO 7

CREENCIAS LIMITANTES

«Decir “no puedo” es la fuerza de la negación más poderosa de la psique humana.»

PAUL R. SCHEELE

La Real Academia define la **creencia** como el «firme asentimiento y conformidad con algo». Las creencias, en definitiva, serían aquellos principios de acción sobre los que actuamos como si fueran ciertos.

Si tuviéramos que echar la vista atrás nos daríamos cuenta de que muchas de nuestras creencias fueron «implantadas» durante nuestra infancia, antes de que fuésemos conscientes de su impacto.

La educación que nos proporcionaron nuestros padres en casa; las enseñanzas de nuestros profesores en el colegio; la cultura en la que nos hemos criado e incluso los medios de comunicación que vemos o escuchamos nos han ido transmitiendo una serie de creencias que han quedado arraigadas en nuestro yo más profundo. El resto de creencias se han ido creando a partir de nuestras propias experiencias, y a su vez, las creencias influyen sobre nuestras experiencias, haciendo que algunas sean posibles y otras no. Un ejemplo de ello es que si de pequeño nos dijeron «si te mojas, te resfriarás», quizá en primera instancia, como niño, no le hiciste mucho caso a la predicción de tu madre, sin embargo, un día que estabas descalzo, efectivamente te resfriaste y tu mente lo grabó. Comprobamos que en realidad sucede y entonces la convertimos en una creencia.

El famoso escritor Deepak Chopra define perfectamente lo que es una creencia a través de su libro *Mente sin edad, cuerpo sin tiempo* cuando afirma que «Una creencia es algo a lo que te aferras porque crees que es verdad», de ahí la importancia de cuidar los pensamientos a los que nos aferramos, ya que ello puede determinar que las creencias que generemos sean positivas o negativas para nosotros, o mejor aún, que jueguen a nuestro favor o en contra. Por tanto, la meta será observar y cuidar nuestros pensamientos para que la mayor cantidad de creencias que generemos sean expansivas y no limitantes. Pero desafortunadamente para nosotros ya estamos condicionados, llenos

de malos hábitos y creencias limitantes (negativas) cultivadas durante años de vida, por la educación, la familia y la sociedad, razón por la cual están profundamente arraigadas en nuestro inconsciente, manipulan nuestro comportamiento y definen nuestro carácter y nuestro destino. La buena noticia es que podemos cambiar esas creencias limitantes por creencias expansivas (positivas).

Considerado como el padre del *coaching* deportivo, Timothy Gallwey, lanzó hace más de treinta años el *coaching* moderno y el pensamiento del «juego interior», un programa diseñado para personas que desean entrar en un paradigma totalmente nuevo de desempeño ocupándose de las interferencias que limitan su potencial y que acaban influyendo directamente en su rendimiento. Gracias a esta técnica podremos maximizar dicho rendimiento, que queda perfectamente demostrado a través de la ecuación que Gallwey pasó a llamar «juego interior»: Rendimiento = Potencial – Interferencia. «Desempeño equivale a tu potencial menos interferencia. La clave está en controlar la interferencia originada en las dudas sobre sí mismo para alcanzar los objetivos propuestos.»

Y es que si superamos los obstáculos que persisten en nuestro interior podremos ganar ese juego interior del que Gallwey hace referencia. Porque «algunas veces somos nuestros peores enemigos. El miedo hace que nos desenfoquemos, que perdamos el sentido de lo que es importante», resume este hombre que comenzó a desarrollar la filosofía del *coaching* en el año 1974.

Si relacionamos la teoría de este escritor con nuestras creencias, nos damos cuenta de que éstas pueden llegar a convertirse en una fuente de interferencias. Por consiguiente, si superamos dichas creencias, reduciendo de este modo la interferencia interna, lograremos derribar esos muros y alcanzar objetivos de manera más eficiente y eficaz.

«Nadie puede hacer
que te sientas inferior
si tú no se lo
permities.»

ELEANOR ROOSEVELT

Uno de los ejemplos quizá más llamativos que nos pueden ayudar a entender en qué consistirían estas creencias limitantes y cómo las podríamos desterrar de nuestras vidas, serían los marcos. Sí, como aquellos que utilizamos en nuestras fotos de familia.

En *coaching* los marcos simbolizarían las maneras de pensar, semejante a paradigmas, sistemas operativos personales (tu Windows particular) e incluso paradojas. Los marcos abren el pensamiento y pueden acelerar el progreso y disminuir el esfuerzo requerido. Cuando tu marco se agranda, las barreras del éxito son reducidas y el progreso se acelera. Una de las maneras en que puedes agregar valor a tu equipo es ayudándolos a

ampliar sus ideas o suposiciones y convertir, entonces, estas creencias limitantes en potenciadoras. Siempre hay más de una sola manera de ver las cosas, y observar el mundo con nuevos ojos es muy liberador.

A continuación hablaremos de cómo superar los seis marcos limitantes para convertirlos en creencias potenciadoras o positivas. Porque lo que la mente puede concebir, se puede conseguir. Cuando alguien cree que puede hacer algo, lo hace, mientras que si está convencido de que no es posible, no importa lo que se le diga que no se le convencerá de lo contrario.

Cuántas veces habremos escuchado la frase «No puedo». Según Paul R. Scheele, presidente de Learning Strategies Corporation, esta frase «es la fuerza de la negación más poderosa de la psique humana». Por su parte, Eleanor Roosevelt dijo: «Nadie puede hacer que te sientas inferior si tú no se lo permites». El *coaching* actúa a partir de creencias potenciadoras para que consigas el objetivo marcado.

Sin embargo la cuestión primordial aquí es: ¿cómo identifico una creencia limitante? Bien, decirte que antes de nada hay que ser consciente de que tenemos esas creencias, para lo cual hay que expresarlas. Una pregunta que puede ser de gran ayuda a la hora de identificar las creencias que nos limitan en la consecución de un objetivo específico es: «¿Qué te impide alcanzar tu objetivo?». Si no eres capaz de identificar ninguna creencia limitante tal vez no hayas pensado suficientemente en el objetivo.

«No os creáis nada.
No importa dónde lo
leáis o quién lo haya
dicho, aunque lo
haya dicho yo, a
menos que
concuere con
vuestra propia razón
y vuestro sentido
común.»

BUDA

Lo bueno de todo esto es que las creencias cambian, y por tanto las experiencias también lo hacen como resultado de ello. Así que busca aquellos objetivos que no hayas podido alcanzar hasta ahora e identifica qué es lo que te impedía conseguirlos (el trabajo que deseas, la pareja con la que compartir tu tiempo, una buena relación...).

¿Para qué sirve?

Este ejercicio sirve para demostrar que las creencias limitantes pueden ser superadas a través de la creación de nuevas (y mejores) formas de ver la realidad, y que una de esas formas es la reducción drástica de interferencias internas creadas por experiencias y aprendizajes del pasado, así como a mensajes recibidos que damos por sentado como reales o inalcanzables.





Marcos limitantes

A partir de aquí, y entendiendo qué son las creencias limitantes o potenciadoras, podremos configurar los denominados marcos limitantes a los que hacíamos referencia hace un instante. En este sentido, recalcar que hay infinidad de marcos limitantes; sin embargo, por experiencia sabemos que los relacionados a continuación suelen ser los más típicos en los ejecutivos.

Los ejemplos serían:

- ▷ **Nada tiene solución:** Todo se puede solucionar... o no. Siempre hay una salida ante un problema. No hay solución si no lo intentamos.
- ▷ **No se puede reducir el riesgo:** Siempre se puede disminuir el riesgo. Establecer nuevas medidas disminuirá el riesgo. Quien no arriesga no gana.



- ▷ **Es muy difícil hacerlo mejor:** Hay una manera mejor de hacer las cosas. La mejor forma de hacer algo es pensar que se puede llevar a cabo fácilmente.
- ▷ **Las emociones no hay que expresarlas:** Las emociones nos enseñan. Expresar los sentimientos nos ayuda a entender mejor las situaciones. La empatía beneficia al equipo.
- ▷ **Posponer no es tan malo:** Retrasar tiene un coste. No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy.
- ▷ **Los problemas son problemas y ya está:** Los problemas son oportunidades inmediatas. No existen complicaciones sino obstáculos que solventar. Las dificultades son verdaderas oportunidades.

Ejercicio 9

Tras conocer un poco más en profundidad en qué consisten las creencias limitantes y potenciadoras, así como los seis marcos, nos gustaría que respondieras de forma sincera a dos cuestiones primordiales:

1. ¿Con qué marco te identificas más?
2. ¿Qué otro marco no señalado se identifica también contigo?



La importancia de la osadía

¿Cuántas veces nos hemos preguntado por qué no nos hemos atrevido a llevar a cabo nuestros sueños? Y la respuesta acertada sería: por miedo.

Hay muchas personas que tienen auténtico pavor a hablar en público, a desnudarse en cuerpo y alma, al mar, a una reunión importante con sus superiores, a enamorarse, a un animal... Todas ellas tienen en común que las creencias adquiridas desde su infancia frenan cada una de las decisiones que deben tomar en su presente con consecuencias en el futuro. La única vía de solución aquí será tomar aire y ser valientes, aventurarnos al cambio por muy duro que éste sea. Porque si nos atrevemos a ser nosotros mismos, a luchar contra esas creencias limitantes, podremos cambiar el mundo, pero siempre partiendo de uno mismo. La vida no cambia porque sí, hace falta que tú también quieras.

CAPÍTULO 8

HERRAMIENTAS ESENCIALES

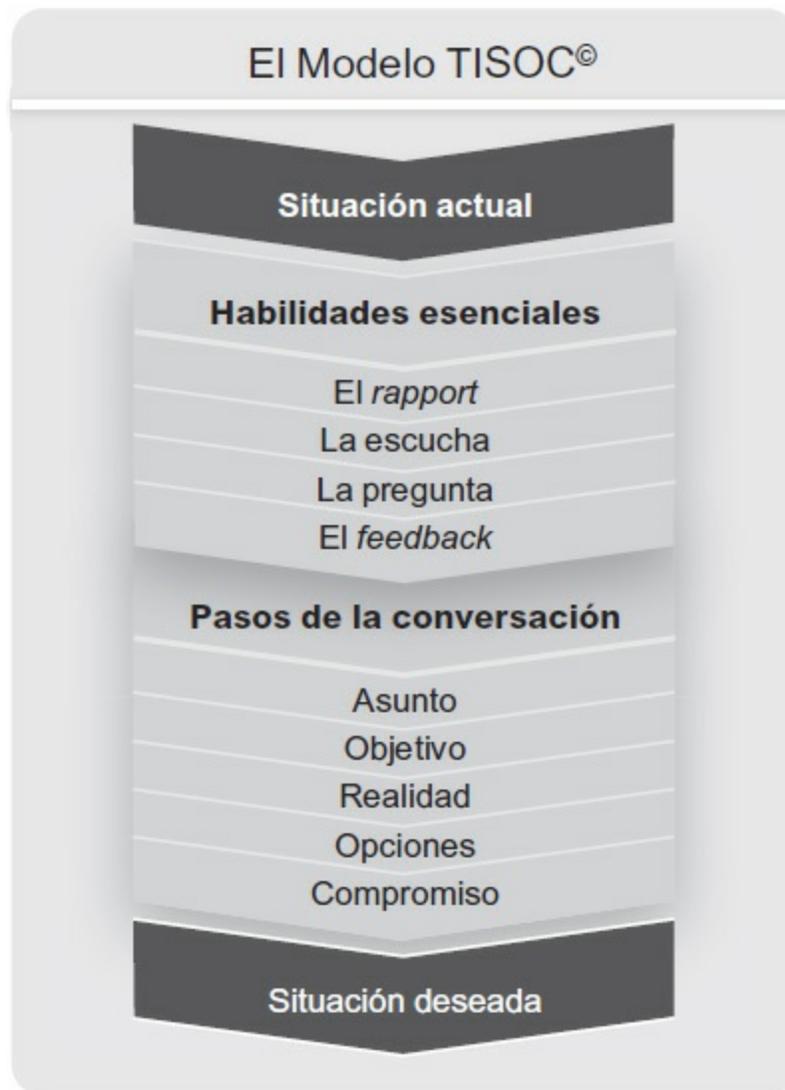
«Una de las mejores maneras de persuadir a los demás es escuchándolos.»

DEAN RUSK

A través del modelo de *coaching* TISOC podrás conocer mejor la forma de establecer conversaciones con tus colaboradores/interlocutores. Establecer un asunto y un objetivo teniendo en cuenta las opciones que te rodean te llevará, gracias a determinados patrones de escucha y comunicación no verbal, a adquirir un compromiso por parte de tu interlocutor, llegando de este modo a la situación que deseas. Gracias a la plantilla TISOC pasarás de una situación actual, mediocre y nada envidiable, a una posición anhelada durante tiempo que te permitirá tomar las riendas y el control de tu vida.

«Es mejor hacer
algunas preguntas
que conocer todas
las respuestas.»

JAMES THURBER



The International School of Coaching-TISOC se fundó en España en el año 2002, y en el 2012 cumplimos nuestro décimo aniversario (2002-2012).

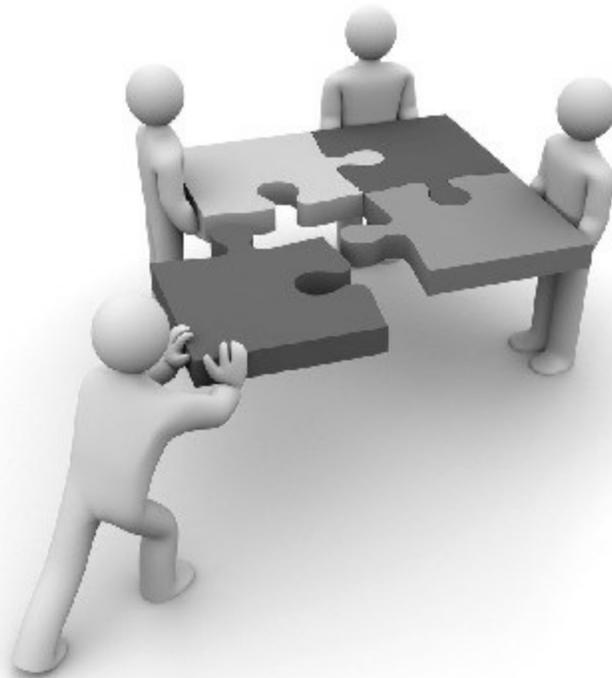
Los fundadores fueron un grupo de profesionales cuya visión fue implantar en Europa un sistema de *coaching* práctico, efectivo y rápido, ya que observaban que las formas de hacer *coaching* no estaban en muchas ocasiones realmente ligadas al desarrollo organizacional, sino más bien a las personas de forma individual, con la desalineación y la falta de resultados prácticos que ello significaba. Para llevarlo a cabo, algunos de los fundadores bebieron de las fuentes de Thomas Leonard, ya que tuvieron la suerte de ser discípulos suyos.

Posteriormente la escuela pasó a manos de sus actuales gestores, bajo la presidencia de Miguel J. Roldán, uno de los *coaches* más influyentes de España y América Latina, y gracias al esfuerzo de un gran equipo, actualmente podemos afirmar que TISOC es la escuela y organización líder en *coaching* en español.

«Hay que atender no sólo a lo que cada cual dice, sino a lo que siente y al motivo porque lo siente.»

CICERÓN

Asimismo, explicarte que el desarrollo de TISOC se fundamenta en el pilar de la investigación constante. TISOC cuenta con toda su metodología propia, incluyendo cursos, materiales, métodos, formatos de trabajo e incluso metodologías de evaluación y diagnóstico. TISOC no revende productos de terceros. De hecho, exige exclusividad y fundamentada investigación en sus alianzas para preservar la calidad de sus productos y servicios.



Todo esto nos lleva a contar con el sello certificador TISOC Certified de la más alta reputación internacional, el que más prestigio posee actualmente. Prueba de ello es su eco en la prensa internacional y en el más importante diario digital de recursos humanos europeo en lengua española, *Recursos Humanos*. Como complemento cuenta con el aval de CoachVille Spain, ASECH Asociación para la Expansión del Capital Humano, y además es una escuela IAC Coaching Masteries™ (International Association of Coaching).

Si tuviéramos que definir la metodología de TISOC en el mundo de las organizaciones, ésta nos lleva automáticamente a trabajar sobre una base fundamental: el alineamiento corporativo. En los procesos de TISOC son tan importantes los ejecutivos implicados en el proceso, como los patrocinadores. Cuando no se produce alineamiento entre ambos, no se ven resultados. Las propuestas de trabajo sobre la base de los ejecutivos exclusivamente están llevando a muchas empresas a verbalizar los malos resultados de los procesos que han llevado a cabo, y esto está desacreditando al *coaching* como el mejor medio para el desarrollo corporativo. TISOC recibe en muchas ocasiones quejas de procesos anteriores o de cursos realizados por otras empresas de *coaching* que no han tenido en cuenta los diferentes grupos de interés.

Por eso en TISOC nos avalan los datos. A día de hoy, trabajamos en veintitrés países. Tanto profesionales como empresas eligen a The International School of Coaching-TISOC, convirtiéndonos en el líder incuestionable en *coaching* de más alta reputación internacional

«Hay quien ve las cosas y se pregunta por qué. Yo las veo tal y como podrían ser y me digo: ¿por qué no?»

