

Susan Wright

Carol MacKinnon

# Alquimia de liderazgo

*La magia del líder coach*



Susan Wright

Carol MacKinnon

# Alquimia de liderazgo

*La magia del líder coach*

Lima, diciembre de 2013

© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Primera edición: diciembre de 2013

Impreso en el Perú - Printed in Peru

**Titulo original:** *Leadership Alchemy: The magic of the leader coach*, copyright 2003, by Susan Wright and Carol MacKinnon, The Coaching Project Publications, ISBN 0-9733260-0-X

Cubierta: Dante Guevara Bendezú

Traducción: Antonio Zighelboim

Corrección de estilo: Jorge Coaguila

Diseño de cubierta: Germán Ruiz Ch.

Diagramación: Diana Patrón

Editor del proyecto editorial

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.

Avenida Alonso de Molina 1611, Lima 33, Perú.

Teléf. 313-3333

[www.upc.edu.pe](http://www.upc.edu.pe)

Libro electrónico disponible en <http://pe.upc.libri.mx/index.php>

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)**  
**Centro de Información**

*Wright, Susan; MacKinnon, Carol. Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*

Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2012

ISBN 978-612-4191-17-6

LIDERAZGO, COACHING

658.4092 WRIG

Esta obra se publicó por primera vez en versión impresa, en mayo de 2011.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo, por escrito, de la editorial.

El contenido de este libro es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente la opinión de los editores.

*Hermosa felicidad*  
Óleo sobre lienzo  
0,7 x 0,4 m  
2011

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)  
agradece a Dante Guevara Bendezú la cesión de  
su cuadro reproducido en la cubierta.

[danteguevara.com](http://danteguevara.com) / [dant\\_art@hotmail.com](mailto:dant_art@hotmail.com)

*Dedicamos este libro a las contribuciones de nuestros alumnos y maestros;  
a nuestras familias y amigos; y a nuestros colegas y clientes, tanto a los  
conocidos como a los que aún no conocemos.*

## Contenido

<b>Prefacio</b>	<b>11</b>
<b>Prefacio de la versión en español</b>	<b>14</b>
<b>Prólogo. Una Fábula</b>	<b>16</b>
<b>Introducción</b>	<b>18</b>
¿Por qué ahora?	19
Nuestras intenciones	20
Estructura del libro	21
Cómo usar este libro	24
Función del modelo de los cuatro cuadrantes	24
<b>PARTE I. Conceptos</b>	
Invitación	27
<b>Capítulo 1. La evolución del liderazgo «tanto/como»</b>	<b>31</b>
Rápida retrospectiva	31
El contexto externo	35
El contexto interno	38
La aparición del liderazgo «tanto/como»	41
Nuestra definición de liderazgo	44
Las cuatro competencias de liderazgo para tiempos turbulentos	46
<b>Capítulo 2. El <i>coaching</i> como liderazgo «tanto/como» aplicado</b>	<b>59</b>
La evolución del <i>coaching</i>	62
Conceptos, modelos y principios del <i>coaching</i>	63
Temas y diferencias	72

<b>Capítulo 3. La alquimia del liderazgo como metáfora del liderazgo <i>coach</i> «tanto/como»</b>	<b>86</b>
Anticipación estratégica: la cocreación de futuros	90
Visión y valores: la metáfora holográfica	93
Empoderar a los demás: de jerarquía a heterarquía	96
Aprendizaje y cambio: interdependencia y significado	100
 <b>PARTE II. Contextos</b>	
Invitación	108
 <b>Capítulo 4. De adentro hacia afuera: desarrollo del <i>coach</i> de líderes</b>	<b>111</b>
Ver a su «yo» como un sistema	111
Incorporando el liderazgo	117
Las competencias del líder coach	119
De vuelta a casa	124
 <b>Capítulo 5. De adentro hacia afuera: ¿qué hay en las sombras?</b>	<b>129</b>
Existencia de incompetencias en las sombras	129
El vínculo con los tiempos turbulentos	133
La naturaleza de la maldad en el liderazgo	134
El desafío de la paradoja moral	138
El liderazgo alquímico y la oscuridad	138
 <b>Capítulo 6. De afuera hacia adentro: practicando un liderazgo <i>coach</i></b>	<b>143</b>
Escala de contextos del liderazgo coach	144
Profundidad de los contextos del liderazgo coach	145
Un mapa del territorio	146
Implicancias del mapa de liderazgo coach	151
Una historia de adaptación personal: identificando el potencial	154
Una historia de renovación de equipo: cambiando las normas	158
Una historia de transformación de una organización: construyendo una cultura de coaching	162
Creando su propio mapa	167

### **PARTE III. Procesos**

Invitación	171
Temas y principios del liderazgo coach	173

#### **Capítulo 7. Etapas del proceso de liderazgo *coach*** 175

El proceso de coaching como holograma	175
Presentación al cliente: un momento «coacheable»	177
Etapla uno: construir confianza	179
Un caso de construcción de confianza: el nuevo colaborador	183
Etapla dos: construir conciencia	185
Un caso de construcción de conciencia: el equipo feliz	192
Etapla tres: construir el futuro	195
Un caso de construcción de futuro: la colaboradora «difícil»	200

#### **Capítulo 8. Aplicando el proceso de liderazgo *coach* para lograr un cambio mayor** 205

La historia de Crowstone	205
La historia de Crowstone en relación con el liderazgo alquímico	216

### **PARTE IV. Un grito de guerra**

Invitación	224
------------	-----

#### **Epílogo** 226

Anexo. Plantilla de plan de desarrollo	227
--	-----

Bibliografía	229
--------------	-----



## Lista de figuras y tablas

### Introducción

Figura 1. Modelo que relaciona a uno mismo con los demás	25
--	----

### PARTE I

Figura 2. Modelo que relaciona la competencia consciente y la inconsciente	29
--	----

### Capítulo 1

Figura 3. Modelo que relaciona las tareas con las personas	33
Tabla 1. Estructura de contextos ambientales	35
Tabla 2. Estructura del pensamiento «tanto/como»	43
Figura 4. Modelo de figura y forma	44
Figura 5. Modelo de competencias de liderazgo	47
Tabla 3. Estructura de las dimensiones del liderazgo externo e interno	54
Tabla 2: Estructura del pensamiento «tanto/como»	56
Tabla 4. Evaluación de competencias de liderazgo	57

### Capítulo 2

Figura 6. Ciclo de renovación de Hudson	64
Figura 7. Los cuatro puntos cardinales de Hargrove	66
Figura 8. Los cinco roles del liderazgo de Crane	68
Figura 9. Premisa del <i>coaching</i> de Flaherty	70
Figura 10. Principios centrales de O'Neill	71
Tabla 5. Estructura de las competencias de liderazgo y <i>coaching</i>	72
Tabla 6. Estructura de competencias emergentes de liderazgo <i>coach</i>	80
Tabla 7. Estructura del liderazgo <i>coach</i> «tanto/como»	81
Tabla 8. Evaluación de temas de <i>coaching</i>	85

### Capítulo 3

Figura 11. Modelo del fundamento común	88
Figura 12. Modelo que relaciona satisfacción con éxito	103
Tabla 9. Estructura de la alquimia del liderazgo <i>coach</i>	104
Tabla 10. Autoevaluación de competencias de liderazgo alquímico	106

