

MÁS DE 800.000 EJEMPLARES VENDIDOS

JOHN WHITMORE

COACHING

El método para
mejorar el
rendimiento
de las personas

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

PAIDÓS

EDICIÓN
REVISADA Y
AMPLIADA



John Whitmore

Coaching

El método para mejorar
el rendimiento de las personas

Los principios y la práctica del *coaching*
y del liderazgo

*Edición revisada
y ampliada*

Título original: *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. Fourth edition*, de John Whitmore
Cuarta edición publicada originalmente en 2009 por Nicholas Brealey Publishing, Londres y Boston
Cuarta edición publicada en castellano por acuerdo con Nicholas Brealey Publishing, Londres y Boston

Traducción de Montserrat Asensio Fernández

Diseño de la colección: estudioIDEE
Adaptación diseño de la cubierta: Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial del Grupo Planeta
Fotografía de la cubierta: Getty Images

1ª edición de esta versión actualizada de la obra, junio 2011

1ª edición en esta presentación, marzo 2016

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 fotocopiar o escanear 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

© 2009 John Whitmore
© 2011 de la traducción, Montserrat Asensio Fernández
© 2011 de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U.,
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3197-8
Depósito legal: B. 2.755-2016

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro
y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

SUMARIO

Agradecimientos 9

Introducción 11

PRIMERA PARTE

LOS PRINCIPIOS DEL *COACHING*

1. ¿Qué es el *coaching*? 19

2. El gerente como *coach* 33

3. La naturaleza del cambio 41

4. La naturaleza del *coaching* 49

5. Preguntas efectivas. 63

6. La secuencia de preguntas. 73

7. Marcarse objetivos 79

8. ¿Qué es la realidad? 91

9. ¿Cuáles son las opciones? 105

10. ¿Qué hacer? 111

SEGUNDA PARTE

LA PRÁCTICA DEL *COACHING*

11. ¿Qué es el rendimiento? 121

12. Aprendizaje y placer. 127

13. Motivación y seguridad en uno mismo. 135

14. El *coaching*, y la búsqueda de sentido y propósito. . . 149

15. *Feedback* y evaluación 155

16. El desarrollo de equipos 167

17. *Coaching* para equipos 175

18. Cómo superar las barreras del <i>coaching</i>	181
19. Los beneficios del <i>coaching</i> son múltiples	191

TERCERA PARTE LIDERAR PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO

20. Un reto a los líderes	201
21. Las bases del liderazgo	211
22. Las cualidades del liderazgo	223

CUARTA PARTE LA TRANSFORMACIÓN MEDIANTE EL *COACHING* TRANSPERSONAL

23. Inteligencia emocional.	239
24. Las herramientas de la psicología transpersonal.	243
25. El futuro del <i>coaching</i>	261
Apéndice. Algunas soluciones para el ejercicio de los nueve puntos.	267
Bibliografía	269

El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado.

El *Concise Oxford Dictionary* define el verbo *to coach* como «tutelar, adiestrar, dar indicaciones o comunicar hechos». Esta definición no nos ayuda demasiado, porque todo eso puede hacerse de varias maneras, algunas de las cuales no guardan relación alguna con el *coaching*. El *coaching* consiste tanto en el cómo se hacen esas cosas como en el qué se hace. Los resultados que ofrece el *coaching* se deben, en gran medida, a la relación de apoyo que se establece entre el *coach* y el cliente, y al estilo y los medios de comunicación que se emplean. La persona toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el *coach*, sino porque los encuentra en sí misma, gracias al estímulo del *coach*. Por supuesto, el objetivo principal es mejorar el rendimiento, pero la cuestión reside en cuál es la mejor manera de lograrlo.