MARC LEVY

El rapport

«La sintonía del *rapport* permite la conexión física, mental, gestual y verbal.»

El *rapport* es la primera fase que tener en cuenta antes de empezar a hacer una sesión de *coaching*. Esta fase de *rapport* consiste en generar un escenario donde la persona se sienta cómoda y confiada estableciendo una sintonía entre ella y el *coach*. Se trata de captar el lenguaje verbal (palabras) y no verbal (lenguaje corporal y tono de voz) de un individuo para hacerlo sentir a gusto y comunicarse mejor, entrando en sintonía con él.

Para crear esta sintonía, el *coach* iguala con el *coachee* su lenguaje corporal (respiración, posición, movimientos, etc.) y tono de voz de forma sensible y respetuosa, sin imitarlo. La finalidad del *rapport* es conectar con la persona.

El *rapport* no necesita saber lo que siente la otra persona, sólo trata de acompasarse (igualarse) para sintonizar con ella. Dicho sentimiento podremos percibirlo durante el proceso. A partir del acompasamiento se genera biológicamente un equilibrio para traerla al terreno del *coach*. Si el *coach* no sintoniza con su *coachee*, la sesión no tendrá orden ni coherencia.

El rapport crea
sintonía entre el
coach y el coachee
para que ambos
conecten.

Existen unos canales mediante los que las personas perciben el mundo y que son utilizados por el *coach* para ayudarlo a conectar con ellas y a escucharlas más atentamente respetando así sus emociones. Estos canales son: el visual, el auditivo y el kinestésico o sensorial. Es decir, si tu *coachee* es visual, se tratará de una persona que habla mucho más rápido, más agudo que los demás, mueve las manos, apunta a las personas, que generalmente están mirando hacia arriba... En este caso deberás responderle con un predominio de lo visual, es decir, mirándolo a los ojos mientras le hablas con términos visuales, como por ejemplo: «Veo lo que me quieres decir...», «Parece una buena oportunidad», «¿Tienes la imagen clara de lo que te digo?», etc.



Si por el contrario es auditivo, se tratará de una persona más tranquila que habla más lento, su tono de voz es armonioso, utiliza palabras que están relacionadas con el sonido, como por ejemplo, «escucho», «oigo», «sintonía», «silencio», «grave», etc. Aquí deberás igualarte a él mediante la conversación y el uso de herramientas que incluyan, por ejemplo, la música. Cuanto converses con un auditivo es mejor responder verbalmente que con un gesto de asentimiento.

Y por último, si tu *coachee* es kinestésico verás que tiene una cadencia más lenta al hablar; viven en el mundo de la sensación, son más tranquilos, hablan de sensaciones, del contacto, casi no mueven las manos. Entonces deberás relacionarte con él mediante

movimientos lentos y tranquilos, hablándole despacio, y empatizando con sus emociones y sentimientos. Podemos decir cosas como, por ejemplo: «Me siento bien con tu propuesta».

En este sentido el *coach* necesita detectar el canal o canales en los que su cliente transmite información para focalizarse en ellos y llegar a obtener una buena sintonía.

La responsabilidad del *coach* es crear un entorno donde reinen el *rapport* y la confianza.

Rapport y cuerpo

El lenguaje no verbal es estupendo para entrar en sintonía con una persona. Se sabe que el 93 por ciento (45 por ciento corporal, 38 por ciento tono de voz y 10 por ciento contexto) de una comunicación es lenguaje no verbal, mientras que sólo un 7 por ciento es lenguaje verbal, por lo que únicamente hablar no es comunicarse.

Cuando comunicamos, interviene lo que nuestro cuerpo comunica y lo que decimos. Saber captar cómo se comunica una persona ayuda a interactuar con ella. Ser capaz de detectar las emociones que te transmite cuando habla ayuda al *coach* a conectar más fácilmente. De alguna manera logramos meternos en los zapatos del otro, entenderlo y que él nos entienda. Pero no debemos confundirnos, *rapport* no es imitar al otro. Tenemos que destacar que la forma de trabajar el cuerpo está relacionada con aspectos como la psicogeografía (distribución del cuerpo en el espacio), el alineamiento y la proxemia (distancias).

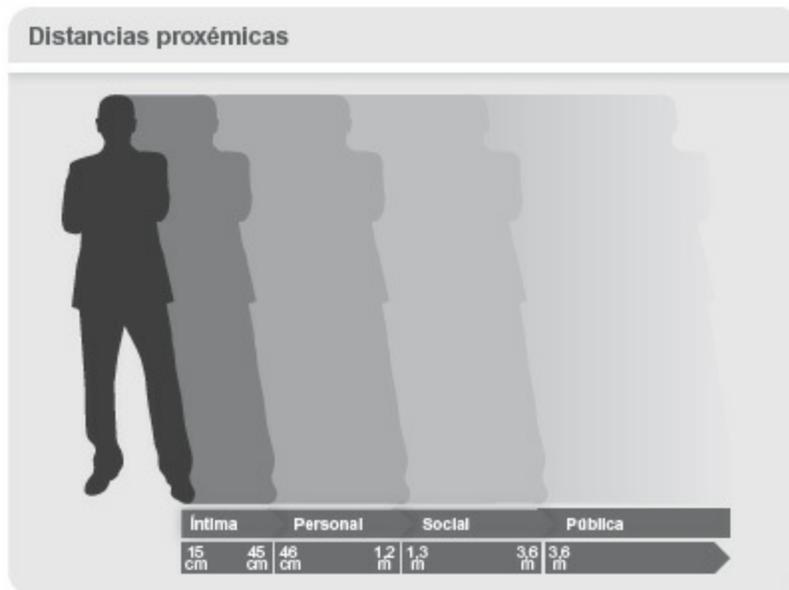


Esta última, la proxemia, se refiere al modo en que usamos adecuadamente las distancias. Cada persona dispone de una zona de comodidad que tan sólo rompemos a causa de sentimientos muy íntimos como amor/sexo u hostilidad/ataque.

Salvando las distancias, y nunca mejor dicho, cuando «invadimos» el terreno del otro, en un ascensor por ejemplo, no cesamos de disculparnos, ¿verdad? A partir de ahí, el modo en que utilizamos las distancias para sacarle ventaja será percibir cuál es la zona

de seguridad del otro y utilizarla en nuestro favor. Por ejemplo, usar menos la distancia pública y más la social; incluso usar la distancia personal puede resultar muy beneficioso en procesos de negociación para generar *rapport*. Una forma sería el modo de saludar que cambiaría dependiendo del círculo en que nos encontremos. No será igual extender el brazo para dar la mano mirando a los ojos, aquí mantendríamos cierta distancia, que acercarnos a dar dos besos. Ambos casos nos permitirán dar información acerca de nuestra disposición emocional hacia la apertura o la clausura.

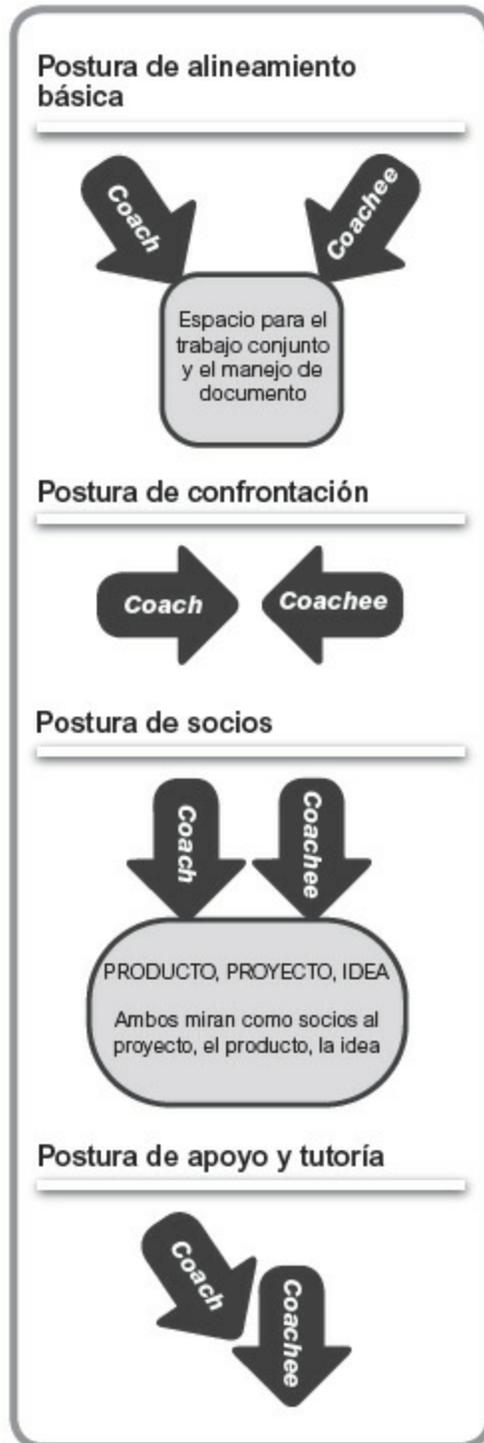
En la conversación
óptima y favorable,
la cortesía es
esencial.



Postura de alineamiento

Por su parte, el alineamiento aludirá específicamente a lo que denominamos «acompasamiento» o «descompasamiento». Es decir, si durante una conversación nuestro interlocutor nos está hablando mirando directamente a los ojos mientras nosotros nos sentamos dándole la espalda, estaremos mostrando un descompasamiento en nuestra acción, y por tanto, mostrando que sentimos repulsa o desacuerdo respecto a lo que nos está contando con una falta grave de respeto. Sin embargo, si por el contrario nos situamos lateralmente, casi frente a nuestro interlocutor, mirándolo a los ojos, interactuando con él y empatizando con sus palabras a pesar de no estar de acuerdo con lo que nos dice, estaremos en modo de acompasamiento y mostrando una total consideración. La cortesía, sean cuales sean los términos de la conversación, deberá de ser óptimos y favorables y nunca al revés. Situarse frontalmente no es una postura

habitual para hacer *rapport*. Debemos estar ligeramente inclinados el uno sobre el otro (lateralizados), esto permite mantener el contacto visual y tener para ambas partes un espacio para el trabajo y el manejo de documentos, que no tendríamos si estuviéramos frente a frente.



▷ **Postura de confrontación**

La postura frontal debemos usarla cuando tenemos que dar un *feedback* contundente y asertivo donde nuestra postura corporal también debe manifestar nuestra contrariedad o desacuerdo.

▷ **Postura de socios**

La postura donde ambas partes miran al horizonte que representa el producto, el proyecto, la idea, es denominada de socios y permite visualizar la meta o el reto.

▷ **Postura de apoyo y tutoría**

La postura de apoyo y tutoría permite que el interlocutor se sienta apoyado en su trabajo y guiado ante cualquier duda. En esta postura, el *coach* está con el hombro ligeramente por detrás del *coachee* y le permite orientar, siendo el protagonista el *coachee*, mientras que el *coach* es sólo un acompañante-orientador.

Ya para terminar, debemos tener en cuenta que el modo en que trabaja nuestro cuerpo se debe también a la llamada psicogeografía, especialmente estudiada por Robert Dilts, que consistiría principalmente en una propuesta situacional en la cual se pretende entender los efectos y las formas del ambiente geográfico en las emociones y el comportamiento de las personas. Se refiere al estudio de un lenguaje en particular: el no verbal. Por consiguiente, la psicogeografía se encarga, más que de la interpretación del lenguaje, de estudiar los desplazamientos, movimientos, posiciones y posturas de personas que interactúan en un determinado espacio. Por ejemplo, aunque parezca inverosímil, el sentarnos en el asiento equivocado puede deteriorar una relación que queremos cuidar dentro de una negociación. El colocarnos frente a frente a la persona con la cual estamos negociando proporciona «casi» imperceptiblemente, pero con gran impacto, la sensación de un enfrentamiento (algo contraproducente en negociación) y predispone a una «pelea» por posiciones encontradas. Por lo que visto así, la psicogeografía nos orienta, según nuestros objetivos, a disponer del espacio de manera tal que nos ayude a construir relaciones basadas en la confianza y el respeto. Nos conduce a crear un circuito de relaciones provechoso que nos demuestra una vez más el impacto expansivo del lenguaje silencioso.



Dinámica rapport a tres

A continuación tendrás que buscar un grupo de tres personas en el trabajo o entre tus propios amigos para poner en práctica lo explicado hasta ahora. Para ello deberás decidir qué tipo de conducta emplearás a la hora de interactuar con tus otros tres compañeros. Recomendamos que elijas aquella con la cual te sientas más cómodo y que te resulte más fácil. Por ejemplo, iniciar la postura y los gestos o iniciar la referente al tono y el volumen de la voz.

La psicogeografía
estudia e interpreta
los movimientos,
posiciones y
posturas que ejecuta

un individuo al interactuar en un espacio determinado.

Es muy importante que observes el comportamiento de tus otros compañeros, sobre todo si decidís poneros alrededor de una mesa o de pie. Según sus posiciones podrás detectar lo cómodos o incómodos que se sienten en ese momento o la integración que hay entre vosotros.

Tras esta dinámica de grupo pasaremos al siguiente ejercicio.

Ejercicio 10

Para saber si el rapport ha sido todo lo eficaz que debiera, tanto tú como tus compañeros, habrías tenido que cambiar vuestra conducta en favor del otro. Es decir, si una de las personas sigue tu nueva conducta quiere decir que estás en rapport. Si no te sigue, quiere decir que no lo has conseguido.

Para averiguar si has conseguido sintonizar con tus compañeros, por favor contesta a las siguientes tres preguntas:

¿Con quién tienes un buen rapport?

¿Cómo te sientes cuando hablas con él?

¿Qué similitudes hay entre esta persona y tú?

El rapport japonés



Hace un tiempo, en un anuncio de refrescos salía un futbolista famoso que visitaba Japón para jugar el mundial de fútbol. A su llegada, salió a su paso un niño pidiéndole un autógrafo, sin hablar, tan sólo entregándole una libreta y un bolígrafo. Era evidente que aquel futbolista no hablaba su idioma, pero aún así entendió lo que quería de él. Cuando el jugador le entregó el autógrafo, el muchacho le hizo una reverencia inclinando la cabeza a modo de agradecimiento, a lo que el futbolista respondió de la misma manera.

Ya durante el partido, el deportista tuvo que sacar una falta directa contra la portería contraria. Ante él, y a pocos metros de distancia, varios jugadores japoneses del equipo contrario le impedían ver la portería actuando de barrera. Entonces el jugador recordó lo que el niño había hecho para agradecerle el autógrafo e hizo lo mismo, es decir, se inclinó como si hiciera una reverencia o saludo al estilo nipón. Cuando sus rivales lo vieron, imitaron su gesto, momento que el futbolista aprovechó para disparar a puerta metiendo gol.

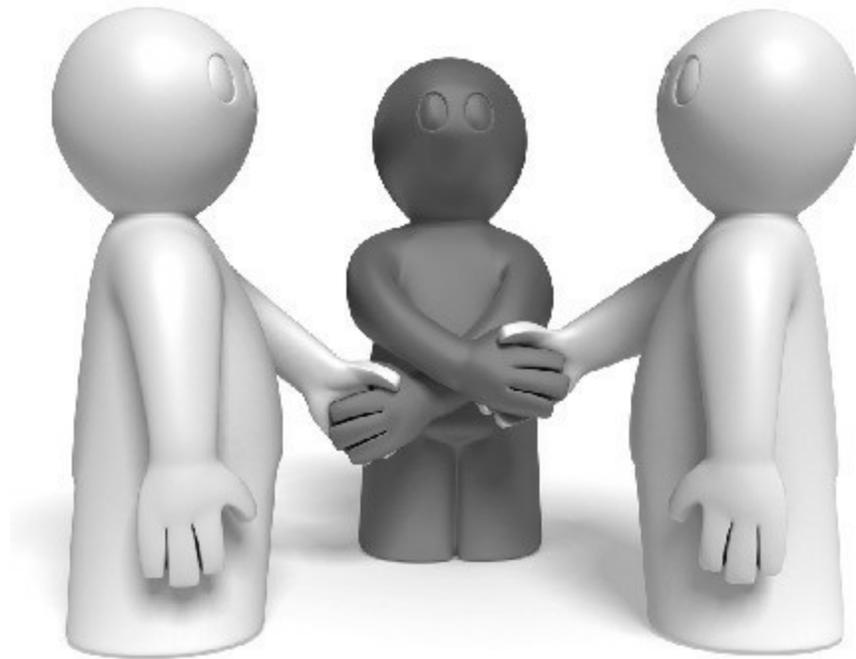
Conclusión: el lenguaje no verbal (la mirada, la sonrisa y, sobre todo, el cuerpo) sirvieron para conseguir el objetivo de quien lo utilizaba. Un *rapport* bien ejecutado también puede hacer que ganes un partido de fútbol.

Rapport a distancia

Cuántas veces habremos visto vídeos de nuestros padres cuando eran jóvenes, ¿verdad? Éste es el caso de tres hermanos que disfrutaban de la tarde viendo el vídeo del cumpleaños de su madre cuando aún no estaba casada con su padre.

Durante la emisión de la cinta, los pequeños se divierten y se ríen al ver aquella celebración y a los que serían sus futuros padres tan felices. En un momento determinado, el entonces novio le dice a la chica: «Pide un deseo». Ella se queda mirando a la cámara durante unos largos segundos. Aquella mirada llena de amor reflejaba el deseo de tener hijos, de tenerlos a ellos. Los niños comienzan a mirarse los unos a los otros, alucinados con lo que estaba pasando, sonriendo sin parar y percatándose de que la que sería su madre, mucho antes de tenerlos, ya los esperaba.