<b>PARTE II</b>	108
Figura 13. Modelo que relaciona competencias y contextos	109
<b>Capítulo 4</b>	111
Tabla 11. Estructura del «yo» como líder <i>coach</i>	120
Tabla 12. Evaluación del «yo» como líder <i>coach</i>	127
<b>Capítulo 5</b>	129
Tabla 13. «Incompetencias» comparativas	139
<b>Capítulo 6</b>	143
Tabla 14. Temas de liderazgo <i>coach</i> en diferentes contextos	147
Tabla 15: Evaluación de la experiencia de liderazgo <i>coach</i> en diferentes contextos	167
Tabla 16. Evaluación de las ventajas de desarrollo en diferentes contextos	170
<b>PARTE III</b>	171
Figura 15. Modelo que relaciona autoconciencia con metas de <i>coaching</i>	
<b>Capítulo 7</b>	175
Figura 16. Modelo de proceso de liderazgo <i>coach</i>	175
Tabla 17. Estructura del proceso de <i>coaching</i> de tres etapas	179
Figura 17. Modelo que relaciona desempeño y relaciones	197
Tabla 18. Evaluación de habilidades en el proceso de liderazgo <i>coach</i>	204
<b>Capítulo 8</b>	205
Tabla 19. Análisis de las competencias alquímicas en la historia de Crowstone	221
Tabla 20. Análisis de temas en el contexto de Crowstone	222

## Prefacio

Al invitarlo a que se nos una a este viaje, somos conscientes de que este libro es diferente. Es un libro basado en una investigación rigurosa e ideas validadas; también es un libro para el desarrollo de habilidades. Y es aún más. Es un lugar donde podrá seguir su propio desarrollo, a medida que explora con nosotras los conceptos que le presentamos. Es un lugar donde podrá aprender nuevos procesos para ponerlos inmediatamente en práctica dentro de sus propios contextos. Contiene ideas que están en incubación y que requieren de su participación y su compromiso para fructificar. Y este libro es diferente, pues cuenta con la participación activa de sus autoras como personas, a todo lo largo del mismo. Hablamos con usted y no a usted; y lo invitamos a un diálogo con nosotras, tanto a través del libro como cuando haya terminado de leerlo.

En el libro, ponemos nuestros más de veinte años de experiencia como empresarias líderes, a través de los cuales hemos trabajado en muchos tipos de compañías, de diferentes industrias, como ejecutivas y como consultoras. También hemos sido alumnas, profesoras, coaches y presidentas de nuestras propias compañías. En la actualidad, somos miembros académicos de un programa de maestría innovador donde trabajamos estas ideas con alumnos adultos comprometidos y curiosos. Y estamos en busca de nuevas formas de ser, tanto en el trabajo como en la comunidad. Al escribir este libro, pusimos al descubierto todas estas consideraciones. Y, en lugar de escondernos discretamente detrás del anonimato del «nosotros», hemos escogido contarle más de nosotras mismas; nuestras historias de lo que, normalmente, encontraría en la contraportada de un libro.

También sabemos que, a pesar de un siglo de avances, cada vez es menos común ver a mujeres enseñando en escuelas de negocios, o que las mujeres seamos autoras de libros de liderazgo o *coaching*, o que seamos líderes en nuestras organizaciones. Si bien existen sectores en los que dominan las mujeres, todavía persiste la idea de que el nuestro es un estilo de liderazgo «feminizado». Creemos que esta mezcla alquímica de liderazgo y *coaching* refleja nuestro verdadero estilo. Así que, ante todo, somos mujeres que escribimos y practicamos el liderazgo *coach*.

Decidimos escribir este libro juntas porque compartimos una pasión por producir líderes para la hiperturbulencia del siglo XXI. También compartimos una filosofía y puntos de vista sobre lo que se necesita en los nuevos líderes, y sabemos que existe una forma de desarrollarlos. También tratamos de responder a esta pregunta desde diferentes perspectivas y diversos escenarios y hemos añadido algunas de nuestras propias reflexiones

y momentos de descubrimiento. Así, pues, esta es nuestra historia. Es la culminación de las experiencias de vida de dos mujeres líderes. Ahora, permítanos presentarnos.

La primera vez que trabajamos juntas fue hace casi veinte años, en una compañía de seguros canadiense. Susan estaba en desarrollo organizacional y yo, en compensaciones; ambas funciones constituyen parte de una gran división de Recursos Humanos. Allí conectamos y desde entonces hemos trabajado juntas en una serie de contextos. Recientemente hemos desarrollado y aplicado programas de liderazgo y *coaching* en escuelas de negocios e inaugurado un programa de desarrollo de liderazgo *coach*, en sociedad con el Niagara Institute/Conference Board, de Canadá. Sin embargo, en las últimas dos décadas, hemos tenido vidas diametralmente diferentes, a pesar de los intereses comunes.

Susan es, antes que nada, una diseñadora, de todo, desde ropa hasta interiores, estilos de vida y organizaciones. Ella ha dedicado su carrera a ser una agente de cambio, que siempre desafía al sistema y busca estrategias de diseño para producir organizaciones más democráticas. Estudió y trabajó con Eric Trist en la década de 1980 y, desde entonces, ha estado aplicando las ideas socioecológicas de Eric como ejecutiva interna y como consultora externa de cambio social y organizacional en grandes corporaciones. Eric la describió alguna vez como alguien que tiene una «gran capacidad para la alegría». Después de haber trabajado durante quince años en proyectos de estrategia de cambio de gran escala, Susan dio un giro en su carrera hace seis años, cuando empezó a trabajar con personas y equipos como *coach* de ejecutivos, apoyando en el diseño de modos de vida laboral y familiar más plenos, y creó The Coaching Project con dos colegas. Esto ocurrió justo cuando se mudaba a Phoenix con su nueva pareja, para trabajar y vivir allí por temporadas, cuando no estaba en Vancouver.

Susan es la típica hija de en medio, una rebelde desde una edad muy tierna, con un empuje y una persistencia que la llevaron para hacer siempre las cosas de un modo distinto, buscando cambiar el statu quo. Siempre encontró la manera de romper los paradigmas, como joven madre trabajadora; como la primera mujer en equipos de hombres; como ejecutiva a tiempo parcial, haciendo malabarismos para balancear el trabajo con su familia; como adulta estudiosa que busca una educación no tradicional. Esta valiente determinación podría deberse a haber visto a su madre artista luchando por encontrar un propósito en su vida, cuando le fue negada la posibilidad de trabajar; y a su padre ferrocarrilero obteniendo gran placer y satisfacción de mantener a los trenes en sus carriles y a tiempo. No fue difícil para ella saber su destino y qué le gustaba.

Susan siempre ha sido una maestra y una estudiosa. Empezó enseñando clases de arte con su madre cuando, todavía adolescente, se graduó de diseñadora profesional; y enseñó diseño mientras asistía a la universidad. Después se convirtió en especialista en desarrollo organizacional y enseñó en programas de gerencia mientras terminaba su doctorado en liderazgo. Durante cinco años fue directora de Programa en el Hudson

Institute, un centro de primera categoría en Estados Unidos de enseñanza para coaches, donde terminó su propia educación como *coach* profesional. Susan sintió, desde siempre, un especial llamado a involucrar a los demás en un diálogo que estimule su propia sed de *coaching* y crecimiento.