EL COACHING Y SUS ORÍGENES DEPORTIVOS

El concepto de *coaching* se originó en el deporte y, por algún motivo, tenemos *coaches* («entrenadores») de tenis, pero «monitores» de esquí. Sin embargo, por mi experiencia, ambos son más bien instructores. En los últimos años, el entrenamiento en el tenis ha ido perdiendo dogmatismo y cada vez se centra menos en la técnica, pero aún queda mucho camino por recorrer. La instrucción de esquí también ha avanzado, pero no tanto por elección como por las circunstancias. El *snowboard* y sus

variantes «pertenecían» a jóvenes que aprendieron solos, en parte porque pocos esquiadores adultos tradicionales podían hacerlo. Por otro lado, los jóvenes de ahora se han cansado de que los adultos les digan qué han de hacer y se han vuelto extraordinariamente eficientes a la hora de adquirir nuevas habilidades físicas. Los esquís *carver* son más cortos y mucho más fáciles de manejar, por lo que las escuelas de esquí han tenido que cambiar su metodología para adaptarse a los clientes, en lugar de seguir como antes, que se hacía a la inversa.

El juego interior

Hace más de veinte años, el pedagogo de Harvard y experto en tenis Timothy Gallwey estudió la enseñanza del tenis, del esquí y del golf, y lanzó el guante con un libro titulado *The Inner Game of Tennis* (*El juego interior del tenis*), seguido rápidamente por *Inner Skiing* [*El esquí interior*] y *The Inner Game of Golf* [*El juego interior del golf*]. Utilizaba el término *interior* para aludir al estado interno del jugador; en sus propias palabras: «El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red». Cualquiera que haya tenido uno de esos días en que no hay manera de hacer nada a derechas en la pista sabe bien a

El coach sabe que los obstáculos internos suelen ser más abrumadores que los externos

qué se refería Gallwey, que también afirmó que si el *coach* pudiera ayudar al jugador a eliminar o a reducir los obstáculos internos de su rendimiento, éste descubriría una capacidad natural e inesperada de aprendizaje y desempeño, y ya no necesitaría de una gran aportación técnica por parte del entrenador.

Cuando estos libros se publicaron por primera vez, pocos entrenadores, instructores o profesionales se mostraron demasiado dispuestos a creerse las ideas que presentaban y mucho menos a adoptarlas, aunque los jugadores los devoraron con ansia y los convirtieron en un éxito de ventas atronador. Los profesionales se sentían amenazados, porque creían que Gallwey quería poner cabeza abajo la enseñanza del deporte y minar su ego, su autoridad y los principios en los que tanto habían invertido. Era así en cierto modo, pero sus temores exageraron

las fantasías sobre sus intenciones. No los amenazaba con el paro, sino que les sugería un cambio de filosofía que les permitiría aumentar su eficacia.

La esencia del coaching

Gallwey había dado de lleno en la esencia del *coaching*. *El coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo.* Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles. Al fin y al cabo, ¿cómo aprendemos a caminar? ¿Nos enseñan nuestras madres? La enseñanza entorpece la capacidad natural e innata de aprendizaje.

La idea no es nueva: Sócrates ya habló de ello hace unos dos mil años, pero, de algún modo, su filosofía se perdió en la vorágine del reduccionismo materialista de los últimos dos siglos. El péndulo ha vuelto a oscilar al otro lado y el *coaching*, ya que no Sócrates, está aquí para quedarse durante un par de siglos o tres. Los libros de Gallwey coincidieron con la aparición de un modelo psicológico de la humanidad más optimista que la anterior perspectiva conductista, según la cual somos poco más que recipientes vacíos en los que todo debe verse. El nuevo modelo sugería que nos parecemos más a las bellotas y que cada uno de nosotros esconde en su interior el potencial necesario para convertirse en un roble magnífico. Necesitamos alimento, aliento y luz para crecer, pero el roble se encuentra en nuestro interior desde el principio.

Si aceptamos este modelo, que sólo cuestionan algunos anticuados que casi dirían que la Tierra es plana, debemos replantearnos la manera en que aprendemos y, aún más importante, la manera en que enseñamos e instruimos. Lamentablemente, cuesta mucho cambiar de hábitos y los antiguos métodos persisten a pesar de que la mayoría conocemos sus limitaciones.