Conclusión: No hace falta conocer a alguien, ni siquiera tenerlo delante para percibir lo que está sintiendo. Los actores se meten continuamente en la piel de otro interpretando papeles a veces difíciles de manejar, y aun así, si son buenos, creemos verdaderamente en las emociones que nos transmiten. En este ejemplo ocurre exactamente lo mismo: la madre traspasó la pantalla con su mirada, con su lenguaje no verbal, haciendo que sus hijos sintieran ese amor que llevaba dentro. Gracias a esto, aquellos pequeños se dieron cuenta de que el deseo que había pedido su madre aquel día precisamente eran ellos.



El desafío del rapport

La pregunta aquí sería: ¿Estás realmente conectado con los otros? ¿Hasta qué punto somos capaces de sintonizar con alguien que no conocemos sin palabras, tan sólo con la mirada o con el gesto? Lograr estar en *rappor*t con los demás significa mejorar tu comunicación, crear empatía, tener química con la mayoría de las personas. En definitiva, caer bien.

Practicar el *rapport* te ayudará a mejorar la relación con tu pareja, tus amigos, tu familia y, por supuesto, con tus compañeros de trabajo y subordinados o superiores. Esto se traducirá en una excelente relación que te permitirá por fin lograr tus objetivos, ya que habrás conseguido que las personas que te rodean estén más abiertas a escuchar tus propuestas e ideas.

La relevancia de la escucha

«Escuchar consciente e interesadamente a la otra persona aunque lo que diga vaya en contra de tus ideas o principios es la auténtica clave *coaching* de la escucha activa.»

La percepción que se tiene normalmente del acto de escuchar es que es un suceso más bien pasivo. Esto es así cuando uno no hace el esfuerzo de entender, cuestionar y valorar el mensaje que recibe y después automática e inconscientemente lo desecha. Sin embargo, la **escucha activa**, que es la que aplicamos en *coaching*, es algo totalmente diferente. Consiste en utilizar todos tus recursos disponibles para escuchar consciente e interesadamente a la otra persona aunque lo que diga vaya en contra de tus ideas o principios.



Una de las maneras de entender mejor de lo que estamos hablando es a través de un cuento. Aquí mencionaremos uno verdaderamente significativo titulado «La esposa sorda» del escritor Jorge Bucay. Dice así:

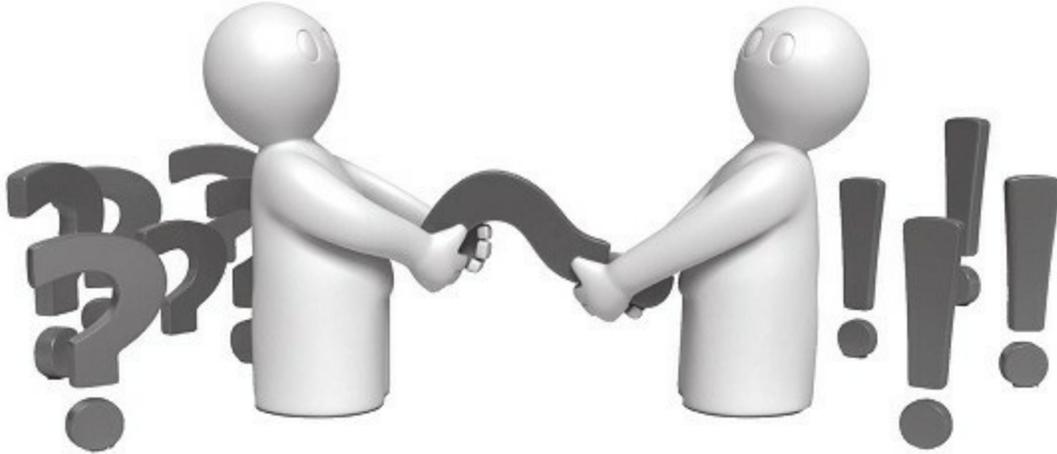
Un tipo llama al médico de cabecera de la familia:

—Ricardo, soy yo: Julián.

—Ah, ¿qué quieres, Julián?

—Mira, te llamo preocupado por María.

- Pero ¿qué pasa?
- Se está quedando sorda.
- ¿Cómo que se está quedando sorda?
- Sí, necesito que vengas a verla.



—Bueno, la sordera en general no es una cosa repentina ni aguda, así que el lunes tráemela al consultorio y la reviso.

- Pero ¿te parece esperar hasta el lunes?
- ¿Cómo te has dado cuenta de que no oye?
- Porque la llamo y no contesta.

—Mira, puede ser una tontería como un tapón en la oreja. A ver, hagamos una cosa: vamos a detectar el nivel de la sordera de María. ¿Dónde estás tú?

—En el dormitorio.

—Y ella ¿dónde está?

—En la cocina.

—Bueno, llámala desde ahí.

—MARÍAAA... No, no me oye.

—Bueno, acércate a la puerta del dormitorio y grítale por el pasillo.

—MARÍIAAA... Nada, no hay manera.

—Espera, no te desespere. Coge el teléfono inalámbrico y acércate por el pasillo llamándola para ver cuándo te oye.

—MARÍAA, MARÍAAA, MARÍIAAAA... No hay nada que hacer, doctor. Estoy junto a la puerta de la cocina y la veo, está de espaldas lavando los platos, pero no me oye. MARÍIAAA... Nada.

—Acércate más.

El tipo entra en la cocina, se acerca a María, le pone una mano en el hombro y le grita al lado del oído:

—¡MARÍIAAA!

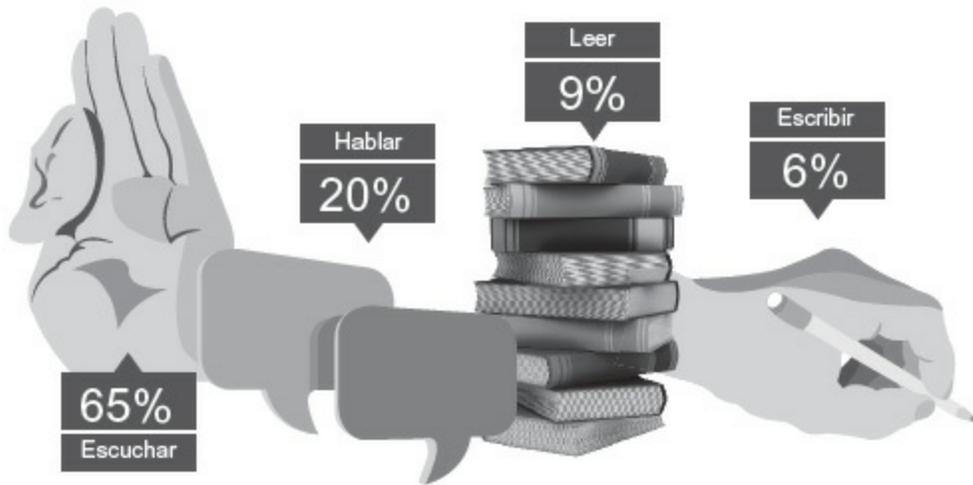
La esposa, furiosa, se da la vuelta y le dice:

—¿Qué quieres? ¡¿QUÉ QUIERES, QUÉ QUIEREEEEEES?! Me has llamado como diez veces y diez veces te he contestado ¿QUÉ QUIERES?... Cada día estás más sordo, no sé por qué no consultas al médico de una vez.

Tal y como podemos apreciar a través de este fantástico relato, lo que hacemos muchas veces es una proyección, ver en el otro lo que no nos gusta de nosotros. Por lo que cada vez que veamos algo que nos molesta en otra persona, sería bueno recordar que eso que vemos también puede ser una de nuestras facetas.

Hay cuatro vías esenciales para comunicarse con los demás: la lectura, la escritura, el habla y la escucha. Las estadísticas muestran que, cuando se trata de comunicarse bien, el porcentaje de tiempo que se debe dedicar a cada una de ellas se reparte así:

Una atención auditiva marca la diferencia entre oír y escuchar, y si mantienes atención en lo no dicho, los gestos que utiliza la otra persona y la mímica, entonces conseguirás una comprensión total del mensaje que quiere transmitir.



La finalidad de escuchar consiste en comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo piensa y siente, y cómo «ve y va por el mundo». Como decía madame de Sévigné: «El hombre tiene dos orejas, dos ojos y una sola boca para escuchar cuatro veces más de lo que habla».

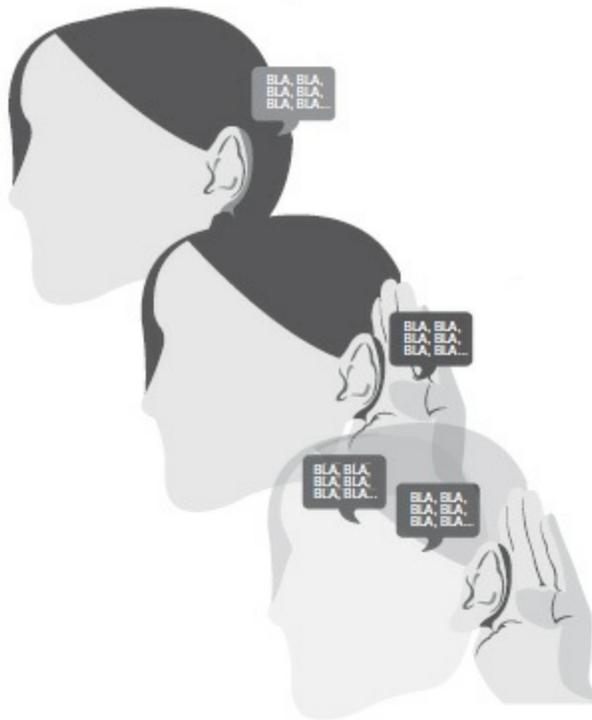


Niveles de escucha

Algunas personas se atreven a asegurar que escuchar es algo sencillo. Sin embargo, prestar una verdadera atención a tu interlocutor y escucharlo con atención sin que medie juicio, interpretación o distorsión, eso sí que constituye una experiencia realmente profunda.

Existen cuatro niveles de escucha que nos gustaría destacar y que nos ayudarán a conocer más de cerca hasta qué punto el ser humano escucha al otro.

- ▷ **Escucha superficial:** Sólo damos la impresión de escuchar cuando en realidad percibimos las ondas sonoras del mensaje del interlocutor pero hacemos caso omiso del contenido. «Estoy en otro sitio», probablemente absorbo en mi propio ruido mental.
- ▷ **Escucha participativa:** El segundo nivel es aún insuficiente, y aunque empiezas a atender al contenido del mensaje, lo haces desde tu punto de vista, desde tu experiencia y no desde la visión de tu interlocutor. Hablamos de una escucha participativa donde escuchas a ratos, hablas, piensas, a ratos hablas, piensas...
- ▷ **Escucha atenta:** La escucha atenta es una escucha real pero sólo del 7 por ciento del mensaje, es decir, las palabras. Por tanto sí que estoy escuchando pero sólo la parte verbal, que como antes vimos en *rapport* únicamente es el 7 por ciento.



▷ **Escucha completa o activa:** La escucha completa es cuando escucho la totalidad del mensaje atentamente, no sólo tus palabras (el 7 por ciento) sino tus gestos, tu tono de voz, el propio contexto, que es el 93 por ciento restante del mensaje, es decir, la parte no verbal, como vimos antes en *rapport*. En definitiva, escucho lo que dices y lo que no dices.

Para practicar una escucha activa de calidad, debemos tener el mínimo diálogo interno, rebajar la tensión muscular y relajarnos lo máximo posible para facilitar la atención hacia nuestro interlocutor y ampliar el campo de visión para que nuestra mente esté más abierta y receptiva. A pesar de que la escucha activa no es una capacidad innata en todo el mundo, sí podemos desarrollarla mediante aprendizaje y práctica continua.

Para evitar equívocos, confusiones y meteduras de pata a la hora de escuchar, deberíamos tener en cuenta lo siguiente:

▷ **Escuchar la expresión completa de tu interlocutor:** Existe una brecha entre lo que te dicen y lo que escuchas. Ten presente que «escuchar la expresión completa» significa oír sus palabras y, al mismo tiempo, prestar atención a la corporalidad.

▷ **Pedir precisión y/o clarificación para verificar lo que has entendido:** El error más habitual es querer hablar demasiado y expresar nuestro punto de vista a toda costa; de ahí que nos concentremos únicamente sobre la idea que queremos transmitir y no sobre lo que nos están diciendo. Esta forma de distraerse perjudica seriamente la

comunicación. Por otro lado, no debemos olvidar poner en práctica la «validación», es decir, verificar con el interlocutor lo que nos está diciendo, usando términos como «Has dicho que... y he entendido que... ¿es correcto?».

«Quien no sabe
escuchar, tampoco
sabr  entender.»

GREGORY MASLOW

▷ **Evitar presuposiciones y reformular:** Nuestra propia experiencia «filtra» lo que escuchamos. Es importante reiterar de forma sintética lo que ha dicho el otro para que se sienta escuchado y para que tome conciencia de sus palabras. Esta reformulación literal recibe el nombre de «parafraseo» cuando se emplean las mismas palabras que ha usado el interlocutor. Además del parafraseo o reformulación literal también existe la llamada reformulación no literal, que es resumir con otras palabras lo dicho por el interlocutor. Hay que usar las dos, porque el parafraseo no es posible de forma continua dado que la memoria a corto plazo es muy frágil.

▷ **Evitar soluciones inmediatas o querer arreglar el problema:** Recuerda que todo requiere su tiempo, su escucha, su integración. No te precipites. La «técnica del segundo» de TISOC es muy útil: deja un segundo, un respiro para hacer la siguiente pregunta o dar la siguiente respuesta, después de escuchar lo último que dice el otro.

Has dicho, querías decir e interpretado que...

El mejor ejemplo de que no siempre sabemos escuchar lo vemos en la forma que cada cual tiene de entender lo que se le está diciendo.

Hace algunos años, un anciano quiso instalar un columpio en uno de los frondosos árboles del jardín de su casa. Por proximidad acudió al centro de jardinería que había cerca de su domicilio. Esto es lo que entendieron los expertos:

▷ **El agente comercial:**

«Un cliente nos ha pedido un columpio para un  rbol. Por su forma de hablar y por cómo tiene arreglada su casa, est  dispuesto a no reparar en gastos. Debemos ofrecerle lo mejor para que quede contento y después podamos venderle otros elementos. Además es un hombre mayor, debe ser un columpio seguro.»



▷ **Según el líder del grupo:**

«Siendo un cliente tan distinguido, imagino que quiere un columpio con base de madera noble. Será caro, porque la madera deberá recibir un tratamiento especial. Así que buscaremos la mejor madera y la ataremos con unas argollas especiales de diseño vanguardista a unas cuerdas de importación. Para que todo el conjunto esté a la altura del cliente y además ofrezca la seguridad necesaria.»

▷ **Según el creativo:**

«Sí, pero por lo que ha dicho el comercial, ha entendido que el cliente quiere algo especial. En vez de madera, yo creo que lo que desea, dada su edad, es que la base del columpio sea un bonito y mullido sillón ergonómico. Será más caro, pero más vistoso y cómodo además de especial. »



▷ **Según el innovador:**

«Pues para que sea especial debemos fabricar un sillón distinto a cuantos haya en el mercado, buscando un estilo de formas y figuras vanguardistas. Además, el material del sillón deberá ser ligero y que al tiempo denote la distinción de la materia prima.»

▷ **Según el tecnológico:**

«Si el cliente es tan distinguido, debemos buscar que el columpio-sillón tenga conexiones a wifi y mp3, para que pueda escuchar música o navegar por internet mientras se columpia. Y además debemos poner unos puntos de iluminación cerca del árbol para que no le falte la luz ni por la noche ni en los días nublados.»



▷ **El que sí había escuchado:**

«El cliente lo único que quiere es una rueda atada a una cuerda. Él no se columpiará, lo hará su nieto, y quiere que se lo preparemos cuando antes porque desea que esté montado para el cumpleaños del niño, fecha que para él siempre es un día especial.»

El desafío de la escucha

Para nosotros el verdadero desafío de la escucha es el siguiente: ¿estás realmente escuchando, o estás preparando tu respuesta mientras esperas tu turno para hablar? Si te has pasado ese rato preparando lo que ibas a decir, no puedes haber escuchado lo que le preocupa al otro, y por tanto saber lo que le ocurre verdaderamente, ponerte en su piel y empatizar.

Un proverbio italiano decía algo así como «del escuchar viene la sabiduría y del hablar el arrepentimiento». O aquel que alguna vez nos han enseñado en casa de que «quien mucho habla mucho yerra».

Aprender a escuchar es el reto más difícil con el que se encuentra todo *coach*, sobre todo porque cuando no lo hacemos podemos perdernos miles de oportunidades. Al fin y al cabo ya lo aseguraba Tom Brewer: «Escuchar es muy barato; no escuchar puede ser muy costoso».

Pon SÍ o NO según lo que tú haces en cada situación.