Por su parte, Carol está apasionadamente interesada y comprometida en permitir que los adultos ejerzamos opciones de vida, y encontremos nuestros llamados y nuestros caminos. Esto, probablemente, se deba a dos razones principales: su experiencia creciendo en el seno de una familia en que el trabajo no era una fuente de alegría sino de angustia y anomia. La otra razón pudo ser su propia experiencia laboral, y, particularmente, su batalla contra el poder de una verdadera adicción, la adicción del trabajo. Habiéndose desempeñado como consultora y jefa de equipos de consultoría de forma poco saludable, se dio cuenta de cuánto más satisfactoria podía ser la vida cuando se vive de forma balanceada e integrada y, ahora, su ejemplo de vida saludable les sirve de modelo a organizaciones, comunidades y clientes, tanto como a sí misma.

Hoy, la vida de Carol ha dado un giro de 180 grados: habiendo vuelto a la costa oeste de Estados Unidos, pasa gran parte de sus días en la naturaleza, con una vida llena de música y canto y la alegría de descubrir cosas nuevas. Sus viajes al mundo de los negocios y la enseñanza se enriquecen por un modo de vida y trabajo en el que aprovecha cada instante.

Ya sea que esté laborando en relaciones de *coaching*, enseñando a alumnos de maestría, consultando con equipos de liderazgo o en talleres para mujeres interesadas en la transformación, Carol trabaja con el propósito de brindar a sus pupilos los medios para realizar dichas transformaciones. Ella ha experimentado el poder de la transformación en su propia vida y se siente honrada por la oportunidad y la responsabilidad de ser un ejemplo de vida para otros. Sus relatos se centran en cómo despertó a la manera que se debe personificar esta alquimia de liderazgo y cómo el enfoque de *coaching* transforma, tanto el rol del gerente líder como el rol de liderazgo.

Esas somos nosotras y ese es el porqué de este libro. *Somos* más el libro que lo que *estamos* en él, y queremos que esta sea más en una conversación con usted, que un monólogo. Nos interesan sus reacciones a nuestras ideas y hablamos muy en serio cuando decimos que el libro está incompleto sin usted y que nuestras ideas cambiarán con su interacción con ellas, y con su personificación de ellas.

**Susan Wright**  
**Carol MacKinnon**

## Prefacio de la versión en español

En el año 2006 conocí a Susan y a The Coaching Project Inc. a través de internet. En esos años tenía poco más de un año de haber iniciado mi práctica profesional y a tiempo completo como *coach* en mi país, el Perú, y estaba interesado en conocer más de esta herramienta. Como fui uno de los primeros en trabajar con esta herramienta, no tenía referentes en el Perú, por ello decidí buscar mediante internet y así fue cómo la ubiqué. Cuando le envié el correo electrónico a Susan me entraron algunas dudas respecto a su posible respuesta. Sin embargo, ella me respondió rápidamente y acordamos conocernos en su próxima visita al Perú. En agosto de 2006 tuvimos un almuerzo y pude sentir que ella era de las personas que genera confianza con su sola presencia física. Ella sabe escuchar por naturaleza, y transmite sus mensajes con una facilidad admirable. Escuchar, comunicar y generar confianza son las herramientas principales de todo *coach*, y Susan las tiene de manera natural.

Posteriormente me dediqué a leer *Leadership Alchemy: The Magic of the Leader Coach* y encontré muchas ideas fáciles de entender y de aplicar en cualquier organización, lo cual es sumamente importante para las personas que buscamos temas concretos y simples de ser implementados. Mucho me gustó el enfoque del líder *coach*, aquel líder que optimiza sus estilos personales para trabajar mejor con las personas, sin pretender ser un *coach* profesional en las organizaciones. Muchas veces he releído el libro e incluso muchas de las ideas y experiencias compartidas por Susan y Carol pueden llevarse a la vida personal de los ejecutivos, pensando que nuestro hogar, nuestra familia, es una pequeña organización, la organización básica de la sociedad, y que podemos ser también líderes coaches en nuestras familias.

En el año 2007 le presenté a Susan el proyecto de alianza estratégica entre su organización, The Coaching Project Inc., y mi organización, Life Coach Peru. En ese momento, este proyecto era el gran sueño de mi vida. Recuerdo haber redactado las ideas en una de mis estadías en Canadá. Revisaba el proyecto una y otra vez, pues sentía que ello significaría un crecimiento fundamental en mi práctica de *coaching*: una alianza estratégica internacional. Susan fue muy generosa y fue mucho más allá: me propuso ser asociado de The Coaching Project, el asociado «en español». Desde ese momento, aparecieron dos nuevos sueños. El primero: trabajar con Susan un seminario en Lima, Perú, y este sueño se materializó hace poco más de un año; y el segundo: traducir *Leadership Alchemy: The Magic of the Leader Coach* al español, distribuirlo en el Perú y en otros países de habla hispana. Este sueño se está concretando al escribir estas líneas.

En estos años sosteniendo una comunicación fluida, trabajando en los proyectos y siendo parte de su organización, he aprendido mucho no solo de la *master coach*, sino también de Susan, la persona, a quien considero hoy una de mis referentes y mentoras en mi trabajo como *coach*. Su energía y su velocidad en la toma de decisiones son impresionantes; pero lo que más me llena de orgullo de trabajar con ella es su gran capacidad de generar confianza, de construirla, de ofrecerla y de brindarla. Hoy la confianza se ha convertido en el valor que más aprecio, así lo digo en todos mis seminarios y talleres, y ello lo descubrí trabajando con Susan.

**Óscar Osorio Rivas**

Asociado «en español»  
The Coaching Project Inc.

## Prólogo

### Una fábula

«En el horno de luna creciente, flores de jade crecen; en el mortero de cinabrio, el azogue está calmo. Solo después de armonizar con gran fuerza podemos plantar el brote amarillo, que se desarrolla gradualmente» (Po-tuan 1999: 70).

¿Qué significa esto?, se preguntó. Lo había encontrado en la gran biblioteca de la vieja mansión donde su antepasado Isaac Newton había realizado experimentos de alquimia. Incluso la explicación que seguía parecía misteriosa: «aliento, porque las prácticas en las que uno pone mucho esfuerzo para cultivar una mente calma y desarrollar verdadero conocimiento, la conciencia de las cosas tal como son, pueda surgir de la mente de tao (la mente verdadera). Uno debe nutrir ese proceso con sinceridad»<sup>1</sup>.

Algo más acerca de la alquimia, pero con sabor a taoísmo. Había quedado sorprendida y encantada de averiguar que era descendiente directa de Isaac Newton, y aún más encantada de haber sido quien descubriera sus escritos, escondidos durante más de doscientos años en la biblioteca de una vieja casa de campo inglesa. Le pareció una gran responsabilidad, un honor a la memoria y contribución de Newton y se prometió no ser la «guardiana de sus secretos», sino la encargada de compartir sus escritos sobre alquimia. Isaac Newton fue el perfecto representante del hombre del Renacimiento, tanto científico-matemático como alquimista. Los alquimistas, que luchaban por transformar metales comunes en oro y plata y por derretir el oro para crear un elixir de vida eterna. Newton, el fundador de la ciencia moderna, también fue uno de los más grandes alquimistas espirituales de todos los tiempos, aunque este aspecto de su vida haya sido guardado en secreto durante siglos.