Permítame seguir con la analogía de la bellota. Quizá no sepa que los brotes de roble que crecen a partir de bellotas en la naturaleza desarrollan rápidamente una finísima raíz central que se encarga de buscar agua. Puede alcanzar hasta un metro de profundidad, mientras

**Dejar de enseñar
puede ser más
difícil que
aprender a
entrenar**

que el brote quizá no supera ni los treinta centímetros. Cuando se cultivan con fines comerciales en viveros, la raíz tiende a enrollarse en el fondo de la maceta y se rompe cuando el brote se trasplanta, por lo que su desarrollo se retrasa significativamente hasta que crece otra. No se protege la raíz el tiempo suficiente y la mayoría de los criadores ni siquiera saben de su existencia o finalidad.

Cuando el jardinero sabio trasplanta un brote, desenrosca cuidadosamente la frágil raíz, la sujeta por la punta y la entierra desenrollada en un hoyo largo y vertical, con la ayuda de una barra metálica. El breve tiempo invertido en este proceso al principio de la vida del árbol garantiza su supervivencia y permite que se desarrolle más rápidamente y que crezca más fuerte que sus compañeros de vivero. Los líderes empresariales sabios utilizan el *coaching* y emulan al buen jardinero.

Resulta complicado encontrar pruebas universales que demuestren el éxito de los nuevos métodos de *coaching*, porque son pocos los que los han entendido y aplicado plenamente y muchos los que se han mostrado reticentes a dejar a un lado las antiguas fórmulas de efectividad comprobada, para recoger las grandes recompensas de las nuevas. Sin embargo, desde hace poco y tanto por necesidad como por evolución, la participación del trabajador, el saber delegar, la responsabilidad personal y el *coaching* se han ido introduciendo en el lenguaje empresarial y, a veces, incluso en la conducta.

La empresa interior

Tim Gallwey fue, quizás, el primero en presentar un método de *coaching* sencillo pero completo que podía aplicarse a casi cualquier situación, sobre todo en su libro *The Inner Game of Work* [El juego interior del trabajo].

Hace muchos años, busqué a Gallwey, me formé con él y fundé el Inner Game británico. Pronto contamos con un pequeño grupo de *coaches* de «juego interior». En un principio, Gallwey nos formó a todos, pero pronto empezamos a hacerlo nosotros mismos. Impartíamos clases de «tenis interior», organizábamos vacaciones de «esquí interior» y muchos golfistas mejora-

ron su *swing* gracias al «golf interior». Nuestros clientes deportistas no tardaron demasiado en empezar a preguntar si podríamos aplicar los mismos métodos a las dificultades con que se encontraban en sus empresas. Y lo hicimos. Los actuales líderes del *coaching* empresarial, o bien se formaron en la escuela de *coaching* de Gallwey, o bien se vieron profundamente influidos por ella.

Todos estos años de experiencia en el ámbito empresarial nos han permitido desarrollar y perfeccionar esos primeros métodos, que hemos adaptado a los problemas y a las condiciones del entorno empresarial actual. Algunos de nosotros nos hemos especializado en formar a directivos en la práctica del *coaching*, y otros actúan como *coaches* independientes para ejecutivos y para equipos de trabajo. Aunque los *coaches* compiten entre sí en el mercado, tienden a ser amigos y es habitual que colaboren. Esto ya habla por sí solo de las virtudes del método, ya que fue Tim Gallwey quien sugirió que nuestro oponente en el tenis es, en realidad, nuestro aliado, porque hace que nos esforcemos y corramos más. Si se limitara a devolver la pelota no nos ayudaría, ya que nuestro juego no mejoraría en nada. Y ¿no se supone que eso es exactamente lo que todos queremos hacer en nuestros ámbitos respectivos?