Test de escucha

(no de oído, si tienes problemas en el oído ve por favor al otorrino)

	Preguntas	Sí	No
1	Si me doy cuenta de lo que el otro va a preguntar, me anticipo y le contesto directamente para ahorrar tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	En general procuro centrarme en lo que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mientras estoy escuchando, digo cosas como «Ajá! Hum... Entiendo...» para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Creo que a la mayoría de las personas no les importa que las interrumpa siempre que las ayude en sus problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su enfado, yo simplemente dejo que lo que dice «me entre por un oído y me salga por el otro».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, por lo general me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El tono de la voz de una persona me dice, normalmente, mucho más que las palabras mismas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Si una persona tiene dificultades en decirme algo, habitualmente la ayudo a expresarse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Preguntas	Sí	No
13	Si no interrumpiera a las personas de vez en cuando, terminarían hablándome durante horas.		
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme.		
15	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer es escucharla hasta que descargue toda la presión.		
16	Si lo que una persona me acaba de decir me parece redundante, volveré a preguntarle para verificar.		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta.		
18	Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona.		
19	Cuando respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten.		
20	Si una persona no puede decirme exactamente qué quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer.		

Anota tu puntuación. A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para:

Escuchar sin interrumpir

Preguntas 1, 5, 9, 13, 17 – 1 punto por cada NO

5 puntos Sabes escuchar sin interrumpir. Tu paciencia te permitirá generar muy buenas relaciones.

3-4 A veces te pones a hablar al mismo tiempo que la otra persona. Si permites que las personas terminen antes de comenzar a hablar tú, tus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.

0-2 Pareces estar tan ansioso por hablar que no puedes escuchar. ¿Cómo puedes relacionarte con las personas si no las escuchas?

Escuchar prestando ciento por ciento de atención

Preguntas 2, 6, 10, 14, 18 – 1 punto por cada NO

5 puntos Tienes la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto te permitirá desarrollar excelentes relaciones interpersonales. ¡Felicidades!

3-4 Si lograras no desconcentrarte, obtendrías contactos personales más duraderos y satisfactorios.

0-2 Seguramente con frecuencia te encuentras diciendo: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué ha dicho? Reconoce que entender a las personas requiere el ciento por ciento de tu atención.

Escuchar más allá de las palabras

Preguntas 5, 7 – 1 punto por cada NO

Preguntas 11, 15, 19 – 1 punto por cada SÍ

- 5 puntos** Eres un oyente empático. Logras percibir cómo se sienten las personas con quien hablas. Tienes la capacidad para entender y ayudar a las personas.
- 3-4** Te das cuenta de cómo se sienten las personas, pero le das más peso al mensaje explícito verbal.
- 0-2** No pareces darte cuenta de cómo se sienten las personas con quien hablas.

Escuchar incentivando al otro a profundizar
Preguntas 4, 8, 12 – 1 punto por cada SÍ
Preguntas 16, 20 – 1 punto por cada NO

- 5 puntos** Haces todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar. Lograrás contactos muy satisfactorios.
- 3-4** Eres un oyente activo pero no estás haciendo todo lo posible.
- 0-2** Pareces no querer involucrarte demasiado con tus interlocutores.



Las preguntas

«No basta con preguntar, hay que saber hacerlo, porque la respuesta está en uno mismo.»

Frente a una pregunta, nuestra mente se pone a la búsqueda de una respuesta de manera inmediata, es un proceso similar a lo que sucede cuando buscamos algo en internet con Google. Pero en nuestro caso, la respuesta proviene de uno mismo, no de una fuente ajena. Esto hace de la pregunta la herramienta principal del *coaching* y le da toda su importancia.

«El silencio guarda
interesantes secretos
que sólo pueden
desvelarse cuando la
ausencia de sonido
no es molesta.»

KLAUS DRAGUENSSSEN

Ya lo decíamos anteriormente, escuchar no es nada fácil. De hecho, para conseguir que la escucha sea verdaderamente efectiva...

▷ **Haz preguntas para que tu interlocutor entienda su situación y encuentre sus respuestas:** Anima a tu interlocutor a pensar por sí mismo, porque lo que conviene a una persona no siempre conviene a otra. Evita sesgar la respuesta aumentando la autonomía de tu interlocutor. Finalmente, evita crear dependencia alguna.

▷ **Haz preguntas para ayudarlo a descubrir por sí mismo:** Cada conversación de *coaching* con el colaborador es una oportunidad de descubrimiento para tu interlocutor. Gracias a la reflexión que estimula la pregunta, éste obtiene nueva información que acelera su éxito.

▷ **Hacer preguntas orientadas hacia el futuro y soluciones:** Preguntas orientadas hacia la acción y aprendizaje. Evita orientar o enjuiciar a través de ellas mirando hacia las posibilidades del futuro y las soluciones que seguramente existen aun cuando no las veamos todavía.

▷ **Utilizar el silencio efectivamente:** Después de hacer una pregunta es preciso dejar a tu interlocutor todo el tiempo que necesite para contestar. El silencio es buena señal, significa que está reflexionando, buscando, creando...

En este sentido, es importante que sepas estar cómodo con el silencio y que evites romperlo. Si sigues estos pasos, las preguntas serán mucho más efectivas y darán mejores resultados. Aun así, no hay que olvidarse de otros detalles igualmente importantes y que a veces relegamos a un segundo plano. Nos referimos a la necesidad de saber cómo preguntar cada una de las cuestiones para optimizar los resultados. Ahí van algunos de estos ejemplos para alcanzar una mayor efectividad:

▷ **Preguntas abiertas:** Ir de «¿estás disfrutando el curso?» hacia «¿qué te está gustando?». De «¿vas a hacer algo?» hacia «¿qué vas a hacer?». De «¿has aprendido algo hoy?» hacia «¿qué has sacado de esta conversación?».

▷ **Preguntas con «qué» y «cuál» dan precisión y crean soluciones:** Ejemplos de ello son «¿qué vas a hacer?», «¿cuál es tu primer paso?», «¿a qué te comprometes?». Si nos centramos en el «¿Por qué?» nos llevará a creencias, argumentos, pasado, justificaciones, defensiva... «¿Por qué llegaste tarde?». El «¿Para qué?» avanza y se dirige a sentidos, rumbos. Muestra los propósitos, fines... «¿Para qué te sirve...?». En cuanto al «¿Cómo?», operativiza acciones, propuestas y compromisos. «¿Cómo lo vas a hacer?». Si hablamos de «¿Cómo sabes?» debe validar la información. Y por último, si nos referimos al «¿Cuándo? ¿Dónde?», especifica y puntualiza acciones.

▷ **Evitar preguntas «orientativas» o con juicio, por ejemplo, desestimaremos preguntar «¿Tu jefe te hace sentir que tus opiniones no son válidas?».**

▷ **Tú no necesitas tener las respuestas, tu interlocutor las tendrá.**

El desafío de la pregunta

La calidad de las respuestas que recibes refleja la calidad de las preguntas que haces. Por eso es tan importante hacerlas de forma correcta. Preguntar es descubrirse uno mismo, utiliza el silencio; la calidad de las preguntas abiertas exige precisión y crea soluciones.

Siempre debemos encontrar el momento oportuno para hacer la pregunta y pensar en la utilidad de la respuesta. Emplear un lenguaje sencillo y saber de antemano lo que queremos preguntar. Iniciar la conversación preguntando siempre nos permite comprender mejor, pero no nos equivoquemos, no debemos confundir la conversación con un interrogatorio.

El feedback

«Incluso un *feedback* negativo es preferible a la ausencia de *feedback*.»

Aunque unas páginas atrás hacíamos una pequeña mención a este término anglosajón, es importante ampliar dicha información para entender cómo influirá durante el proceso de *coaching*. De hecho, según los expertos Zeus y Skiffington, el *feedback* o retroalimentación «es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta».



La capacidad para facilitar *feedback* es fundamental para el éxito de cualquier intervención como directivo, y es una de las funciones más importantes que debe desempeñar el directivo como *coach*, o como fuente de desarrollo de las personas. Los autores añaden también que quienes destacan por sus logros siempre buscan *feedback* o formas de analizar sus éxitos. Incluso un *feedback* negativo es preferible a la ausencia de *feedback*.

El individuo no tarda en perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa de su rendimiento. El *feedback* es una forma de reconocimiento que motiva a la gente. Como señaló Hill, el proceso moderno de *feedback* lo controla más el empleado que el directivo, haciendo un énfasis especial en el asesoramiento, la autoevaluación y el autodesarrollo.

El *feedback* se centra en las competencias clave que requiere un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización, e identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo. El buen *feedback* presta su máxima atención a los objetivos y está orientado hacia el futuro.

Al fin y al cabo, esta retroalimentación consiste en reflejar, con exactitud y utilizando un lenguaje lo más preciso posible, lo que escuchamos, oímos y sentimos del otro. No es emitir juicios u opiniones de alguien, y si se imparte sin juicios ofrece un reflejo correctivo. Una de las formas más efectivas de dar retroalimentación es resumir y preguntar.

Dinámica feedback

A lo largo de una dinámica de *feedback* debes tener en cuenta las siguientes tareas para conseguir el mejor resultado. Para ello, tendrás que compartir tus observaciones con el fin de:

▷ **Dar información:** Siempre tendrá que estar relacionado con el objetivo, es decir, sobre la cuestión que le preocupa a nuestro interlocutor. Además, dicho propósito será inmediato y sintético para obtener una solución rápida y concreta. Necesitamos encontrar un resultado cuanto más resumido y cercano mejor. Y por último, y si lo crees conveniente, establece la utilidad de gráficos para que se entienda mejor el mensaje que quieres dar.

▷ **Para motivar tenemos que reconocer:** De qué te está hablando tu interlocutor de manera inmediata. En este sentido, deberá ser plausible cualquier mejora, no sólo la excelencia, es decir, los logros. Tendrás que contemplar todos los avances por pequeños que éstos sean. Además, habrá que hacerlo de manera específica posibilitando el desarrollo de cada una de estas mejoras para conocerlas más ampliamente y en primera persona. Para finalizar, tendrás que hacer un seguimiento del colaborador de forma continuada en su nuevo comportamiento.

▷ **Para mejorar el rendimiento:** Una de las acciones primordiales radica en definir el asunto sin juzgar, de manera objetiva y tan sólo ciñéndonos a los hechos. Tendrás que reconocer las contribuciones positivas de tu interlocutor de forma que le pidas soluciones mediante preguntas abiertas. Encontrar la respuesta al ¿para qué? Cara a un futuro, por ejemplo. E ir más allá explorando otras opciones sin juzgar como sería: ¿qué opciones vamos a encontrar? o ¿cuál crees que es la mejor? Asimismo, deberás explicar las consecuencias de tales acciones, y por tanto de ciertas soluciones, para saber si encajan con lo pensado anteriormente. Finalmente, se trata de llegar a un compromiso mutuo para con el objetivo. Tú te involucras pero el interlocutor también.



1. Reconocer contribuciones positivas.

Primero reconoce lo que ha hecho de positivo esa persona. Di por ejemplo: «El número de clientes ha aumentado desde el pasado período, y te felicito por ello».

2. Definir el asunto sin juzgar, de manera objetiva (sólo los hechos).

Define con datos, gráficos y hechos el asunto a tratar. No digas «Esto es un desastre»; di por ejemplo: «Las ventas han bajado en un 10 por ciento como ves en la gráfica» (que el número de clientes haya aumentado no significa que hayan bajado las ventas si los clientes han comprado menos).

3. Explicar las consecuencias.

Explica con claridad y sin juzgar, nuevamente con datos y hechos, lo que está suponiendo esta situación. Por ejemplo: «El hecho de que las ventas hayan bajado supone que la rentabilidad del período ha bajado también en un 3 por ciento».

4. Pedir soluciones con preguntas abiertas y cara al futuro.

Pide ahora soluciones con preguntas como: «¿Qué vas a hacer para mejorarlo en el próximo período?», «¿Qué acciones puedes tomar?», etc.

5. Explorar opciones («¿qué más?») sin juzgar.

Sigue explorando más opciones con preguntas adicionales como por ejemplo: «¿Qué otras ideas se te ocurren?», «¿Qué alternativas crees que serían más eficaces?».

6. Llegar a un compromiso.

Finalmente, llega a un compromiso concreto con tu interlocutor, con un plan de acción específico: «¿Qué vas a hacer?», «¿Cuándo?», «¿Cómo?», «¿Con quién?», etc.

Ejercicio 11

A la hora de evaluar la disposición o no del feedback en tu empresa es necesario que a continuación contestes a las siguientes preguntas.

¿En qué medida...

... sueles dar feedback en el momento adecuado?

... reconoces mejoras/crecimiento?

... eres específico en tu reconocimiento de los demás y su actuación?

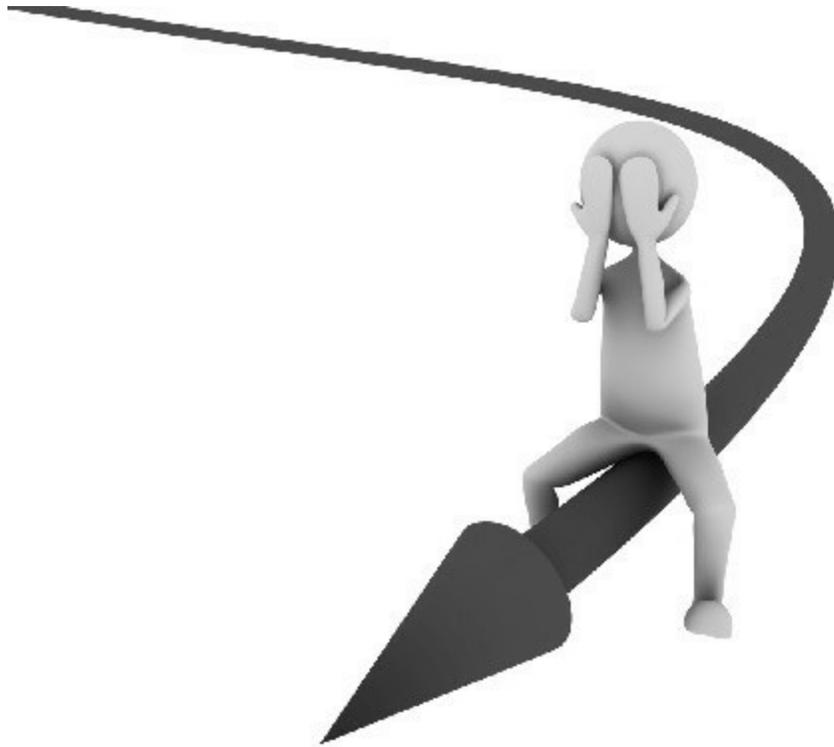
... sigues los pasos para mejorar el rendimiento?

... sueles hacer preguntas del tipo «qué», «cuál» o «cómo» orientadas al futuro?



El decálogo de los errores

Todas las personas tienden a cometer errores. Lo importante es aprender de ellos para evitar repetirlos de nuevo. De hecho, cometerlos te da la oportunidad de mejorar diariamente. Somos humanos, es natural que nos equivoquemos, que los cometamos. Sin embargo, la clave está en cómo respondes, porque en realidad no hay «errores», sólo *feedback*. Errar no significa que seas un mal directivo, al contrario, te da la oportunidad de mejorar tus puntos débiles. Por ello resulta importante que quienes son líderes sean capaces de reconocer, aceptar y aprender de sus «errores» para disminuir las posibilidades de que se repitan. Aquí nos topamos con los diez «errores» más comunes y que pueden servirnos de guía en nuestro proceso de aprendizaje continuo:



1

Reaccionar: Intentar arreglar, solucionar, los problemas del empleado. No entender que quizá sólo necesita ser escuchado, independientemente del problema, y que no espera *feedback* de su superior. Entrar demasiado rápido con comentarios/consejos/soluciones. El *coach* no se toma el tiempo de reflexionar y responder antes de reaccionar.

2

Sermonear: Elude las opiniones del empleado, no tomando en consideración la experiencia e inteligencia del propio empleado. El *coach* tiene fuertes opiniones y las impone al empleado en vez de compartirlas. Y en el peor de los casos puede ser

descortés y desconsiderado. Necesitar tener la razón e intentar convencer en vez de exponer ideas y opciones. Esto puede convertirse en un concurso de ideas y no en *coaching*. El *coaching* parte de la arrogancia y no de la curiosidad.

3

Abusar de sugerencias: El directivo se precipita a la hora de compartir o responder. Las respuestas pueden ser superficiales y poco meditadas. La conversación de *coaching* es una lucha de poder: no colaboradora. El *coach* intenta mostrar su pericia, ser el experto, alardear.

4

Ser blando: El *coaching* es débil e insulso. El empleado se aburre. El *coach* es pasivo en vez de ser un aliado colaborador.

5

No gestionar el proceso: Dejar que el empleado te maree. El *coach* persigue al empleado por caminos a ninguna parte. Horas de tiempo perdido buscando lo imposible. El *coach* acepta ciegamente las metas del empleado.

6

Limitado: Ve la vida a través de un solo paradigma en vez de múltiples paradigmas. Espera que el empleado siga el camino que le sirvió al *coach*.

7

Desacompasado: El *coach* fija las prioridades del *coaching* ignorando los intereses y necesidades que tiene el empleado. No seguir al ritmo del empleado, ir hacia atrás. El *coach* habla «al» empleado no «con» él. Largos monólogos sin preguntas ni discusión.



8

Referirse a sí mismo: Hablar sobre ti durante más de sesenta segundos cada vez. Lleva la atención hacia el *coach* en vez de hacia el empleado. El *coach* usa mucho la palabra «yo». Usar tu vida como modelo para tus empleados puede ser una actitud muy arrogante e insensible.