Pero, a todo esto, ¿qué es la alquimia? Al oír esta palabra, vemos imágenes de estrellados puntiagudos sombreros de brujo, de burbujeantes calderos con pociones, de personajes barbados que buscan desesperadamente la llave a la vida eterna y riquezas inmensas...

Las creencias alquímicas de los griegos dicen que todas las cosas están compuestas de aire, tierra, fuego y agua. La alquimia data del periodo helenístico de Egipto, particularmente de Alejandría<sup>2</sup>. ¿Era de Alejandría? ¿O es solo otro caso de descubrimiento

---

<sup>1</sup> Cfr. Po-tuan 1999.

<sup>2</sup> La misma ciudad donde Lawrence Durrell presentó en *El cuarteto de Alejandría* a cuatro personajes: Justine, Cleo, Muntolive y Balthazar, y sus cuatro perspectivas sobre el mismo relato, dos mil años después.



espontáneo? Sin embargo, antes de eso, la alquimia ya se estaba desarrollando en China, y quizá de allí era la fuente de los comentarios taoístas que había encontrado en el diario de Newton<sup>3</sup>. El libro de química más antiguo del mundo, *Summa perfectionis*, se publicó en la Escuela de Farmacia de Arabia. Los alquimistas creían en la doctrina aristotélica de que todas las cosas alcanzan la perfección si se les aplica habilidad y diligencia. Incluso, imaginaban que había un elemento más perfecto que el oro: la piedra filosofal, la medicina universal, el elemento fuente. Con sus constantes «manotazos de ciego», mientras experimentaban y buscaban maneras de transmutar una cosa en otra, los alquimistas descubrieron procesos muy útiles. Y es que los alquimistas eran investigadores, mezclando, en los laboratorios, diferentes elementos, luchando continuamente, persistiendo, creyendo en el potencial, en la posibilidad, de crear oro. Eran buscadores, investigadores, exploradores, aprendices y expertos. Eran vistos como sabios, como guías espirituales, como místicos, como conocedores de destinos, símbolos y sueños.

Y, sin embargo, lo que había comenzado como el arte de la transformación, de metales comunes a oro, de vida mortal a vida eterna, rápidamente se asoció a un aspecto más oscuro y peligroso, ya que, aparentemente, del poder de la alquimia podía abusarse. Lo que había encendido el fuego de la imaginación parecía estar siendo avivado por la avaricia. Lo que empezó como una ciencia y un arte, ya en el siglo IV había sido etiquetado como astrología, ritual y magia. Los griegos prohibieron los libros sobre alquimia y la alquimia fue proscrita y reprimida, y los alquimistas, marginalizados y vilipendiados. Y ahora, con el redescubrimiento de los escritos alquímicos de Newton, se abría la posibilidad de impulsar la alquimia, para «alquimizar», para crear una nueva mezcla, una mezcla probada en fuego.

¿Qué habíamos aprendido desde que vivió este antepasado suyo? ¿Qué podría contribuir al siglo XXI? ¿Qué lecciones había que aprender de este pariente alquimista? Y ¿cómo podía ella transmutar esas enseñanzas y aplicarlas a un mundo tan diferente al de aquel hombre del Renacimiento? Sorprendentemente, las lecciones de alquimia eran poderosamente apropiadas para el liderazgo en el siglo XXI.

La primera lección, probablemente, era reconocer y celebrar que ella era mujer y que liderar como mujer podría significar cosas nuevas y diferentes. Estaba feliz con la noción de inclusión, de mezcla de elementos y atributos que podría crear algo nuevo y precioso. Y estaba ansiosa por explorar la idea de buscar algo mágico, algo que requeriría pura diligencia, compromiso y determinación. La alquimia es un arte que se practica y una ciencia con la que se experimenta. Su objetivo es el significado primordial, la felicidad, la búsqueda del propósito de la creación. Es un viaje de descubrimiento, en el que ocasionalmente se encuentra algo, no necesariamente lo que se buscaba inicialmente, sino lo que desenterramos, lo que destapamos en el camino...

Estaba lista para empezar.

---

<sup>3</sup> Cfr. Manuel 1974.

## Introducción

Para ser líderes efectivos, debemos ser coaches efectivos. Liderazgo es *coaching* y *coaching* es liderazgo. Esa es la piedra de toque de este libro. Aunque suene simple y obvio, esto tiene profundas implicancias en la forma como trabajamos, la manera como nos comportamos, las prioridades que tenemos, los resultados que obtenemos y en cómo nos relacionamos con los demás.

Nuestra idea de que estos son procesos independientes es el resultado de nuestro trabajo como coaches y nuestra experiencia como líderes. Por ejemplo, en un trabajo con una multinacional, le pidieron a Susan<sup>4</sup> que comparara los estándares de competencias para el liderazgo de la empresa con los requeridos para hacer *coaching*, y ella encontró que más de 75 por ciento de las habilidades requeridas por ambos eran las mismas. Esto es típico de nuestros hallazgos en el desarrollo del liderazgo. Para ser líderes efectivos, tenemos que ser coaches efectivos.

Por ende, el liderazgo *coach* es liderazgo «tanto/como», tanto liderazgo como *coaching*. Y el libro busca describir las necesidades, los conceptos y las aplicaciones de los principios del liderazgo «tanto/como» en las organizaciones de hoy. Se trata de ser un *coach* de líderes.

Pero también es más que eso. Creemos que estos principios tienen magia en sí mismos: magia para transformar cómo nos vemos en nuestros roles de líderes y la manera como lideramos a los demás. Eso es la alquimia. Hemos llevado a la cámara alquímica al liderazgo y al *coaching* y los hemos transformado de objetos de uso diario, como los metales comunes de los antiguos alquimistas, a algo más completo, más valioso, como la misteriosa conversión del oro. Eso es la alquimia del liderazgo.

Y escogimos adrede la metáfora de la alquimia —la elusiva búsqueda para transformar lo ordinario en lo precioso—, porque sabemos que aquí describimos un ideal, una fórmula mágica a la que podemos aspirar y, en ocasiones, sentimos que la hemos logrado sostener..., pero sospechamos que es algo tan difícil de alcanzar y sostener como si descubriéramos la manera de hacer oro. En cambio, estamos en un constante estado de *coaching*, de experimentación, de búsqueda de la mezcla mágica para ser uno mismo, líder y *coach*, aquí y ahora.

---

<sup>4</sup> Contaremos muchas historias de nuestra propia experiencia a través del libro. Si bien escribimos como un equipo, usando «nosotras» identificaremos a la narradora de cada relato para que usted, lector, sepa de quién es la experiencia que está leyendo y nos conozca como personas también.

## ¿Por qué ahora?

El *coaching* se ha convertido en un estilo de liderazgo. Ya no es solo una herramienta para los psicólogos, los entrenadores o los profesionales de desarrollo organizacional. El *coaching* es algo que hoy hacen los gerentes a todo nivel. El *coaching* ha sido reconocido como una parte importante del liderazgo y requiere una serie de habilidades que los gerentes deben desarrollar. De hecho, las compañías están desarrollando «culturas del *coaching*», en las que los líderes son responsables de coachear a sus equipos, sus colegas e incluso a sus jefes, porque se han percatado de que el *coaching* es la forma como los líderes dirigen mediante el alto desempeño.