Aunque Tim Gallwey, mis colegas en Performance Consultants International y muchos otros que ahora practican el *coaching* en el mundo empresarial empezaron en el ámbito deportivo, en general, la práctica del *coaching* deportivo ha cambiado muy poco. Sigue estando, como mínimo, una década por detrás de la metodología de *coaching* que ahora es prácticamente universal en la empresa. Es así porque, cuando introdujimos el *coaching* en la empresa hace veinticinco años, la palabra era nueva en ese contexto y no contaba con una larga historia de práctica anterior. Pudimos introducir conceptos nuevos sin tener que enfrentarnos a prejuicios antiguos, practicantes antiguos ni métodos de *coaching* antiguos.

Esto no quiere decir que no nos encontráramos con cierta resistencia al *coaching* empresarial; de hecho, aún nos la encontramos en ocasiones, cuando nos cruzamos con personas que han permanecido curiosamente aisladas o ciegas ante el cambio. El *coaching* como práctica empresarial ha venido para

quedarse porque, aunque el término pueda desaparecer, está asociado a valores, creencias, actitudes y conductas que se están convirtiendo en norma para todo el mundo.

El mentoring

Finalmente, y ya que estoy definiendo el *coaching*, quizá debería mencionar el *mentoring*, otra palabra que se ha introducido en la jerga empresarial. Tiene su origen en la mitología griega, que explica que Ulises, antes de partir a Troya, confió su casa y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Mentor: «Enséñale todo lo que sabes». Y así, sin saberlo, definió los límites del *mentoring*.

Mike Sprecklen fue el *coach* y el mentor de la invencible pareja de remo formada por Andy Holmes y Steve Redgrave. «Estaba atascado, les había enseñado toda la técnica que sabía —explicó al acabar un curso de *coaching* para el rendimiento hace ya muchos años—. Pero eso abrió la posibilidad de avanzar más, porque ellos podían sentir cosas que yo ni siquiera podía ver.» Había descubierto una manera nueva de avanzar con ellos: trabajar a partir de las experiencias y de las sensaciones de sus pupilos, en lugar de las propias. El buen *coaching*, como el buen *mentoring*, puede y debe llevar a la persona más allá de las limitaciones del conocimiento del *coach* o del mentor.

Hay quien utiliza indistintamente los términos *mentoring* y *coaching*. Cito del libro de David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor* [Todos necesitamos un mentor]:

A pesar de la variedad de definiciones de *mentoring* (y de la variedad de nombres que se le da, desde *coaching* hasta asesoramiento o tutorización), todos los expertos y comunicadores parecen coincidir en que sus orígenes se encuentran en los conceptos de aprendiz y maestro gremiales, en que una persona más experta y de mayor edad transmitía sus conocimientos sobre la tarea y sobre cómo operar en el mundo comercial.

Sintiéndolo mucho, no estoy de acuerdo. El efecto del *coaching* no depende de que «una persona experta y de mayor

edad transmita sus conocimientos». Para ser *coach* hay que ser experto en *coaching*, no en el área de trabajo. Y ésta es una de sus grandes ventajas.

Potencial

Tanto si practicamos *coaching* o *mentoring* como si aconsejamos, asesoramos o facilitamos, la efectividad de lo que hagamos dependerá, en gran medida, de nuestras creencias sobre el potencial del ser humano. Las expresiones «sacar lo mejor de alguien» o «potencial oculto» implican que hay algo en el interior de la persona que espera a ser liberado. A no ser que el directivo o el *coach* crean que las personas poseen más habilidades de las que manifiestan en la actualidad, no podrán ayudarlas a expresarlas. *Hay que pensar en el equipo en términos de potencial, no de rendimiento.* La mayoría de los sistemas de evaluación tienen este grave defecto. La persona queda encasillada en función de su rendimiento y le cuesta mucho deshacerse de la etiqueta, tanto a sus propios ojos como a los del directivo.