9

Contenerse: Temor a expresar plenamente opiniones personales. Reservar opiniones en vez de ser honesto y directo. No ser tú mismo. El *coach* adopta un rol, perdiendo espontaneidad y autenticidad.

10

Etiquetar al empleado: Hacer *coaching* de la misma manera con cada empleado. No reconocer la individualidad de cada uno. No personalizar tu acercamiento a las necesidades y situación del empleado. Encasillar al empleado.

Ejercicio 12

Una vez explicadas las equivocaciones más comunes a las que tendremos que enfrentarnos, por favor, dínos: ¿cuáles son los dos errores que más cometes?

1.

2.

Ejercicio 13

A través del siguiente ejercicio, pretendemos conocer cuál es tu grado de satisfacción con respecto a tu empresa. Tú, además de formar parte de un equipo con unas determinadas funciones, sabes mejor que nadie hasta qué punto el cliente llegará a un nivel u otro de complacencia. Para ello, responde lo más sinceramente posible y sin sentir presión alguna por la respuesta que tengas en mente a las siguientes dos cuestiones:

1. ¿Cuál es la situación actual que quieres cambiar, eliminar o mejorar? Puede ser cualquier cosa que te pase.



2. Y ahora escribe la situación deseada a la que te gustaría llegar.

CAPÍTULO 9

PASOS DE LA CONVERSACIÓN

«Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios.»

BENJAMIN FRANKLIN

Se entiende por conversación aquel acto comunicativo que se establece entre dos o más partes y que supone el intercambio de ideas de modo tranquilo y respetuoso.

Una de las características de la conversación es justamente la posibilidad de exponer de manera conjunta ideas propias para contrastarlas con las de los demás participantes, y esto debe lograrse en un espacio mínimo de deferencia y serenidad a fin de que el entendimiento entre las partes sea mejor.

«Las personas no son recordadas por el número de veces que fracasan, sino por el número de veces que tienen éxito.»

THOMAS ALVA EDISON

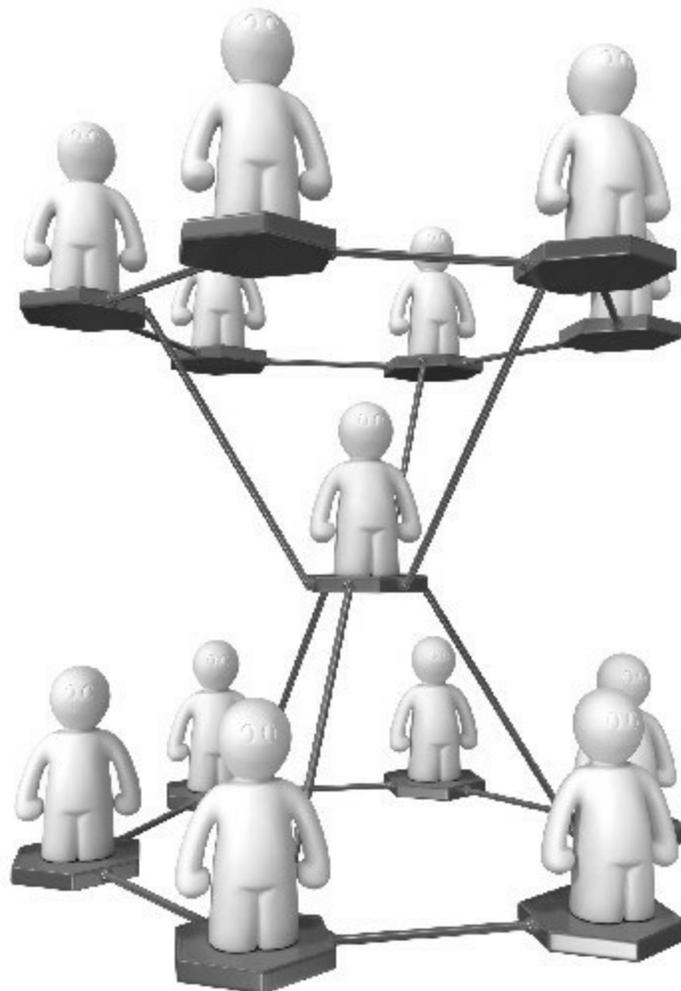
Para que se dé una conversación, es importante que las personas que intervienen en ella compartan un mismo lenguaje. Este lenguaje puede ser hablado o a través de símbolos o señas, y la importancia de que sea igual para ambas partes tiene que ver con permitir la comunicación que, de otra manera, no se daría. A veces el lenguaje puede estar representado por el idioma (inglés, español, alemán, francés, etc.) como también por otros lenguajes de símbolos, señas o gestos que pueden ser conocidos por los interlocutores que conversan pero no por todos.

La conversación puede girar en torno a un tema como también puede ir encadenando diversos tópicos a medida que pasa el tiempo. Así, se puede comenzar hablando de un problema y derivar en temas que no estén relacionados directamente

entre sí. Por otro lado, la conversación puede significar la puesta en común de ideas diversas, ya que los que participan en ellas pueden o no estar de acuerdo sobre el tema a tratar. El intercambio de ideas y de opiniones es justamente una conversación, porque de otro modo, si sólo hablara una persona sería un monólogo, o si una persona sólo respondiera sería un interrogatorio.

La conversación puede tener varias etapas, entre las cuales el inicio, el nudo y la conclusión aparecen. Sin embargo, estas etapas pueden darse sin notificación o aclaración, ya que ambas partes entienden cuándo comienza y cuándo se termina.

La mayoría de los directivos puede que sean buenos conversadores (y puede que esto haya contribuido a su progreso profesional), pero todos podemos mejorar en beneficio de los resultados. Ya lo decía Pitágoras: «Escucha, serás sabio. El comienzo de la sabiduría es el silencio».



Tipos de conversaciones

«Tengo seis

honestos sirvientes
(ellos me enseñaron
todo lo que sé), sus
nombres son Qué,
Por qué, Cuándo,
Cómo, Dónde y
Quién.»

RUDYARD KIPLING

La conversación supone el avance de la comunicación por diferentes y sucesivos contextos con espíritu generativo. Digamos que la conversación resulta eficaz cuando su espíritu generativo se materializa. Y digamos también que denominamos «reunión» al marco o escenario en que se produce la conversación. Con la propuesta de estas definiciones queremos subrayar la importancia de la conversación y su contribución a la inteligencia colectiva. A partir de aquí podemos reconocer conversaciones orientadas a:

- ▶ Construir relaciones de confianza y de compromiso. Aprender en equipo mediante el diálogo.
- ▶ Explorar posibilidades u oportunidades.
- ▶ Llegar a las mejores conclusiones o decisiones sobre un asunto.
- ▶ Establecer planes de acción.
- ▶ Encarar obstáculos y solucionar problemas (*break-downs*).

Como consecuencia de este tipo de conversaciones, Ray Stata incide en que uno deja de sentirse únicamente responsable de su actuación para sentirse responsable del resultado colectivo. No parece recomendable mantener una conversación para explorar posibilidades o tomar decisiones si antes no se han construido las deseadas relaciones. Unas relaciones impregnadas de temor no servirían a nuestros propósitos, a la, en definitiva, eficacia de las conversaciones, por eso hablamos de relaciones de confianza. Mediante la confianza nos sentimos animados a compartir con los demás nuestras inquietudes, nuestros pensamientos, nuestras inferencias. No hace falta insistir en ello: sin el necesario clima de confianza, nuestro intelecto se inhibe.

«Lo imposible es el
fantasma de los
tímidos y el refugio
de los cobardes.»

NAPOLEÓN

Lo dice claramente Peter Senge: «Las conversaciones inteligentes requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos». En la conversación inteligente cada intervención enriquece al colectivo y contribuye a la consecución del objetivo perseguido: fortalecer relaciones, aprender, solucionar un problema...



Directivo coach vs. coach

El directivo *coach* será el facilitador del desempeño de su gente y les servirá para que no sólo rindan de acuerdo a sus máximas posibilidades, sino para que estén en un proceso permanente de superación y aprendizaje. Asimismo el directivo *coach* está constantemente preguntándose qué es lo que restringe las acciones a su gente, declarando insuficiencias y quiebras en sus desempeños, fijando nuevas metas y disolviendo cualquier traba que pueda mermar funciones superiores.

«Una buena conversación debe agotar el tema, no a sus interlocutores por el aburrimiento.»

WINSTON CHURCHILL

Las conversaciones de *coaching* en la empresa son las de un directivo o un gerente utilizando las habilidades de *coaching* (microconversaciones), y no las de un *coach* certificado (conversaciones profesionales). Por consiguiente, el directivo *coach*

reconocerá la importancia de asumir el rol de entrenador cuando trabaje con sus colaboradores, asumiendo el papel de *coach* para desarrollar al máximo a todos los subordinados y crear una organización de alto rendimiento.

Tres de los objetivos de todo directivo *coach* son: desarrollar las destrezas que fomentan la buena comunicación en el equipo, fortalecer todos los puntos fuertes y descubrir aquellas habilidades que necesite para liderar.

Con estas herramientas necesarias de evaluación y progreso podrás convertirte en directivo *coach*.

¿Qué es una microconversación?



Es aquella conversación que se da entre dos o más personas, y que tiene como objetivo generar una solución válida en un corto lapso de tiempo (de quince a treinta minutos). El objetivo primordial de la microconversación es tener una estructura de conversación que permita tratar un tema de forma rápida y concreta.

Es importante que sepas que en *coaching* profesional las conversaciones van de una hora (*coaching* personal) a dos (*coaching* ejecutivo), aunque un directivo *coach* no tiene tiempo para hacer este tipo de conversaciones ya que su agenda suele estar repleta de actividades.

Para llevar a cabo esta microconversación debemos tener un guión de conversación preparado que nos permitirá: acelerar el aprendizaje, tener confianza, enfocar y tener conversaciones que valgan la pena.



Pasos de la conversación

Paso 1: Asunto

Ten claro el «asunto a tratar»

Paso 2: Objetivo

Mantén claro el objetivo, el «para qué»

Paso 3: Realidad

Datos y hechos
Carga emocional

Paso 4: Opciones

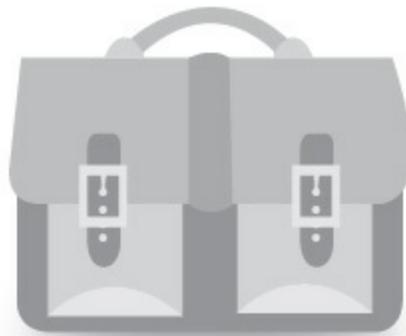
Aporta soluciones

Paso 5: Compromiso

Actitud / Plan de acción

Paso 1: Asunto

En un 70 por ciento las microconversaciones de *coaching* son conversaciones de asuntos que el directivo propone a su colaborador. De ese modo, el modelo de conversación se reduce de cinco a cuatro pasos ya que el «asunto» viene predefinido. Sin embargo, no se puede generalizar que el 30 por ciento restante de la conversación provenga del colaborador, aunque podemos deducir que el «asunto» lo sugiere el colaborador, y es labor del directivo darle esa oportunidad al contrario que en *coaching* profesional donde la agenda es del *coach*.



«Es mejor hacer
algunas preguntas
que conocer todas
las respuestas.»

JAMES THURBER

Aquí es importante resaltar que aunque se dé el espacio al colaborador para iniciar el «asunto», no dispone de largos períodos de tiempo por motivos de agenda.



► **Un consejo**

Ten claro el «asunto a tratar»: Resume en una frase el tema que quieres tratar, manifiéstalo en positivo, sé concreto e invita a pensar en soluciones futuras.

Si es el directivo el que propone el asunto, deberá hacer la propuesta de la siguiente manera: en vez de decir «Han aumentado los riesgos» cambiarlo por «Reducir el riesgo para el próximo trimestre».

Si por el contrario es el colaborador, deberá realizar las siguientes preguntas:

▷ **¿De qué te gustaría hablar?**

Se trata de hacer una pregunta ligera para iniciar una conversación, de forma sencilla y simple.



▷ **¿Me puedes contar un poco más sobre este tema?**



Tanto esta pregunta como la siguiente son preguntas para profundizar. Se emplea el más. Lo importante es no quedarse en la superficie.



- ▷ **¿Qué más hay acerca de este tema que nos pueda interesar?**
- ▷ **¿Cuál es el problema que quieres solucionar?**



Tanto esta pregunta como las dos siguientes son preguntas que hay que usar con cuidado y sólo si el *coachee* ha dicho previamente que es un problema, oportunidad o cambio. Para evitar decir lo que el otro no ha dicho y no sugerir, se puede usar una palabra neutra, como situación.



- ▷ **¿Cuál es la oportunidad que quieres aprovechar?**
- ▷ **¿Qué quieres cambiar en esta situación?**



- ▷ **¿Cómo podemos optimizar nuestro tiempo hoy?**

Ésta es una pregunta de apoyo y riesgo. Es de apoyo porque el *coachee* se sentirá apoyado, y por lo tanto con un claro compromiso por parte del directivo en su desarrollo, pero es de riesgo porque pone en riesgo al *coach* al hacer que se comprometa en exceso. Son preguntas muy poderosas que sólo pueden usarse cuando tenemos más práctica.



▷ **Entonces, muy concretamente, ¿cuál es el asunto de nuestra conversación?**

Pregunta típica de cierre. Después de que el *coachee* ha enfocado el asunto, se le pide que recalque de forma concreta una vez más para cerrar esta fase de la conversación.



Paso 2: Objetivo

Es el paso más crítico donde tienes que buscar el «¿Para qué?» de la conversación. Además, has de ayudar a tu interlocutor a verbalizar la situación deseada. Es decir, ¿qué tiene que ocurrir en esta conversación para que él/ella pueda decir que le ha sido útil? Sin este paso de la conversación no podrás «medir» el éxito de la misma. Por otra parte, deberás identificar y acordar con claridad uno o unos resultado(s) alcanzable(s) dentro de los límites de la conversación.

Este procedimiento forma parte de la técnica denominada **METAS**.

Ésta será la forma de proceder:

Motivador ... sólo hacemos bien lo que realmente queremos hacer.

Específico ... contiene una descripción clara de lo que se trata de hacer.

Temporizado ... contiene un acuerdo claro sobre los plazos.

Alcanzable ... existe una cierta probabilidad de éxito con perseverancia.

Seguible (medible) ... tenemos unos indicadores que nos ayudan a saber que lo hemos logrado.



Ejercicio 14: Definir mejor los objetivos



Los objetivos son lo que queremos, lo que nos hace avanzar, es lo que nos hace movernos del estado presente al estado deseado. Los objetivos que tenemos son los que realmente nos diferencian de las demás personas. Los objetivos son tan personales como lo es nuestro ADN.

Cuando nos marcamos una meta, ésta debe ser de gran valor. Tiene que expresar nuestros valores, que son ese motor que nos ayudará a mantener la motivación para poder conseguir nuestro objetivo.

A través del siguiente ejercicio sabremos definir en mayor medida los objetivos que perseguimos y diferenciar aquellos que nos entorpecerán en la recta final.

En primer lugar, tenemos que pensar en aquel problema que nos trae de cabeza y que queremos erradicar por completo.

A continuación responderemos a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuál es el problema que quieres solucionar?

2. «Mi problema es:..... .»

3. Define mejor tu objetivo (utiliza las tres preguntas siguientes):



1. Lo que NO quiero:

2. ¿Qué quieres eliminar o evitar?

3. Lo que SÍ quiero:

4. ¿Conoces a alguien que sea capaz de lograr un resultado similar?

5. Quiero comportarme o ser como:

6. Aprovecha características de la referencia externa:

1. ¿Cuáles son las características importantes de la persona en el ejemplo previo que te gustaría manifestar en tu estado deseado?

2. Quiero incorporar las siguientes características:

7. Amplía recursos y cualidades existentes:

1. ¿Qué cualidades deseadas ya posees y quieres ampliar?
2. Quiero ser más:

8. Actúa «como si»:

1. Si ya hubieras logrado tu estado deseado, ¿qué estarías haciendo?
2. Si hubiera logrado mi estado deseado, estaría/sería (más):

Por otra parte, a la hora de definir el objetivo también debemos cuestionarnos lo siguiente: hablaríamos de preguntas que tenemos que hacernos para lograr que el objetivo deseado llegue a buen puerto. Por ejemplo:

- ▷ **Concretamente, y con respecto al asunto previamente definido, ¿qué quieres sacar de esta sesión?** En esta pregunta es importante recalcar que el objetivo es sobre el asunto previo. Si el objetivo es sobre otro asunto, está claro que ha habido un desenfoque y que hay que volver atrás a definir bien el asunto.
- ▷ **¿Cómo te puedo ayudar yo en eso?** Ésta es una pregunta de apoyo y riesgo.
- ▷ **¿Qué resultado(s) específico(s) y mesurables quieres que te dé esta conversación-sesión de *coaching*?** Ésta es una pregunta de apoyo y riesgo.
- ▷ **¿Qué quieres alcanzar en esta conversación?** Ésta es una pregunta típica de cierre de conversación.



Paso 3: Realidad

A través de los pasos de la conversación que estamos describiendo, tienes que tener en cuenta los datos y los hechos por un lado y la carga emocional por otro, entender con precisión la situación actual (la realidad) de tu interlocutor con respecto al asunto. Procura comprender bien lo que le pasa sin arreglar, dar consejos, analizar, solucionar o ser el experto.