El *coaching* es fundamental para el liderazgo en medio del cambio. Las organizaciones están hambrientas de conceptos y aplicaciones que las ayuden a lidiar con el cambio continuo y con su impacto sobre las personas y la productividad. El *coaching* es una profesión nacida del cambio, que abraza el cambio y brinda habilidades para lidiar de forma efectiva con él.

La literatura de liderazgo más reciente empieza a reconocer la necesidad de hacer crecer al líder de adentro hacia afuera, fortaleciendo la personalidad, la conciencia de sí, el valor. En medio del cambio, estas competencias son vitales para los líderes y centrales para el autoentendimiento, que es la esencia de ser un buen *coach*. Los líderes necesitan saber quiénes son antes de tener éxito liderando a otros.

Todavía faltan más libros sobre la integración de estos dos temas: liderazgo y *coaching*. ¿Cómo encaja el *coaching* en el liderazgo? ¿Cómo aplican los líderes el *coaching* en sus funciones? Existen muchos libros, ya sea sobre liderazgo o sobre *coaching*. Lo que se necesita es «tanto/como» —«tanto» para afianzar la teoría «como» para aplicarla— para que los líderes entiendan los fundamentos de la integración de ideas y para que apliquen estos conceptos en los entornos de liderazgo organizacionales.

Hay muchos libros de *coaching* básico para gerentes sobre el «cómo», sobre desarrollo de habilidades, sobre procedimiento paso a paso. Sin embargo, existe también una necesidad insatisfecha de un tratamiento más avanzado del *liderazgo coach*, uno que apele a los líderes que deseen crecer personal y organizacionalmente, uno que provoque un mayor análisis y que desafíe los supuestos del rol del liderazgo en tiempos turbulentos.

La actual crisis empresarial y, particularmente, de liderazgo, nos señala que es importante para profesionales y alumnos que se desarrolle una definición y una práctica del liderazgo basadas en valores.

## Nuestras intenciones

Nuestra intención con este libro es retarlo a usted. Nosotras mismas cuando empezamos a pensar en qué significaba realmente el liderazgo en nuestra realidad, nos desafiamos a nosotras mismas. Hemos hecho un gran esfuerzo de análisis y le hemos dado vueltas al asunto. Y queremos invitarlo a que se una a este proceso.

Hemos dirigido todos estos esfuerzos a la manera como desarrollamos el libro. Por ejemplo, este libro es un híbrido, una mezcla de un tratamiento académico con un estilo más popular. Usamos teorías, modelos, relatos y referencias para apuntalar nuestras ideas; pero también escribimos en un tono muy conversacional, evitando las posiciones pasivo-objetivas; porque las dos somos académicas y también somos líderes de negocios y profesionales del liderazgo.

Otro ejemplo relacionado con esto último es nuestro objetivo de incorporarnos, e incorporar nuestras perspectivas e ideas, en la narrativa. Les contamos nuestras propias historias, con nuestras propias voces, para que nos lleguen a conocer como personas y como parte del principio que hemos adoptado de personificación de valores. Escribimos a partir de quiénes somos. Un tercer ejemplo es que hemos tratado de ampliar nuestras mentes, desde la dimensión habitual del pensamiento, para incluir otros aspectos del ser (cuerpo, corazón y espíritu) porque creemos que las ideas son más ricas y las enseñanzas más profundas, si nos reconocemos en toda nuestra complejidad. Por ello, hemos incluido alguna poesía, un par de fábulas y varias metáforas y relatos.

Así que exploraremos modelos «tanto/como» para estructurar sus ideas sobre el liderazgo *coach*. Por ejemplo, veremos:

- Tanto la teoría como su aplicación.
- Tanto el nivel personal como el organizacional.
- Tanto la comprensión como el desarrollo continuo de estos conceptos.

Piense en un caleidoscopio. Cuando describimos la aplicación de una teoría al nivel organizacional, por ejemplo, aparece un patrón, una noción de las partes que componen el todo. Si luego contamos un relato como ejemplo, se crea una nueva perspectiva, queda establecido un nuevo patrón que incluye los mismos elementos, pero con un sabor diferente. Así que esto es parte de nuestra invitación a usted, para que cree su propia alquimia. En parte se trata de la yuxtaposición, la interacción de las partes; y las palabras o cualquier representación bidimensional es plana y menos evocadora que la imaginación propia. Así que dele vuelta al caleidoscopio, vea todas las piezas reensamblarse en formas nuevas, en nuevas imágenes... ¿Qué nos enseñan? ¿Qué nos dicen sobre el liderazgo *coach*?

También queremos ir más lejos e imaginar juntos la magia que hay detrás de la combinación alquímica de liderazgo y *coaching*. ¿Cómo transmutamos los metales comunes

en oro<sup>5</sup>? ¿Cómo transformamos las competencias básicas en liderazgo altamente efectivo? Hemos usado la metáfora alquímica para ampliar nuestra propia mente y queremos compartirla con usted. Por supuesto, existe un lado oscuro de esta metáfora, un posible uso negativo de la magia. Esto lo vemos en el mundo que nos rodea, cuando los mismos principios son usados con propósitos destructivos. Por ello, debemos ser precavidos. Pero hagamos juntos este viaje, para unirnos a las otras personas que buscan el camino y producir un liderazgo que nos permita encontrar un equilibrio con ese lado oscuro.

Pero este es solo el principio y no podemos hacer este viaje solas, ya que estamos hablando de un trabajo que aún está en curso, que es un borrador, un experimento... Puede que no sea elegante o muy claro, pero, como nosotros, el libro está en un proceso constante de cambio, crecimiento y aprendizaje. Al terminar de escribir el libro, como autoras, somos diferentes de quienes éramos al empezar —tenemos la sensación de haber sido transformadas por haberlo escrito—. Nuestra invitación para usted, es que nos acompañe en el viaje y que nos apoye en el proceso de cocreación. Le ofrecemos diversas formas de participar para ampliar y transformar estas ideas —que interesaron a otros antes— en una imagen más completa de lo que podríamos lograr aquí.

## Estructura del libro

Este libro está compuesto por cuatro partes. La primera es el material conceptual, en que presentamos las ideas que desarrollaremos. Miramos hacia atrás para hacerlo hacia adelante, usando un enfoque evolutivo del liderazgo y del *coaching*, que nos lleva a nuestro concepto del liderazgo «tanto/como» y de su relevancia en la actualidad. Luego nos preguntamos adónde nos puede llevar esta mezcla de conceptos, si ponemos a trabajar la magia de la alquimia.

El capítulo 1 describe cómo evolucionaron las ideas de liderazgo. ¿Cómo ha cambiado el concepto de liderazgo a través de los años? Aquí introducimos cuatro grupos de competencias que consideramos que representan los requerimientos actuales del liderazgo. A nuestro parecer, nuestros modelos mentales todavía están basados en criterios anticuados de liderazgo, que deben cambiar para responder a los contextos turbulentos en que funcionamos hoy. Uno de estos modelos anticuados es la forma de pensar «ya sea/o» que busca respuestas entre lo que es correcto y lo equivocado, entre el sí y el no, que es una manera demasiado simplista de ver un mundo tan complejo como el nuestro. Defendemos el concepto del pensamiento «tanto/como» como la estructura mental que debemos adoptar para tener éxito hoy y mañana.