Para poder sacar lo mejor de alguien, debemos creer que lo mejor existe; pero ¿cómo sabemos que está ahí, cuánto hay y cómo sacarlo? Personalmente, creo que está ahí no porque disponga de pruebas científicas, sino porque he tenido que encontrar reservas que ni siquiera yo sabía que tenía, y porque he observado cómo las personas superan sus expectativas y las de los demás cuando se encuentran ante una crisis. Las personas normales y corrientes somos capaces de lo más extraordinario si es menester. Por ejemplo, ¿quién no da muestras de una fuerza y de un valor sobrehumanos cuando se trata de salvar la vida de su hijo? La capacidad está ahí y la crisis hace de catalizador. Sin embargo ¿es acaso la crisis el único catalizador? Y ¿durante cuánto tiempo podemos mantener esos niveles de rendimiento extraordinarios? El *coaching* permite acceder a parte de ese potencial y hace que el rendimiento pueda ser sostenible; quizá no a niveles sobrehumanos, pero ciertamente sí muy superiores a lo que solemos aceptar normalmente.

Experimento

En el campo educativo, varios experimentos han demostrado sobradamente que nuestras creencias sobre las habilidades de los demás ejercen un impacto directo sobre su rendimiento. Se trata de experimentos en los que se dice a los profesores (erróneamente) que un grupo de alumnos, o bien son candidatos a becas por excelencia, o bien tienen dificultades de aprendizaje. Los profesores imparten un programa establecido durante un período de tiempo concreto y, al final, los resultados de los exámenes reflejan invariablemente las falsas creencias de los profesores sobre las capacidades de los alumnos. Es igual de cierto que el rendimiento de los empleados reflejará las creencias de sus directivos.

Por ejemplo, si Fred se considera a sí mismo un trabajador con potencial limitado, sólo se sentirá cómodo si opera dentro de su límite establecido, que actúa como caparazón protector. Su jefe sólo le confiará tareas que encajen con ese caparazón y le encomendará la tarea A, porque confía en que Fred podrá llevarla a cabo, y así es. Nunca le confiará la tarea B, porque cree que excede las capacidades de Fred. Sólo ve su rendimiento, no su potencial. Jane cuenta con más experiencia, por lo que confiarle la tarea parece adecuado y comprensible, pero si le confía la tarea a ella, refuerza o valida el

caparazón de Fred y aumenta su dureza y su espesor. Debe hacer justo lo contrario, si quiere ayudar a Fred a aventurarse fuera del caparazón, y apoyarlo y hacerle de *coach* para que logre realizar con éxito la tarea B.

Para que el coaching tenga éxito, debemos adoptar una perspectiva mucho más optimista que la habitual sobre las capacidades latentes en todos nosotros. Fingir que somos optimistas no basta, porque transmitimos nuestras verdaderas creencias de maneras múltiples y sutiles de las que no somos conscientes.

El coaching puede aplicarse como preparación, durante una tarea o durante su evaluación

Aplicación

¿Cuándo, dónde y para qué empleamos el *coaching*? A continuación encontrará algunas de las oportunidades más evidentes para aplicar el *coaching* en el trabajo.

Motivación del personal.	Valoraciones y evaluaciones.
Delegar.	Rendimiento.
Resolución de problemas.	Planificación y revisión.
Relaciones interpersonales.	Desarrollo del personal.
Refuerzo del equipo.	Trabajo en equipo.

La lista es interminable y todas las oportunidades pueden abordarse desde un enfoque muy estructurado: la sesión formal de *coaching*. El *coach*/directivo también puede decidir mantener cierta estructura, pero ser menos formal: superficialmente, la conversación puede sonar como una conversación normal en la que la palabra *coaching* no aparece. Mucho más habitual que estos dos usos, y quizá más importante, es la conciencia y la aplicación continuadas de los principios básicos del *coaching* durante las diversas y breves interacciones cotidianas que se dan entre el gerente y los empleados. En estos casos, la interacción, a la que no calificaríamos de *coaching*, podría ser tan breve como una sola frase, probablemente una pregunta. Sin embargo, las palabras escogidas, la intención y el efecto serían distintos. He aquí un ejemplo.