Mientras tú vas preguntando, escuchando y entendiendo, tu interlocutor también entiende. Incluso, «medir la distancia» que separa la situación presente de la meta.

La realidad de una persona se compone de dos partes, una relacionada con los hechos concretos (datos y descripción) y otra la carga emocional que supone vivir esa realidad para esa persona. Lo importante es saber diferenciar ambas, y separarlas para tener una idea precisa de la realidad con los menos sesgos posibles. Pero tan importante es una como la otra.

A este respecto, las cuestiones que deberías plantear para con la realidad serían:

▷ **¿Cómo describes tu situación presente?** Ésta es una pregunta clara de hechos y datos.



▷ **¿Qué está pasando para ti en este momento?** Ésta pregunta es de carga emocional, porque deja lugar a la propia interpretación del *coachee*.



▷ **¿Me puedes decir más?** Pregunta de indagación en la que se emplea el «más» para profundizar.



▷ **¿Cómo se manifiesta el problema?** Tanto esta pregunta como la siguiente las llamamos en TISOC «preguntas de manifestación». Con ellas diferenciamos la fuente (causa) de los síntomas. Puede que el tema se manifieste con alguien o algo en concreto y no con otra persona u otra cosa.



▷ **¿Cuándo se manifiesta más? ¿Menos?**

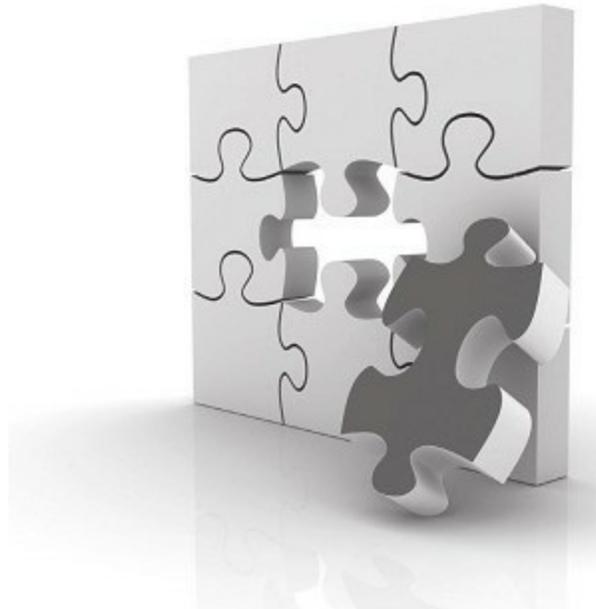


▷ **¿Qué es lo que ya funciona?**



▷ **¿Qué hiciste para lograrlo?** Tanto esta pregunta como la anterior las llamamos en TISOC «preguntas de potencialidad». La realidad no sólo es negativa, también hay cosas en la realidad que ya funcionan bien, y es importante saber qué se hizo y qué recursos

personales se pusieron en marcha para conseguirlo, porque estos mismos recursos, quizá con variaciones, los podremos poner en marcha ahora.



Paso 4: Opciones

Existen numerosas alternativas y elecciones que nos permiten iniciar y mantener una conversación. En este sentido, la salida más viable será la aportación de soluciones. De hecho, orientarnos hacia opciones y posibilidades es una buena manera de acercarte al futuro deseado. Por ello, haz que las posibilidades fluyan, sin juzgarlas; ponte en una situación de «tormenta de ideas» también conocida como *brainstorming*; ayuda a tu interlocutor a tomar conciencia de las numerosas posibilidades que pueden existir y comparte las sugerencias u opciones que ves, pero sólo cuando realmente no se le ocurra nada más a tu interlocutor.

Cuando fluyen las posibilidades sin ser juzgadas, aparecen caminos de acción muy interesantes.

En este paso de la conversación se descubren opciones y se van analizando las consecuencias de las mismas, de modo que es como un juego de descarte, es decir, opciones-consecuencias-elección-nuevas opciones-nuevas consecuencias-nueva elección, y así sucesivamente.

Para encontrar la disyuntiva más acertada pregúntate cosas como:

- ▷ **¿Qué es lo que has intentado ya?** Ésta es una pregunta de opciones.



- ▷ **¿Qué no has intentado todavía?** Ésta es una pregunta de opciones.



- ▷ **¿Qué funcionó?** Ésta es una pregunta de consecuencias, para poder elegir la que mejor funcionó.



- ▷ **¿Qué otras posibilidades existen?** Ésta es una pregunta de opciones.



- ▷ **¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?** Ésta es una pregunta de consecuencias para poder elegir la más adecuada.



- ▷ **¿Qué puedes hacer de manera diferente?** Ésta es una pregunta de opciones.



▷ **¿Qué más se te ocurre?** Ésta es una pregunta de opciones.



▷ **En tu experiencia, ¿qué funciona bien para los demás?** Ésta es una pregunta de consecuencias, para poder elegir la más adecuada.



▷ **Si pudieras empezar de nuevo, ¿qué cambiarías?** Ésta es una pregunta de opciones.



▷ **Si eliges esta opción, ¿cuáles serían las consecuencias?** Ésta es una pregunta de consecuencias para poder elegir la más adecuada.



Paso 5: Compromiso

La única forma de asumir responsabilidades en la conversación que iniciamos se basa finalmente en la actitud, en nuestro plan de acción. Por consiguiente, debemos ayudar al otro a seleccionar las opciones más adecuadas y, a partir de ahí, trazar un plan de acción. Mientras él se compromete hacia la acción, puedes: introducir estándares más elevados, asegurarte que existe un verdadero compromiso hacia la acción, acentuar tu apoyo, establecer próximos pasos y explorar obstáculos y maneras de superarlos.

Ejercicio 15: «La espina de pescado»

Antes de realizar el siguiente caso práctico y para entender mejor su funcionamiento, nos gustaría explicarte en qué consiste esta técnica. El **diagrama de Ishikawa**, también llamado **diagrama de causa-efecto**, nos permite analizar los problemas y ver las relaciones entre causas y efectos que existen para que el problema analizado ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953 en Japón por el profesor de la Universidad de Tokio Kaoru Ishikawa para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica cuando discutían problemas de calidad. A través de esta sencilla representación gráfica puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal representando el problema que hay que analizar, que se escribe a su derecha.

Esta técnica se usa para visualizar en equipo las causas principales y secundarias de un problema; para ampliar la visión de las posibles causas de un problema enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones; educa sobre la comprensión de un problema; sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva; e incluso conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones muchas veces sencillas y baratas.

Por otro lado, es una herramienta de creatividad, ya que las opciones son la fase o paso más creativa de la conversación. Ahora bien, en el caso del coaching no se usa como herramienta para detectar causas, sino para generar opciones.

¿Cómo construirla?

1. Establece claramente el problema (efecto) que va a ser analizado.
2. Diseña una flecha horizontal apuntando a la derecha y escribe el problema en el interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.
3. Haz una tormenta de ideas, brainstorming, para identificar el mayor número posible de opciones que puedan estar contribuyendo para generar el problema, preguntando: «¿Por qué está sucediendo?».
4. Agrupa las opciones en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la conocida como **6-0**. La O hace referencia a opciones: 1. Lo que he intentado ya. 2. Lo que no he intentando todavía y he pensado algunas veces. 3. Lo que conozco de otros que les funciona. 4. Las ideas nuevas que se me ocurren ahora. 5. Las ideas que me han dado o he oído de otras personas. 6. Las ideas que he descubierto en libros, revistas, cine, vídeos, etc.
5. Escribe cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces unidos por las líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
6. Se pueden añadir las opciones y subopciones de cada categoría a lo largo de la línea inclinada, si es necesario.

► EJEMPLO PRÁCTICO DE «LA ESPINA DE PESCADO»

Objetivo: Identificar las causas potenciales para el problema de **Pérdida de control del coche.**

Instrucciones:

1. Revisar las instrucciones para como crear un diagrama causa y efecto.

2. Crear un diagrama causa y efecto comenzando con tormenta de ideas para al menos 10-15 Ideas.
3. Determinar entre 2-3 efectos raíces.

Tiempo: 25 Minutos



TOMA NOTA



Existe un doble tipo de compromiso. Uno de ellos es el plan de acción y otro la actitud hacia el compromiso. Ambos son importantes. El plan de acción es la parte operativa del compromiso, el qué y el cómo. Pero de nada vale el plan de acción si no existe una auténtica actitud hacia el compromiso, es decir si no se hace con ganas reales, o si es obligado.



La actitud hacia el compromiso se consigue mediante elementos de carácter simbólico y otros más operativos. Simbólicos pueden ser firmar ambos el plan de acción como símbolo del compromiso adquirido, darse un especial apretón de manos, etc. Y los más operativos, que también demuestran actitud hacia el compromiso, son cosas como por ejemplo establecer un sistema de reuniones de seguimiento periódico, tener que emitir algún informe de avance en fechas pactadas, etc.

Si necesitas profundizar aún más en cómo se alcanza dicho compromiso. Cuestionate por ejemplo:

▷ **¿Qué has sacado de esta conversación? ¿Qué te llevas?** Ésta es una pregunta inicial para tener una idea macro general del plan de acción que hay que hacer y que de forma mas específica se contestará con las siguientes preguntas:



- ▷ **¿Qué vas a hacer?** Ésta es una pregunta de plan de acción.
- ▷ **Entonces, ¿tu plan de acción es ...? (dejar que el interlocutor complete la frase)** Ésta es una pregunta de plan de acción.
- ▷ **¿Cuál es el paso más importante/urgente?** Ésta es una pregunta de plan de acción que nos permite establecer las prioridades.
- ▷ **¿De qué manera contribuirán estas acciones a lograr tu meta?** Ésta es una pregunta de actitud hacia el compromiso.
- ▷ **¿Cómo puedo yo mantenerte en estado de responsabilidad ante tus compromisos?** Ésta es una pregunta de actitud hacia el compromiso.
- ▷ **¿Qué barreras prevés o ya conoces?** Ésta es una pregunta de obstáculos. Todo compromiso conlleva obstáculos que se prevén y que hay que superar. Esta pregunta hace referencia a los obstáculos externos.
- ▷ **¿Qué te frena? ¿Qué necesitas superar?** Ésta es una pregunta de obstáculos. Todo compromiso conlleva obstáculos que se prevén y que hay que superar. Esta pregunta hace referencia a los obstáculos internos, mis propios miedos y creencias limitantes.



Resumen de los 5 pasos

Ten algo muy presente, lo más relevante respecto al compromiso es que responda a lo que llamamos el paquete verbal del *coaching*. Es decir, que dé respuestas a estas preguntas clave:

1. ¿Qué?
2. ¿Cómo?
3. ¿Cuándo?
4. ¿Quién? (todos los implicados).
5. ¿Dónde?
6. ¿Cuánto? (recursos necesarios).
7. ¿Cuáles? (recursos necesarios).

Después de lo expuesto hasta el momento, sería bueno que sintetizásemos estos conceptos para conseguir un esquema más claro de la situación.

Pasos de la conversación: resumen

Asunto

¿De qué quieres hablar? ¿Qué relevancia posee este tema para ti?

Objetivo

En concreto, ¿qué quieres obtener de esta conversación? ¿Qué más? ¿Qué esperas de mí?

Realidad

¿Cuáles son las diferencias entre el resultado deseado y tu situación actual? ¿Qué más? ¿Qué es lo que ya va bien?

Datos y hechos

Descríbeme con hechos lo que esta pasando ¿Qué más me puedes contar acerca de lo que está pasando?

¿Qué es lo que ya va bien?

Carga emocional

¿Qué sientes ante esta situación? ¿Qué está pasando para ti en estos momentos?

Opciones

¿Qué puedes hacer? Si no tuvieras límites, ¿qué harías? ¿Qué más?

Compromiso

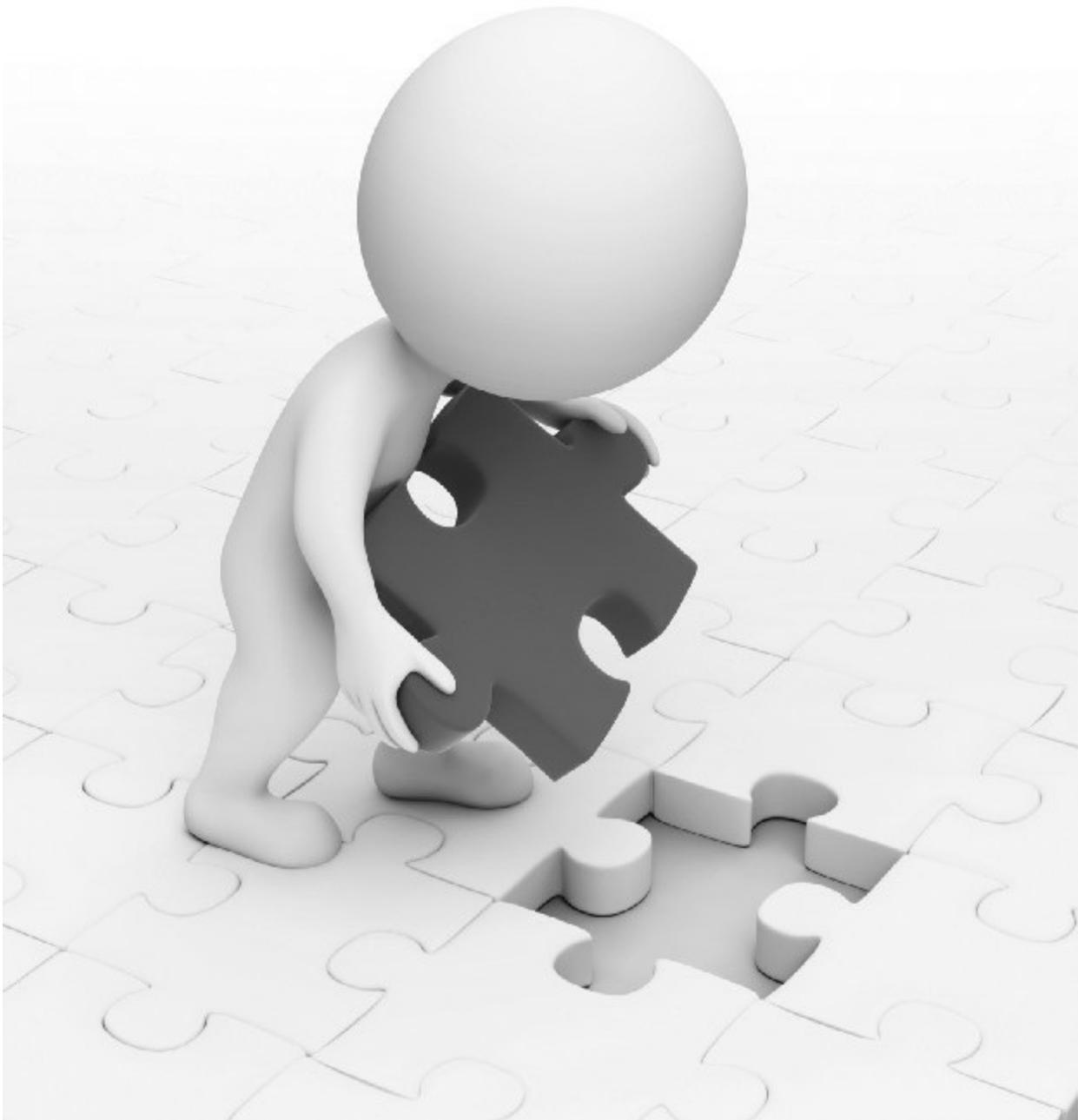
¿Qué ha sido útil para ti en esta conversación? ¿Qué vas a hacer? ¿Qué más? ¿Para cuándo?

Dinámica: Práctica de conversación

Como estamos viendo a lo largo de este manual, los casos prácticos son excelentes para entender más rápidamente lo aprendido hasta ahora. De hecho, ahora llevaremos a cabo un nuevo ejercicio.

Para ello debes escoger a un colaborador con el que puedas abordar un asunto que te inquieta. Seguidamente aplicarás con él el modelo de conversación siguiendo estos pasos:

- 1.** Asunto que habéis tratado.
- 2.** Objetivo que hay que alcanzar.
- 3.** Realidad, es decir, lo que está pasando en dos planos:
 - 3.1. Hechos y datos.
 - 3.2. Carga emocional del colaborador (y mía).
- 4.** Opciones que ha propuesto el colaborador.
- 5.** Opciones que he propuesto yo.
- 6.** Opción final elegida.
- 7.** Plan de acción que se va a llevar a cabo incluyendo qué, cómo, cuándo, dónde, quién y teniendo claros los recursos que hay que usar.
- 8.** Obstáculos externos que se prevén y cómo superarlos.
- 9.** Obstáculos internos (miedos, etc.) que tiene el colaborador y que hay que superar.



CUARTA PARTE

IMPLEMENTACIÓN



CAPÍTULO 10

COACH, MÁNAGER, LÍDER

«Aprende a mirar donde ya miraste y trata de ver lo que aún no viste.»

SATURNINO DE LA TORRE

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El *coaching* se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

«Haz lo que tu corazón sienta que es lo correcto; te criticarán de cualquier forma. Te maldecirán si lo haces y te maldecirán si no lo haces.»