El capítulo 2 analiza la evolución del *coaching* en entornos organizacionales, desde la perspectiva de que el *coaching* es esencialmente «liderazgo aplicado», o la forma en

---

<sup>5</sup> Sabemos que hay un límite a la utilidad de toda metáfora, y no pretendemos emitir ningún juicio sobre usted o sus subalternos; por el contrario, queremos decir que hay algo valioso en su forma básica, en el sentido de un estado puro o no transformado.

que lideran los líderes efectivos. En la última década se ha evidenciado un crecimiento exponencial en el campo del *coaching* y presentaremos algunos de los temas emergentes, citando a los autores que consideramos son los más influyentes. Uno de los temas centrales de los que escribimos es la comprensión de que, para construir confianza en las relaciones de *coaching*, tenemos que entendernos a nosotros mismos y ser auténticos al expresar quiénes somos, ya que coacheamos a partir de quiénes somos. No podemos escondernos por mucho tiempo detrás de nuestra imagen de nosotros mismos sin delatarnos. Esto, por supuesto, también es cierto del liderazgo: entenderse a sí mismo es un prerrequisito para entender, y liderar, a los demás.

El capítulo 3 toca el meollo de todo: que se necesita tanto el liderazgo como el *coaching* para añadir calor y transformar, alquímicamente, nuestra concepción del liderazgo, y llevarla más lejos. ¿Qué tiene que ocurrir para que el liderazgo organizacional sea efectivo en contrarrestar la hiperturbulencia? Volveremos a ver nuestros cuatro grupos de competencias del capítulo 1 y presentaremos una transmutación de cada uno, como resultado de la alquimia, para que sean adecuados para los futuros posibles. Le sugeriremos que cocree sus propias visiones de futuros deseables, que luego llevaremos como «código genético» para saber cuándo llegó nuestro derecho y nuestra responsabilidad de liderar y de ayudar a los demás a encontrar el significado de sus vidas. Y al hacerlo, encontraremos nuestro propio significado. A este resultado alquímico lo llamamos «líder *coach*». Consideramos, también, que este es solo el principio —todavía necesitamos más insumos, afinamiento y multiplicidad de perspectivas—. El verdadero significado solo puede provenir de nuestras relaciones con usted, el lector.

En la segunda parte pasamos de los conceptos a los contextos, los dominios en los que practica el líder *coach*. El primer contexto es el de adentro hacia afuera, del yo interior, el lugar donde empieza el viaje de aprendizaje del líder *coach*. ¿Quién soy como líder? ¿Cómo me expreso como líder? ¿Cómo puedo funcionar a mi manera como líder? El segundo es el contexto de afuera hacia adentro, de saber satisfacer las necesidades de cambio de los demás cuando buscan nuestro liderazgo. ¿Dónde debe estar mi énfasis al practicar mi liderazgo? ¿Cuándo debo prestar atención a mi liderazgo? ¿Cómo puedo ser útil?

El capítulo 4 analiza lo que debe hacer un liderazgo *coach* para obtener éxito; y, en particular, desarrolla el tema de cuáles deben ser las competencias que hacen al líder alquímico. ¿Pueden desarrollarse? ¿Cómo? Particularmente, exploraremos el terreno interior del yo. Nuestra posición es que muchos líderes tienen un sentido de su yo significativamente subdesarrollado, y que esto causa un inmenso daño a la vida organizacional. Cuando pensamos en contextos, tendemos a pensar fuera de nosotros mismos, pero quizá el contexto más complejo e interesante es el dominio interior del yo. Creemos que en el desarrollo de liderazgos es cambiar el enfoque de este contexto interior, que ha sido, tradicionalmente, tan descuidado.

El capítulo 5 explora el lado oscuro de las competencias de liderazgo *coach* que, si no se explora o si se ignora, puede bloquear nuestro crecimiento y nuestra contribución como

líderes coaches. En cambio, si se le entiende e incorpora, las sombras pueden aumentar nuestra conciencia del «yo» y nuestra compasión por los demás y por nosotros mismos. Para el líder *coach*, las sombras pueden ser un obstáculo o un puente al conocimiento.

El capítulo 6 nos lleva más allá de los contextos de liderazgo tradicionales, para mirar las prácticas del líder *coach* en entornos organizacionales. Tanto el liderazgo como el *coaching* nacieron del cambio y el cambio, es la base de su práctica. Le presentaremos un mapa de liderazgo a diferentes escalas (la individual, la de equipo y la de la organización como un todo). También miramos en la profundidad de las relaciones del líder *coach* en cada una de estas escalas (desde el nivel transaccional hasta el transformacional). Le ofreceremos ejemplos de cada uno de estos contextos y de las competencias que se precisan para practicarlas con éxito.

En la tercera parte revisamos el liderazgo *coach* como un proceso, describiendo las etapas en las relaciones y resaltando los deberes y las responsabilidades del *coach* de líderes en cada etapa. Debido a que los grandes cambios son parte inherente de nuestras vidas como líderes, incluimos un capítulo sobre el rol del *coach* de líderes durante los grandes cambios y presentamos ejemplos de cómo se desempeña el papel.

El capítulo 7 introduce las etapas del proceso de liderazgo *coach* como ejemplo de aplicación de la metáfora holográfica presentada en el capítulo 3. Creemos que existen tres fases en toda relación de *coaching* que son bastante diferenciadas, como también lo son las características generales del proceso y los requisitos para que este tenga éxito. Asimismo, dentro de cada etapa, creemos que se puede hacer estas tres mismas distinciones. Nuevamente, lo mismo es cierto en cada reunión o interacción del *coach*. Así, todo el proceso se repite en cada etapa de las relaciones para darles constancia y solidez que contribuyen a facilitar el cambio transformacional.

El capítulo 8 describe un caso de gran cambio —una adquisición con cambio de gerente general y un reposicionamiento de mercado— y detalla el papel en evolución del líder *coach* en la generación de resultados positivos. Las organizaciones se han hecho tan capaces en asimilar los grandes cambios que todo concepto de liderazgo debe ser capaz de resolver esta realidad de la vida organizacional. El capítulo usa este hecho para ofrecer un análisis más completo de los conceptos, los contextos y los procesos presentados en el libro y cómo se podrían adoptar como estructura más efectiva para liderar en medio del cambio. Terminaremos con un resumen de todos estos conceptos para resaltar los puntos más importantes.

Por último, en la cuarta parte, cerramos el libro con una invitación a que se una a nuestra comunidad y participe en el proceso cocreativo de desarrollo continuo de las ideas y las prácticas mediante una variedad de medios.

## Cómo usar este libro

En los primeros capítulos presentamos los conceptos y, luego, las aplicaciones. Usted puede escoger qué capítulo del libro empieza a leer, según sus intereses. Uno de nuestros principios alquímicos es el del holograma, una forma de fotografía por la que se reproduce una imagen completa a partir de cualquiera de sus partes. Así, cada capítulo del libro contiene nuestros mensajes más importantes —y, sea donde sea que lea, obtendrá el sentido de la totalidad—.