El coaching puede ser espontáneo y la sesión puede ser de un minuto o de una hora

Ejemplo

Una empleada, Sue, está trabajando en una tarea que había comentado y acordado con su jefe la semana anterior. Se encuentra con un problema y se dirige a él para consultarle.

SUE: He hecho lo que acordamos, pero no va bien.

JEFE: ¡Pues seguro que te has equivocado! Hazlo así...

Aquí no hay *coaching* alguno, pero a continuación encontrará una alternativa distinta:

SUE: He hecho lo que acordamos, pero no va bien.

JEFE: Tengo que salir un momento para hablar con George. Intenta averiguar exactamente en qué consiste el problema y, cuando vuelva, te ayudaré a encontrar una solución.

Diez minutos más tarde, el jefe regresa:

SUE: Ya lo tengo, ahora va bien.

JEFE: Fantástico. ¿Qué has hecho? ¿Ha alterado alguna otra cosa?

SUE: No; el problema estaba aquí y lo he resuelto de esta manera... No hay más consecuencias, lo he comprobado.

JEFE: Pues me parece muy bien. ¿Ves de lo que eres capaz cuando te lo propones?

La frase del jefe, que ni siquiera es una pregunta, aunque la lleve implícita («intenta averiguar exactamente en qué consiste el problema y, cuando vuelva, te ayudaré a encontrar una solución»), aplica los dos principios clave del *coaching* de los que hablaremos en el capítulo 4, *conciencia y responsabilidad personal*. En esta breve interacción, el jefe no culpabiliza a Sue ni se enfada con ella, sino que se presenta como un compañero y, al final, recuerda a Sue que ha resuelto el problema por sí misma y que es más capaz de lo que cree.

Ya he señalado la importancia de que los directivos reconozcan el potencial de todas las personas a su cargo y de que las traten en consecuencia. Sin embargo, aún es más importante que cada uno reconozca su propio potencial oculto. Todos creemos que podríamos hacer las cosas algo mejor, pero ¿sabemos en realidad de lo que somos capaces? ¿Con cuánta frecuencia escuchamos o pronunciamos frases del tipo «sí, es mucho más capaz de lo que se cree»?

A continuación, y en cursiva, aparecen tres preguntas reveladoras. Lo invito a que se las formule y se las responda a sí mismo antes de leer las respuestas que se ofrecen.

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

¿Qué porcentaje del potencial de las personas suele manifestarse en el lugar de trabajo?

Las respuestas personales ofrecidas por asistentes a programas de *coaching* para el rendimiento abarcan desde cifras de un solo dígito a más del 80 %, pero la media en cualquier grupo suele rondar muy frecuentemente el 40 %.

¿Qué pruebas respaldan esa cifra?

Las tres respuestas más habituales son:

- Lo que la gente hace muy bien fuera del lugar de trabajo.
- Lo bien que responden ante una crisis.
- Sé que podría ser mucho más productivo.

¿Qué barreras, externas e internas, obstaculizan que se manifieste el resto del potencial?

Entre las barreras externas más citadas se encuentran las siguientes:

- Las estructuras y las prácticas restrictivas en mi empresa.
- La ausencia de estimulación y de oportunidades.
- El estilo directivo predominante en la empresa o de mi jefe.

El obstáculo interno es invariablemente universal y único, y se describe como el miedo al fracaso, la falta de confianza, la inseguridad o la falta de autoestima.

Tengo muchos motivos para sospechar de la existencia real de este obstáculo. Ciertamente, es muy real para mí. En un entorno seguro, las personas tienden a decir la verdad sobre sí mismas. Si la inseguridad y el resto de las características mencionadas se perciben como verdaderas, en la práctica, será así. La respuesta lógica sería esforzarse al máximo en potenciar la autoestima de los empleados y el *coaching* es ideal para ello; sin embargo, muchas empresas son de todo menos lógicas cuando se trata de modificar la conducta de los directivos. Prefieren, con mucho, confiar, buscar, pagar o incluso esperar una solución técnica o estructural a adoptar una medida para la mejora del rendimiento, psicológica o humana, por sencilla que sea. Pero hay otro motivo.