ELEANOR ROOSEVELT

No obstante, ser gerente de una empresa no significa ni muchísimo menos ser el líder de la misma y, por supuesto, ni siquiera ser *coach*. Dirigir a un grupo de personas va mucho más allá de la mera supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Ésta incluye llevar a las personas a lograr los mas altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo donde se requiere compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar.

Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Precisan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente requieren la información para evaluar sus

resultados. Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados. La gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo, influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.

Es entonces cuando las empresas se dan cuenta de que las competencias de los mánager o supervisores deben cambiar, ya que como diría Timothy Gallwey: «El líder surge en cualquier momento. Alejandro Magno conquistó Asia antes de los treinta, y Ronald Reagan dirigió a toda una nación en sus últimos años de vida. No se trata de genética, sino en potenciar las cualidades de cada persona».

Lógicamente, hay que seguir haciendo tareas de supervisor, porque también es parte del trabajo y también nos pagan para eso. Además, es fundamental para hacer que las cosas salgan adelante (inspeccionar, controlar, supervisar, etc.).

A continuación y para diferenciar entre los términos de *coach*, mánager (gerente) y líder, describimos los rasgos más representativos que poseen estas personas:



Los líderes se caracterizan porque:

- ▷ Se anticipan al cambio.
- ▷ Inspiran el compromiso a la misión.
- ▷ Transforman entre paradigmas.

- ▷ Tienen seguidores, son eficaces con las personas.
- ▷ Facultan autoridad.
- ▷ Evalúan en forma cualitativa.
- ▷ Piensan de manera global.
- ▷ Están al servicio de las personas a las que lideran.
- ▷ Dan poder a su gente.
- ▷ Creen en ellos.

Los gerentes, por el contrario, se diferencian en lo siguiente:

- ▷ Reaccionan al cambio.



- ▷ Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión.
- ▷ Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas.
- ▷ Tienen empleados.
- ▷ Son eficientes con los sistemas.
- ▷ Delegan funciones.
- ▷ Miden en forma cuantitativa.
- ▷ Piensan de manera lineal.
- ▷ Pueden no ser buenos líderes.
- ▷ Usan premios y castigos para controlar conductas.

Y... por último...

Los *coaches* se definen porque:

- ▷ Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- ▷ Están orientados a los compromisos de sus *coachees* y alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- ▷ Insisten en que la gente debe motivarse a sí misma.

«Las personas
efectivas no se
orientan hacia los
problemas, sino
hacia las
oportunidades.»

PETER DRUCKER

- ▷ Demandan que la persona sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- ▷ Convierten comportamientos en hábitos.
- ▷ Miran desde el futuro como una posibilidad en el contexto de un compromiso para crear realidad.



- ▷ Crean posibilidades para que otros lideren.
- ▷ Diseñan compromisos irrazonables y luego planean cómo realizarlos.
- ▷ Usan los límites y obstáculos para declarar fallos y obtener resultados sin precedentes.
- ▷ Proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- ▷ Confían y permiten a los *coachees* que decidan su propia conducta.
- ▷ Buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de las personas.
- ▷ Crean una nueva cultura.

Ejercicio 16

En este caso práctico, deberás elegir una de las tres columnas (Coach, Mánager o Líder) y escribir las diez palabras que los describen de manera esencial.

	Coach	Mánager	Líder
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



Tras realizar este caso práctico habría que concluir diciendo que si, por ejemplo, a un *mánager* (que tiene que hacer también ese trabajo) se le incorporan características de *coach*, entonces tendremos a lo que denominamos, un *directivo coach*. Es decir, a ese nuevo líder del que hemos hablado anteriormente y que correspondería a la siguiente ecuación: *mánager* + *coach* = líder. De hecho, el nuevo estilo de liderazgo debe contemplar la tarea de desarrollar a su vez nuevos líderes y ayudar a que su gente logre sus propios objetivos. El *directivo coach* se desarrolló para dar a conocer, entrenar, apoyar y reforzar las habilidades de liderazgo de los ejecutivos, y más específicamente sus habilidades de *coaching*, con herramientas para cumplir los objetivos estratégicos de

las empresas o áreas bajo su responsabilidad. Por eso, un directivo *coach* inspira a mejorar la efectividad colectiva del grupo a través de su propia participación, adelantándose a los cambios y contribuyendo a que todos compartan la misma visión.

Optimizar el rendimiento personal y profesional, así como desarrollar y retener de forma efectiva miembros valiosos para la organización, son algunos de los beneficios que se obtienen cuando la empresa posee entre sus filas un directivo *coach*. Descubriendo el poder del *coaching*, se logrará mejorar la dirección y el liderazgo de una institución.

Optimizar el
rendimiento
personal y
profesional son
algunos de los
beneficios que se
obtienen cuando la
empresa cuenta con
un directivo coach.

Para la utilización de estas herramientas se requiere que el directivo *coach* sea consciente de que es necesaria una relación sana con sus empleados, y que este tipo de herramientas eleva el lenguaje a compartir con el equipo hacia niveles más profundos de crecimiento personal.

En definitiva, abordar estos procesos de conocimiento abre un camino organizacional en el que el desarrollo personal de los individuos adquiere un protagonismo esencial en el nuevo contexto empresarial del siglo XXI.

El *coaching* ayuda a que las personas hagan cambios claves en sus hábitos, se adapten a nuevos entornos, potencia los compromisos del ser humano, desarrolla un nivel más alto de conciencia, renueva la visión de las relaciones personales, mejora la comunicación y desbloquea el potencial de las personas permitiéndoles alcanzar nuevas metas antes no logradas.

CAPÍTULO 11

OBSTÁCULOS

«Nunca es demasiado tarde para ser quien querrías haber sido.»

GEORGE ELIOT
(pseudónimo de Mary Ann Evans)

En el camino hacia cualquier meta, siempre surgen imprevistos e inconvenientes que entorpecen los planes trazados. Muchas veces los tomamos erróneamente como señales de que no debemos insistir en nuestras metas. Al contrario, son obstáculos como los que nos encontramos en cualquier proyecto, sólo que cuando nos embarcamos en algo nuevo nos asustamos ante las dificultades que no preveíamos; nos da miedo lo desconocido.

«Todos quieren
cambiar el mundo,
pero nadie piensa
cambiarse a sí
mismo.»

LEÓN TOLSTOI

El *coaching*, en este caso, deberá romper diferentes obstáculos en el momento de trabajar; uno de ellos es suprimir aquellas actividades superfluas que carecen de propósitos; también debe asegurarse de que sus empleados comprenden realmente lo que se les dice, para ello debe evitar utilizar jergas y lenguaje que interrumpen la comunicación efectiva. Del mismo modo, un *coach* debe estudiar su propio comportamiento y sus actitudes para verificar que éstos no obstaculizan el desempeño de sus empleados, y además debe evitar el afán de resolver todos los problemas personalmente.

«No existe nada
bueno, ni malo; es el
pensamiento humano
que lo hace parecer

de esta manera.»

WILLIAM SHAKESPEARE

Entre los obstáculos que el *coach* se topa en el transcurso de sus conversaciones aparecen por ejemplo: la urgencia por la consecución del objetivo y/o de resultados inmediatos, el desánimo o la desmotivación, las creencias (explicadas más ampliamente en capítulos anteriores), o la falta de compromiso y responsabilidad fuera de las sesiones.

No obstante, también nos encontramos con algunas situaciones en las que no se debe aplicar el *coaching* y en las que, por tanto, existe un obstáculo palpable. Nos referimos a cuando no hay metas claras, ni siquiera una cultura organizacional o una marcada resistencia al cambio, y, sobre todo, cuando no se tiene deseo de cambiar.



Ejercicio 17

En este nuevo caso nos gustaría que seleccionaras los obstáculos que consideras que impedirían la implantación del coaching en la organización. Señala entre dos y cinco inconvenientes.

Por otro lado, y en segundo lugar, propón una serie de soluciones a estos obstáculos en base a la objeción, la posible razón real y las sugerencias.

1	
2	
3	
4	
5	

	Objeción	Posible razón real	Sugerencias
1			
2			
3			
4			
5			

Objeción	Posible razón real	Sugerencias
No tenemos bastante tiempo.	Necesito poseer el control de la situación.	Delega y piensa en distribuir mejor tus tareas.
No tendrá ningún efecto positivo sobre el «empleado X».	Temo no saber hacerlo.	¿Lo has probado? ¿Qué evidencia tienes?
El trabajo no sufrirá si no hago <i>coaching</i> .	Si lo ignoro, el problema desaparecerá.	Reevalúa tu capacidad de ser un gran líder.

CAPÍTULO 12

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

«Si no esperamos lo inesperable, jamás lo descubriremos, pues no podría ser buscado y mucho menos aprehendido.»

HERÁCLITO DE EFESO

Cuando ya tenemos definidos nuestros objetivos de forma específica, concreta y realista, es el momento de ponerles plazo en el tiempo y crear un plan de acción para alcanzarlos en el plazo previsto. El plan de acción es el recorrido que debes trazar para llegar desde donde estás actualmente hasta donde quieres llegar, que es cumplir el objetivo que te has propuesto. Para poder trazar el recorrido, al igual que en una ruta de un mapa de carreteras, tendrás una serie de puntos intermedios donde podrás ver si vas bien o no para llegar a tu destino. En tu caso será cumplir tu objetivo.



Como vemos, todo plan de acción debe referirse al futuro, por lo que debes determinar cuál es ese plazo de tiempo (¿tres meses, seis meses, un año, tres años...?), y debes indicar acciones y tareas concretas que lo hagan realidad y que al mismo tiempo sean también temporales.

«La vida es lo que
ocurre mientras
estamos ocupados
haciendo planes.»

JOHN LENNON

El plan de acción de *coaching* integra dónde está actualmente el cliente (nosotros) y dónde le gustaría estar en su visualización de futuro (meta), y a partir de esa idea comenzar a desarrollar el plan. En este sentido, el plan tiene unas etapas e hitos que hay que seguir con unas acciones o iniciativas, plazos y, cómo no, un sistema de medición de consecución del logro.

Un plan de acción es un diagrama piramidal, arriba apunta la situación deseada, las metas intermedias van debajo. Abajo se apunta la estrategia. Analiza el resultado de cada objetivo intermedio para reformular el siguiente si es necesario. Todos juntos te conducirán a la situación deseada.

Sin embargo, y aunque parezca simple, un plan de acción no es fácil. De hecho, lo más difícil es cambiar nuestro propio comportamiento.

«Hay hombres que
luchan un día y son
buenos. Hay otros
que luchan un año y
son mejores. Hay
quienes luchan
muchos años y son
muy buenos. Pero los
hay que luchan toda
la vida, éstos son los
imprescindibles.»

BERTOLT BRECHT

Como estamos viendo a lo largo de este libro, tenemos múltiples limitaciones que van desde nuestras creencias personales hasta nuestras inseguridades emocionales. A este respecto, deberíamos preguntarnos: ¿Qué debo cambiar/hacer para sacar lo mejor de los demás? Esta cuestión nos daría una visión nueva de la situación y una autoevaluación de nuestra efectividad como directivo *coach* con una serie de fortalezas y áreas de desarrollo y acción.

Por otra parte, hay que apuntar que todo directivo *coach* proporcionará a los participantes la confianza, las habilidades y herramientas para hacer *coaching* de forma positiva en el lugar de trabajo. Tomará mayor responsabilidad personal sobre sus propios

resultados y desarrollo y será mejor a la hora de motivar e inspirar a su equipo para incrementar los resultados y beneficios. La sensación de equipo y la productividad aumentará y la moral mejorará.

El primer criterio fundamental para llevar a cabo el plan de acción es seleccionar las acciones que tengan más fuerza para alcanzar el objetivo. En el caso de que sólo existan riesgos, hay que buscar prioritariamente opciones y alternativas de apalancamiento. También es indispensable que en todas las acciones lleves la iniciativa, que tengas el dominio de su realización o la flexibilidad de elección de las opciones y alternativas.

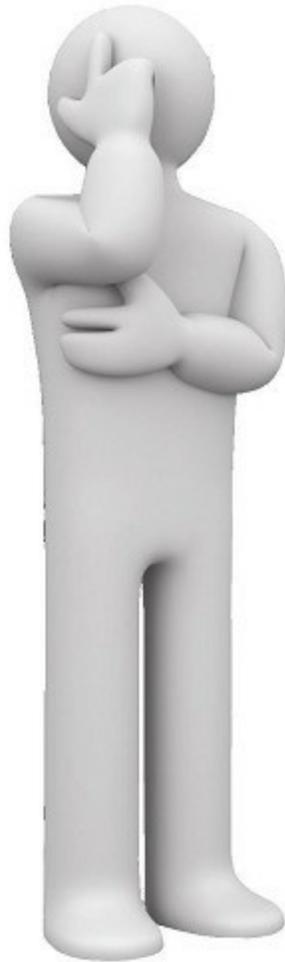
Diseño del plan

Cuando ya sabes lo que quieres, por qué lo quieres, los recursos de que dispones y los que tienes que buscar, cuando ya tienes un inventario abierto de oportunidades y riesgos, lo decisivo son tus acciones para alcanzarlas o sustituirlos con eficacia. Para orientar y corregir estas acciones necesitas un plan de acción lo más progresivo posible, paso a paso, con todos los detalles importantes. El proceso de planificación que estás realizando es un modelo para los futuros planes.

«El buen estratega
traza su plan en la
mente antes de
dibujarlo sobre el
plano.»

TÁCITO

Por otro lado, cada seguimiento es un puente hacia un nuevo plan. De hecho, se ha comprobado que los planes que tienen más éxito son aquellos que se inician por la meta final y se va retrocediendo hasta el presente. Empezando por las metas definitivas, retrocede paso a paso.



Por ejemplo, asegúrate de que tus planes empiezan por algo que puedes iniciar hoy mismo. Puedes diseñar tu plan de acción de manera muy sencilla: una lista de acciones concretas que creas necesarias para conseguirlo. Pero seguramente te preguntarás: ¿Cuántas acciones debo incluir en el plan? Como puedes suponer, depende del objetivo, las opciones, las metas y de ti mismo. Partiendo de la base de que un plan de acción forma parte de un proceso permanente de valoraciones y revisiones que te harán progresivamente reactivo al cambio, te sugerimos no más de cuatro o cinco acciones. Elige las que creas que te ayudarán a mejorar tu posición para alcanzar tu objetivo. Con la experiencia podrás seleccionar muchas más, mejores y, muchas veces, sin necesidad de escribirlas.

Partiendo del inventario de oportunidades y riesgos, haz una relación de las cuatro o cinco acciones que te faciliten la atracción y obtención de estas oportunidades, eliminen o apalanquen riesgos, puntos débiles, o puedan encontrar cosas que te falten. Ten muy en cuenta los criterios de selección que te hemos propuesto. Éste es tu primer plan de acción de tu objetivo prioritario.



Seguimiento

Lo primero que tienes que asumir es que alcanzarás lo que auténticamente quieres si tú haces que ocurra. No olvides que con el conocimiento no basta, hay que hacer lo que sabes, solamente la acción continuada atrae y obtiene resultados. La mejor estrategia para obtener resultados es la perseverancia. La mejor forma de ser constante es mantener la dirección de tus esquemas mentales y emocionales con una combinación de realismo y optimismo. Si te niegas a ver los problemas y los riesgos, la acción con perseverancia te puede llevar a un desastre. Y peor será si sólo ves los problemas y los riesgos. Para que consigas unos esquemas mentales y emocionales perseverantes necesitas un equilibrio, en el que los problemas sean minoritarios frente a las soluciones.

Ejercicio 18: Plan de acción personal

A través del siguiente caso práctico descubriremos cuál será nuestro propio plan de acción personal. Para ello deberás responder a seis preguntas teniendo en cuenta todo lo que hemos visto hasta ahora:

- a. Las condiciones previas.

- b. Los pasos de la conversación.
- c. Gestionar el flujo de la conversación.
- d. Fijar objetivos.
- e. Eliminar creencias limitantes.
- f. Los diez errores.
- g. Establecer rapport.
- h. Escuchar.
- i. Hacer preguntas poderosas.
- j. Dar un feedback riguroso.
- k. Anticipar barreras a la implantación.
- l. Adaptarme a mi rol de directivo coach.

Las preguntas que tienes que responder con total sinceridad son:

1. ¿Qué estoy aplicando ya con éxito? ¿Qué está funcionando bien?

2. ¿Por qué está funcionando bien? ¿Qué hago/hice para que funcione tan bien?

3. ¿Cuál sería el nivel ideal?

4. ¿Qué me falta todavía?

5. ¿Qué recursos puedo encontrar para mejorar?

6. ¿Qué me comprometo a hacer y para cuándo? ¿Cómo lo voy a medir?

Recuerda que no se trata de lanzar un titular sin más. Para establecer una medición correcta es preciso ejecutar un plan completo usando el paquete verbal y añadiendo estas preguntas en el ejercicio.



Ejercicio 19

A través de esta última práctica nos gustaría que nos dijeras qué cinco opciones de seguimiento crees tú que ayudarían a mejorar la implementación del coaching. Responde con total libertad y sin presiones.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

EPÍLOGO

Llegamos al final de nuestro camino. Para concluir este manual sobre la disciplina del *coaching* aplicada a un directivo que quiere utilizar estas habilidades sin ser un *coach* profesional, nos gustaría que te quedaras con algunas de las frases más importantes y necesarias para llegar a ser un verdadero líder. Gracias por compartir tu tiempo con nosotros y...

¡Buen *coaching*!