- Para balancear el análisis conceptual, cada capítulo contiene:
- Por lo menos un relato personal.
- Un modelo, tabla o dibujo para demostrar las ideas gráficamente.
- Una reflexión personal.
- Un ejercicio para hacer con otro colega.
- Un ejercicio para hacer en grupo o equipo.
- Una herramienta de autoevaluación.

Puede leer todo el libro una primera vez para hacerse una idea del contenido y luego otra vez, haciendo los ejercicios y las evaluaciones y construyendo un plan de desarrollo a medida que avanza. O, simplemente, léalo una vez o más veces... O empiece por el medio, o al final. Cuando haya terminado, esperamos que haya adquirido una nueva comprensión de sí mismo y de lo que significa liderazgo *coach*; asimismo, esperamos que haya adquirido nuevas habilidades que le permitan continuar desarrollándose con la práctica. No dude en usar partes del libro en su propia práctica de liderazgo *coaching*, ya que está lleno de herramientas útiles, preguntas, citas y relatos que pueden contribuir a mejorar su práctica de liderazgo *coach* con sus clientes<sup>6</sup>, sus equipos y sus organizaciones.

Nuestro anhelo es que usted quiera unirse a la comunidad de personas involucradas en continuar desarrollando sus ideas, y contribuir a cocrear algo de mayor valor para todos nosotros.

## Función del modelo de los cuatro cuadrantes

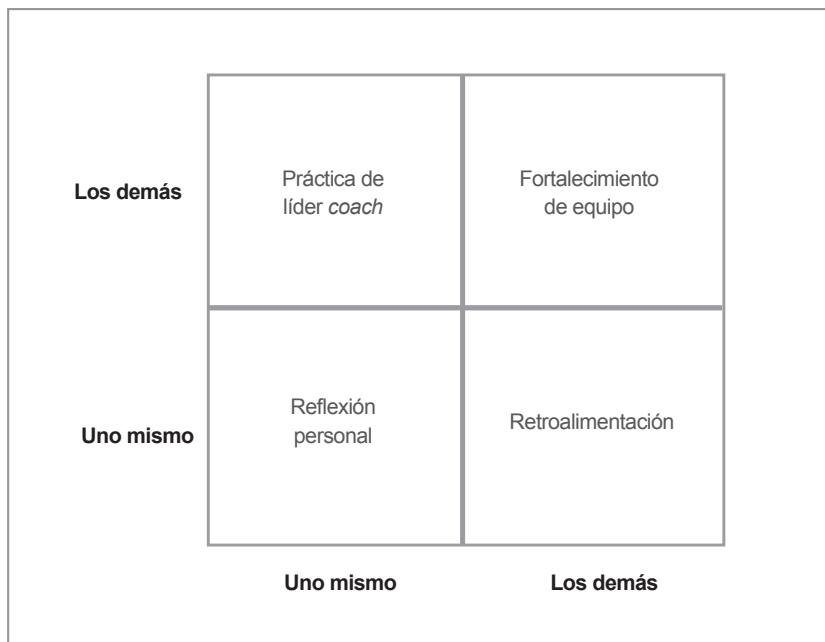
A lo largo del libro usaremos una serie de modelos de cuatro cuadrantes. La razón principal es que son una excelente manera de ver las alternativas «tanto/como» a nuestra forma usual de pensar «ya sea/o». Todos somos culpables de imaginar que las cosas son de una forma o de otra (verdaderas o falsas, correctas o equivocadas). Esto no es sorprendente dada la forma como fuimos criados y educados, pero es una forma de ser peligrosa en un mundo tan complejo, caótico y multidimensional como el nuestro.

---

<sup>6</sup> El término «cliente» es usado frecuentemente para describir a las personas que reciben el *coaching*, y es así como utilizaremos el término. El cliente puede ser un colega, un subalterno, un equipo o, incluso, un jefe. El *coach* puede ser un líder de equipo; el gerente inmediato superior, un colega, etcétera.



**Figura 1. Modelo que relaciona a uno mismo con los demás**



Entonces, le sugerimos que cambie sus marcos de referencia para pensar en términos de «tanto/como». El modelo anterior es un ejemplo simple de «yo mismo» y «los demás» como dos conceptos repartidos a lo largo de cada eje del modelo. Además de ver el «yo mismo» y «los demás», queremos resaltar la dimensión «tanto/como» de las relaciones entre uno y los demás. Ahora, usemos este modelo como una forma de describir algunas de las opciones disponibles para construir sus competencias a través de la práctica.

Si vemos el cuadrante inferior izquierdo, vemos al «yo» en relación con el «yo». Aquí, la oportunidad de desarrollo es usar el libro como un catalizador para activar una reflexión sobre uno mismo. ¿Qué preguntas se le ocurren a medida que va leyendo esto? ¿Qué pensamientos le inspira el libro? ¿Qué quisiera averiguar? ¿Cómo encajan sus propias experiencias con todo esto? Este es el tipo de preguntas que nos estaremos haciendo al final de cada capítulo, para generar la autorreflexión en usted.

Si ahora vemos el cuadrante superior izquierdo, vemos al «yo mismo» en relación con los demás. Aquí, la oportunidad está en tomar lo que se ha aprendido para practicarlo en los demás. Puede que usted ya tenga clientes de *coaching* con los que pueda trabajar, un grupo de personas que se reportan a usted como su líder *coach*. Al final de cada capítulo, le daremos un ejercicio para que practique con alguien. Sin embargo, esperamos que amplíe usted esta práctica a todas las áreas de su vida donde es, o pueda ser, un líder *coach*.

Ahora miremos el cuadrante superior derecho. Vemos a los demás en relación con los demás. Aquí, usted facilitará interacciones de liderazgo *coach* entre miembros de su grupo o equipo de trabajo. En esta ocasión, la práctica es a nivel de grupo. ¿Cómo puede ayudar a los demás a convertirse en líderes coaches en sus interacciones? La situación podría involucrar grupos de colegas de los que usted sea miembro, que deban explorar un problema o establecer una estrategia. Podría ser su propio equipo de trabajo teniendo una lluvia de ideas para pensar en formas de mejorar la productividad. Podrían ser los miembros de su equipo coacheándose mutuamente sobre desafíos y oportunidades de desarrollo, en temas específicos del trabajo. Cada capítulo incluye un ejercicio que podrá hacer con su equipo o grupo de trabajo. Al final, esperamos que usted practique en todos sus contextos.

Por último, si miramos el cuadrante inferior derecho, vemos a los demás en relación con el «yo». Aquí, la oportunidad está en escuchar lo que los demás tienen que decir, e incorporarlo a nuestro propio desarrollo continuo. La retroalimentación es una de las mejores formas de aprender sobre uno mismo. La mayoría de nosotros no recibe suficiente retroalimentación, por lo que debemos practicar el pedirlo y escucharlo sin actitud defensiva, y tomar lo que suena sensato para actuar y mejorar. En cada capítulo incluimos, también, una evaluación que podrá usar con los demás, y con usted mismo, para comparar su propia percepción de sus competencias con las de los demás, que lo ven a usted en acción.