Potenciar la autoestima de los demás requiere que abandonemos el deseo de controlarlos o de que sigan creyendo en la superioridad de nuestras habilidades. Una de las mejores cosas que podemos hacer por ellos es ayudarlos a superarnos. Los momentos más memorables y emocionantes en la vida de un niño llegan cuan-

El objetivo del coach es potenciar la conciencia, la responsabilidad personal y la autoestima

do consigue superar a los padres en un juego o en una habilidad. Por eso, al principio dejamos que nos ganen de vez en cuando. Queremos que nos superen y nos enorgullece que lo consigan. ¡Ojalá sintiéramos el mismo orgullo cuando nuestro personal también lo logra! Que rindan más y observar cómo los ayudamos a crecer no redundará más que en nuestro beneficio; sin embargo, con demasiada frecuencia tememos perder el trabajo, la autoridad, la credibilidad o la seguridad en nosotros mismos.

Seguridad en uno mismo

Reforzamos la seguridad en nosotros mismos cuando tomamos decisiones, nuestras acciones tienen éxito y asumimos plena responsabilidad tanto de los éxitos como de los fracasos. Sin embargo, nada tiene más éxito que el éxito. En el *coaching*, es fundamental que el «discípulo» obtenga los resultados deseados en todas y cada una de las sesiones. Es imprescindible que el *coach* lo entienda y se asegure de haber ayudado a la persona a alcanzar una claridad óptima y a comprometerse con la acción, lo que incluye anticipar los obstáculos. Con frecuencia, el *coach* teme insistir demasiado en que la persona se decida a actuar, porque no quiere parecer agresivo. Sin embargo, el *coaching* que no lleva al éxito (y a que la persona reconozca que ha logrado dicho éxito) sólo consigue minar la seguridad en uno mismo y, con ello, el objetivo principal del proceso.

Para que las personas puedan aumentar la seguridad en sí mismas, además de ir acumulando éxitos han de saber que los han logrado gracias a su esfuerzo. Deben saber que hay otros que creen en ellas, lo que quiere decir que confían en ellas, las alientan, las aceptan y las apoyan, para que tomen sus propias decisiones. Significa que se las trata como iguales, aunque su cargo sea inferior. Significa que no se es condescendiente con ellas, que no se les ordena ni se las pasa por alto, culpa, amenaza o denigra, ni de palabra ni de obra. Por desgracia, gran parte de la conducta directiva aceptada, y esperada, incluye muchos de estos elementos negativos, que logran reducir la seguridad de los subordinados en sí mismos.

El objetivo subyacente y omnipresente del *coaching* es potenciar la seguridad de los demás en sí mismos, independientemente del contenido de la tarea o de su dificultad. Si los directivos lo tuvieran en cuenta y lo pusieran en práctica con sinceridad y constancia, se quedarían asombrados con la mejoría en las relaciones y en el rendimiento. Puede leer más sobre el *coaching* y la seguridad en uno mismo en el capítulo 13.

El objetivo que subyace a todas las interacciones de coaching es potenciar la confianza de la persona en sí misma

El coaching es una manera de ser y de estar

El *coaching* no es una mera técnica que hay que desempolvar y aplicar rígidamente en ciertas circunstancias concretas. Es una manera de gestionar, de tratar a las personas, de pensar, de ser y estar. Ojalá llegue el día en que el término *coaching* desaparezca del vocabulario y se convierta en la manera en que nos relacionamos con los demás tanto en el trabajo como en otros contextos.

Sin embargo, para ayudarlo a entender los principios fundamentales del *coaching*, en los siguientes capítulos examinaremos el extremo más estructurado del espectro, con la esperanza de que, a medida que se vaya familiarizando con ellos y los practique, los vaya desestructurando e incorporando a su manera de ser.