¿Buscas un líder? Busca en el espejo.

El liderazgo es acción no posición.

Un líder es un negociante de esperanza.

No hay atajos a la excelencia.

No esperes a que el barco llegue a ti... mejor nada hasta alcanzarlo.

Visión. Es el arte de ver las cosas... invisibles.

Donde no hay visión la gente perece.

Casi todo fue difícil antes de que fuera fácil.

Actúa como si fueras invencible aunque sepas que no lo eres... nadie nota la diferencia.

Estudia el pasado... vive el momento... planea el futuro.

No es lo que ocurre cuando tú estás, es lo que ocurre cuando no estás.

Si no respetas a la gente, no esperes que te respeten.

Corrige suavemente. Recompensa FUERTEMENTE.

Autoridad es un pobre sustituto del liderazgo.

Lleva a todos a un alto estándar. Llévate a ti mismo a un alto estándar.

Mientras más digas, menos recordarán.

Recuerda: siempre hay sitio en la cima. Pero hay mucho más espacio abajo.

Piensa con el corazón.

Busca a la gente que sea mejor que tú, que sea diferente a ti, que sea más fuerte que tú.

Agradece la suerte, pero no cuentes con ella.

Siempre es tiempo de hacer lo correcto.

Mantente cerca de tu gente.

Cumple lo que prometes.

Disfruta del proceso de alcanzar el objetivo.

Si no encontramos el camino... ¡lo trazaremos!

Cuida lo confidencial.

Cuida tu temperamento.

No temas al fracaso; es el camino al éxito.

¿Por qué no subir a una rama? Es ahí donde están los frutos.

Carpe diem (aprovecha el día).

Si te caes siete veces, levántate ocho.

Aprende a escuchar.

Nunca te rindas. Los milagros ocurren todos los días.

¡Atrévete! Y fuerzas imponentes vendrán en tu auxilio.

Que cuando otros los vean como problemas... tú los veas como retos o como oportunidades.

Los verdaderos líderes son gente común con determinación extraordinaria.

No temas a la grandeza.

Escucha y sé líder.

Pide las cosas por favor y no olvides siempre dar las gracias.

Aplica habilidades de *coaching*.

ANEXO

MANUAL PRÁCTICO DE APLICACIÓN EN CAMPO

A través de este manual quiero ofrecerte una forma práctica de aplicación de las nuevas habilidades de *coaching* aprendidas en el libro ¡*Éxito coach!*, basado en el Modelo TISOCC©. Este manual te permitirá una aplicación práctica con tus equipos.

Bienvenido

Ser directivo *coach* significa hacer un cambio principalmente en tus habilidades y tu actitud, para ello es necesario apertura y toma de conciencia del momento en el que te encuentras ahora profesionalmente, y desde ahí poder ver hasta dónde quieres llegar como líder, así como hasta dónde quieres que llegue tu equipo.



Los cambios, evidentemente, no son fáciles. Salir de la zona de confort es un reto, pero es el primer paso para seguir creciendo. Las resistencias se hacen evidentes, y sólo la perseverancia en el tiempo permitirá que este nuevo camino, esta nueva forma de ser,

hacer y pensar genere sus frutos.

Si tú creces, crece tu equipo, si tu equipo crece, crece tu organización, así que:
¿hasta dónde quieres llegar?

El cambio empieza en ti.

A continuación responde las siguientes preguntas:

Coaching y liderazgo

Conocimientos

▶ **¿Qué es *coaching*?**

Reflexión

▶ **¿Para qué sirve el *coaching* aplicado al liderazgo?**

Aplicación práctica 1

▶ **Rellena la siguiente tabla:**

▷ Nombre y apellido de las personas de tu equipo.

▷ En las casillas de «Valoración de...» anota de 0 a 10 (siendo 0 el mínimo y 10 el máximo) cuál es su nivel en cada una de las competencias (conocimientos, habilidades y actitud), según tú criterio.

▷ En las casillas de «Desarrollo de...» anota que es aquello que consideras que esa persona concretamente debería desarrollar en esa área.

Nombre y apellido		
Valoración de conocimientos 0-10		
Desarrollo de conocimientos		
Valoración de habilidades 0-10		
Desarrollo de habilidades		
Valoración de actitud 0-10		
Desarrollo de actitud		



► Establece ahora un plan de acción con cada una de ellas para incrementar el nivel de sus competencias, ello te permitirá desarrollar un equipo altamente efectivo.

N.º de acción	Acción a realizar
1	
2	
3	
4	
5	

Aplicación práctica 2

► En el siguiente cuadro:

- ▷ Pon tu nombre en el cuadrante de tu estilo de liderazgo predominante, basado en los estudios de Paul Hersey y Ken Blanchard.*
- ▷ Pon también el nombre de cada una de las personas de tu equipo según consideres el estilo de liderazgo que necesita por tu parte.

S3: Baja Tarea / Alta Relación

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

S2: Alta Tarea / Alta Relación

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia pero ya deben empezar a participar más y generar ideas propias, si bien tienen que estar dirigidos y supervisados.

S4: Baja Tarea / Baja Relación

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. Asimismo se han establecido canales de interrelación eficientes que ya no necesitan al líder de forma permanente. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

S1: Alta Tarea / Baja Relación

Es el que determina las metas y tareas, dirige por procedimientos porque el nivel de competencia de su equipo es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. No hace participar sino que impone los criterios porque no están preparados para la participación activa.

Aplicación práctica 3

▶ **Imagínate que te acaba de tocar en un sorteo quince días de vacaciones en un crucero por el Caribe... Como condición, el capitán del barco dice que no podrán ser utilizados los móviles, ni máquinas portátiles durante todo el crucero, es decir, cualquier intento de comunicación a efectos laborales será sancionado con dejar al pasajero de nuevo en tierra quedando así anulado el premio.**

▷ ¿Cuál sería la persona que dejarías a cargo de tu equipo?

▷ ¿Qué tres competencias sería necesario que desarrollaras en esa persona para tal fin?

▷ Describe un breve un plan de acción que deberás desarrollar con esta persona para que pueda asumir temporalmente la dirección del equipo y así tú poder disfrutar de tus vacaciones tan merecidas.

Rapport

Conocimientos

▶ **¿Qué es *rapport*?**

▶ **Nombra cuatro formas de hacer *rapport*:**

Reflexión

► ¿Con qué persona sientes que tienes una conexión especial tanto del entorno personal como del profesional?

► ¿En qué sientes que tienes esa conexión especial?

Aplicación práctica

► Elige a cuatro personas, una de tu entorno familiar, otra de tu entorno social, otra de tu equipo y otra que tenga el mismo nivel que tú. Diles que te digan cómo eres en cada una de las siguientes áreas: (anota sus respuestas en la siguiente tabla, en la columna de Descripción).

<i>Rapport</i>	Nombre de la persona	Entorno	Descripción
Tu lenguaje corporal y rasgos faciales			
Tu tono de voz			
Tu forma de hablar			
Tu mirada			

► ¿Hay alguna cosa de las de la tabla que consideres que mejorarla te ayudaría a tener un mejor *rapport*? (Indica cuál es)

► ¿Qué mejora te gustaría realizar?

Escucha

Conocimientos

- ▶ **¿Qué es «escuchar»?**

- ▶ **¿Cuáles son los niveles de la «escucha»?**

- ▶ **¿Qué es la «escucha completa»?**

Reflexión

- ▶ **¿Para qué sirve la escucha completa?**

- ▶ **¿En cuál de los cuatro niveles de escucha consideras que estás? ¿Cómo te has dado cuenta de que estás en ese nivel? Revisa el capítulo 8 del libro en el apartado de escucha para responder esta pregunta.**

- ▶ **¿Qué cosas te podrían imposibilitar tener una escucha completa en una conversación? (Llamadas telefónicas, visitas inesperadas, contestar correos mientras conversas, etc.)**

- ▶ **¿Qué efecto piensas que se produce en la otra persona cuando se ha sentido escuchada por ti?**

Aplicación práctica

- ▶ **Elige una persona de tu equipo para realizar la siguiente práctica de escucha.**

- ▶ **Elige un tema para conversar con ella.**

- ▶ **Trata de evaluar tu nivel de escucha según el cuadro siguiente:**

Nombre	¿Cuánto tiempo ha durado la conversación?	¿Cuánto tiempo la has escuchado?
¿Qué has percibido a través de tu escucha que le estaba ocurriendo? (Aquello que no dijo y tú intuías.)		
¿Cómo se ha sentido el/ella al ser escuchado/a?		
Reformulación: Haz un breve resumen del tema que has tratado con esta persona.		

Preguntas

Conocimientos

- ▶ **¿Qué es una pregunta?**

- ▶ **Para hacer una buena pregunta, ¿qué es necesario haber realizado antes?**

Reflexión

- ▶ **¿Para qué sirven las preguntas?**

Aplicación práctica 1

► Imagínate que entras en un café y te encuentras en una mesa a alguien que siempre has deseado conocer y nunca has tenido la oportunidad. Te acercas a su mesa y, muy amablemente, le dices que hace tiempo que sigues su trayectoria personal/profesional y no quisieras desaprovechar este momento para saber más acerca de él/ella, conocerlo/a mejor y que si te permitiría hacerle unas preguntas, a lo que él/ella te contesta que sí.

► Redacta a continuación una pregunta para cada apartado de la lista que podrías hacerle:

Adverbio	Pregunta
¿Qué?	¿Qué...
¿Para qué?	¿Para qué...
¿Cómo?	¿Cómo...
¿Cuándo?	¿Cuándo...
¿Dónde?	¿Dónde...
¿Quién?	¿Quién...
¿Cuál?	¿Cuál...

Aplicación práctica 2

- Elige una persona de tu equipo con la que tengas un tema pendiente a tratar.
- A continuación escribe en la primera fila el tema a tratar, y a partir de la segunda fila, en la columna de la derecha, redacta las preguntas que te gustaría realizarle sobre el tema que tenéis pendiente. (Regla: las preguntas tienen que ser abiertas y concretas, no puedes hacer preguntas cuya respuesta sea sí o no, ni preguntas que empiecen con «por qué».)

Tema	
Preguntas abiertas	
1	
2	
3	
4	
5	

- ▶ Escribe un breve resumen de cada una de las respuestas.

Resumen de las respuestas	
1	
2	
3	
4	
5	

- ▶ ¿De qué te sirvió realizar estas preguntas a la persona elegida de tu equipo?

Feedback

Conocimientos

- ▶ ¿Qué es dar *feedback* (retroalimentar)?

- ▶ ¿Qué tipos de *feedback* hay?

Reflexión

- ▶ ¿Para qué sirve dar *feedback*?

Aplicación práctica 1

- ▶ **Elige un tema del cual te gustaría tener retroalimentación para mejorar tu rendimiento. Anótalo en un papel.**
- ▶ **Elige una persona que quieras que te dé *feedback* sobre el tema que has elegido.**
- ▶ **Pídele que te diga qué cosas cree que tú tendrías que mejorar para ser mejor en ese tema que has elegido.**
- ▶ **Anota brevemente en el siguiente recuadro qué es lo que te dijo y de qué te sirvió:**

¿Qué te dijo?	¿De qué te sirvió?

Aplicación práctica 2

- ▶ **Elige a una persona de tu equipo.**
- ▶ **Elige un tema sobre el cuál consideres que tiene que mejorar rendimiento (anota en un papel el tema elegido).**
- ▶ **Mantén una conversación con esta persona y dile:**
 - ▷ Qué es lo que tiene que mejorar.
 - ▷ Por qué es necesario que lo mejore, es decir, qué beneficios va a obtener de este cambio.
 - ▷ Dile tres cosas concretas que tiene que mejorar.

- ▶ **Utiliza este cuadro para preparar tu conversación:**

Tema a mejorar	
¿Qué es lo que tiene que mejorar?	
¿Por qué es necesario que lo mejore?	
Cosas concretas que tiene que mejorar	
1	
2	
3	

Modelo de conversación

Conocimientos

- ▶ **¿Para qué sirve tener un modelo de conversación?**
- ▶ **¿Cuáles son los cinco pasos de la estructura de la conversación?**

Aplicación práctica

- ▶ **Elige una persona de tu equipo.**
- ▶ **Elige un tema del que tengas que tratar.**
- ▶ **Mantén una conversación no superior a treinta minutos aplicando el modelo de conversación.**
- ▶ **Para que tu conversación sea «micro», recuerda pedirle a la persona de tu equipo que antes de vuestra reunión analice la «realidad» de la situación, es decir que lleve a cabo el análisis de los datos y hechos de los cuales quieres que haya un cambio y que vea desde cuándo sucede, cuál es el origen y cuáles son las consecuencias que está teniendo este hecho.**

► **Anota a continuación un breve resumen de la conversación:**

Asunto	
Objetivo	
Realidad (hechos)	
Realidad (carga emocional)	
Opciones	
Compromiso	

► **Para tu sesión puedes ayudarte de la plantilla que viene a continuación.**

PLANTILLA

MICROCONVERSACIÓN COACHING

Paso 1: Asunto

- ▶ Enuncia el asunto en positivo, de forma concreta y conduciendo a soluciones futuras, que tendrías que tratar con la persona de tu equipo:

Paso 2: Objetivo

- ▶ ¿Qué beneficio se espera obtener de llevar a cabo este cambio?

Paso 3: Realidad

- ▶ Analiza con la persona de tu equipo los datos y hechos que vienen dándose en esa situación. ¿Desde cuándo está sucediendo?

- ▶ ¿Cuál es el origen?

▶ ¿Qué consecuencias está teniendo?

▶ ¿Qué está sintiendo la persona ante estos hechos?

Paso 4: Opciones

▶ Soluciones intentadas y creación de nuevas alternativas. ¿Qué se intentó antes?

▶ ¿Qué resultados se obtuvieron?

▶ Dos opciones nuevas propuestas por la persona del equipo:

1.

2.

▶ Dos opciones nuevas propuestas por ti:

1.

2.

- ▶ Valorar los resultados esperados de las diferentes opciones:

Paso 5: Compromiso y plan de acción

- ▶ Selección de una de las opciones:

- ▶ Realiza un breve plan de acción con la persona de tu equipo:

- ▷ ¿Qué se va a hacer?

- ▷ ¿Quién lo va a hacer?

- ▷ ¿Cómo?

- ▷ ¿Cuándo?

- ▷ ¿Dónde?





Con la realización completa de este Manual Práctico de Aplicación en Campo podrás iniciarte en el camino para ser un directivo *coach*. A partir de ahora queda en tus manos seguir aplicando las habilidades de *coaching* que has aprendido en el libro ¡*Éxito coach!*

Gracias por tu lectura e interés y deseamos que obtengas nuevos éxitos con esta propuesta de aplicación de *coaching* para tu vida personal y profesional.

• **Web:** www.tisoc.com

• **Redes sociales**

Facebook

<https://www.facebook.com/TISOC.Coaching>

Linkedin

<http://www.linkedin.com/company/tisoc-the-international-school-of-coaching>

Twitter

<http://twitter.com/tisoc>

Canal en youtube.

<http://www.youtube.com/escueladecoaching>

Blog

<http://tisoccoaching.blogspot.com/>

NOTAS

* Paul Nersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

¡Éxito coach!

Miguel J. Roldán

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Ilustraciones: © Photos.com - Getty Images

Coordinación: (+adp) Más allá del papel

© Miguel J. Roldán, 2013

© del primer prólogo, Pedro Palao Pons, 2013

© del segundo prólogo, Raimon Samsó, 2013

Todos los derechos reservados

© Editorial Planeta, S. A., 2013

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.zenitheditorial.com

www.planetadelibros.com

Los personajes, eventos y sucesos presentados en esta obra son ficticios. Cualquier semejanza con personas vivas o desaparecidas es pura coincidencia.

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2013

ISBN: 978-84-08-05180-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

AGRADECIMIENTOS	3
EL VALOR DEL SABER, UNA NECESIDAD VITAL	4
UNA RADIOGRAFÍA DEL LIDERAZGO	7
¿PARA QUIÉN ES ESTE LIBRO?	9
INTRODUCCIÓN	12
PRIMERA PARTE. CAMBIO Y COACHING	15
CAPÍTULO 1. EL CAMBIO ES POSIBLE	18
CAPÍTULO 2. EL COACHING	29
SEGUNDA PARTE. EL NUEVO LIDERAZGO	44
CAPÍTULO 3. LOS GRANDES DESAFÍOS	47
CAPÍTULO 4. EL LÍDER EXTRAORDINARIO	54
CAPÍTULO 5. EL NUEVO LIDERAZGO	67
CAPÍTULO 6. ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS	81
TERCERA PARTE. APLICANDO HABILIDADES DE COACHING. EL MODELO TISOC©	95
CAPÍTULO 7. CREENCIAS LIMITANTES	98
CAPÍTULO 8. HERRAMIENTAS ESENCIALES	105
CAPÍTULO 9. PASOS DE LA CONVERSACIÓN	140
CUARTA PARTE. IMPLEMENTACIÓN	165
CAPÍTULO 10. COACH, MÁNAGER, LÍDER	168
CAPÍTULO 11. OBSTÁCULOS	176
CAPÍTULO 12. PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO	180
EPÍLOGO	187
ANEXO. MANUAL PRÁCTICO DE APLICACIÓN EN CAMPO	190
PLANTILLA. MICROCONVERSACIÓN COACHING	203
TISOC	207
NOTAS	208
CRÉDITOS	209