Este es el primero de varios modelos que usaremos para describir nuestros conceptos de «tanto/como» —en este caso, tanto «yo mismo» como los demás en relación con las oportunidades de práctica—. Uno de los beneficios de estos modelos es que ayudan a expandir nuestros paradigmas, para incluir nuevas perspectivas y relaciones. Esperamos que a medida que usted avance en la lectura del libro, pueda agregar a los suyos algunos de estos modelos que le ofrezcan nuevas ideas para mejorar su práctica de liderazgo *coach*.

Lo invitamos a crear su propio plan de desarrollo, añadiendo elementos de los ejercicios al final de cada capítulo, para que cuando haya terminado tenga usted un plan de desarrollo para el «líder alquímico» que hay en usted. En el anexo le ofrecemos un esquema de plan de desarrollo que puede usar, si lo desea. La disciplina de tener un plan escrito con objetivos, actividades y plazos contribuye significativamente a su motivación de honrar sus compromisos. Sin embargo, es igual de importante que usted encuentre su propio estilo de desarrollo. Asimismo, en su diario puede escribir reflexiones sobre los temas que se le van ocurriendo, como vetas de desarrollo por explorar. Las historias y las citas que incluimos para reflexionar son, también, una excelente forma de recabar más información acerca de nuestros propios intereses de desarrollo. Independientemente de lo que mejor se adapte a su estilo de *coaching*, esta perspectiva de desarrollo es esencial para el liderazgo en el cambio.

## PARTE I | Conceptos

### Invitación

Empezaremos con los conceptos y las ideas que moldearon nuestra comprensión del liderazgo y del *coaching*. El liderazgo tiene muchos años en el mundo de las ideas y miles de estudios ofrecen una amplia variedad de perspectivas y conceptos al respecto, incluidos sus significados y su filosofía, sus temas y sus elementos, sus competencias, su aplicación y su desarrollo. Por otro lado, el *coaching* significa algo relativamente nuevo en la escena de los negocios y es visto principalmente como un conjunto de capacidades que mejoran la habilidad gerencial y generan alto desempeño. En sus inicios, el *coaching* era también entendido como algo que usaban los profesionales externos, y que se aplicaba como «curita» para tapar un problema o como parte de una iniciativa mayor de desarrollo de liderazgo, más que como una parte importante del rol de liderazgo en sí. Debido a esta orientación hacia las habilidades, el *coaching* ha recibido mucho énfasis conceptual, y sus perspectivas, en contraste con las del liderazgo, se han centrado principalmente en el proceso, las herramientas, el conjunto de habilidades que requiere y los diferentes entornos en los que se practica.

Por ello, en esta primera parte del libro, nuestro objetivo es introducir nuestras perspectivas de la evolución del liderazgo y el *coaching*, con énfasis en los temas más importantes de ambos dominios en lo relacionado con el mundo actual de cambios turbulentos. Creemos que los temas centrales, tanto en liderazgo como en *coaching*, empiezan a convergir a medida que estos roles se hacen más importantes para responder al gran aumento en la velocidad y el alcance de los cambios organizacionales. Nos enfocaremos en temas de competencias o grupos temáticos que son similares en ambos dominios y discutiremos las razones por las que creemos que esto es así. Más allá de la integración de liderazgo y *coaching*, proponemos además que existe un potencial transformador en ver al *coaching* como una forma de aplicar el liderazgo que genera nuevas ideas sobre lo que constituye el liderazgo efectivo en las organizaciones de nuestro tiempo. Hemos utilizado metáforas de la alquimia para ayudarnos a ampliar, mezclar y extender los conceptos que exploraremos en más detalle con los capítulos posteriores.

El capítulo 1 presenta una descripción de la historia de las ideas de liderazgo y cuatro temas de competencias que han surgido como resultado del contexto de liderazgo en tiempos de cambios turbulentos. Ahí, también mencionamos la más reciente aparición del *autoliderazgo*, o la necesidad de una presencia auténtica de carácter e integridad.

El capítulo 2 analiza las obras más recientes sobre *coaching*, y rescata los temas de competencias para generar una base conceptual que pueda usarse para comparar las nociones de *coaching* y liderazgo.

En el capítulo 3 juntaremos los dos, tomando al *coaching* como catalizador alquímico que transforma las nociones tradicionales de liderazgo en algo nuevo, algo que nos hacía falta para enfrentar el siglo XXI. Le ofreceremos cuatro temas de competencias alquímicas que abarcan ambos dominios y describiremos el liderazgo *coach* como una forma de construir resultados y relaciones, similar a la de nuestros desafíos organizacionales actuales. Y es que la suma de la perspectiva de *coaching* a la noción de liderazgo —juntando el marco más conceptual del liderazgo con el más fresco y práctico del *coaching*— nos brinda esa perspectiva diferente, con potencial transformador, para explorar el resto del libro.

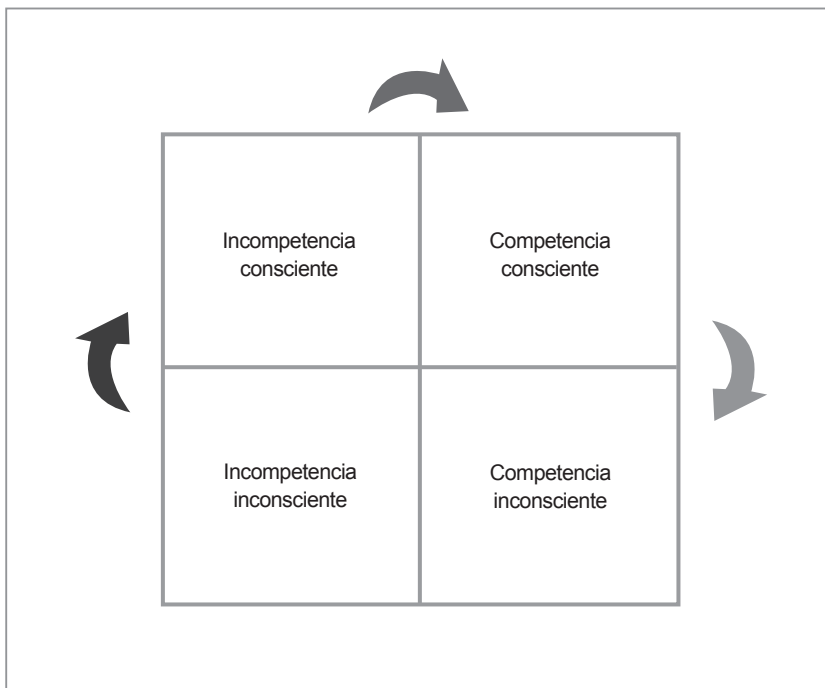
Por ende, los ingredientes de nuestra alquimia son los temas de competencias comunes; el contexto organizacional como cáliz o «contenedor»; el entorno hiperturbulento como el fuego, y nuestra búsqueda para descubrir la magia que emana de este mejunje en el amanecer de un nuevo siglo. Reconocemos las limitaciones de esta metáfora —como, ciertamente, de cualquier metáfora—, pero también entendemos que debemos buscar más allá de lo racional, lo lógico, lo cómodo, lo conocido, si queremos confrontar la complejidad e incertidumbre que nos espera. Así que, de antemano, le pedimos indulgencia por nuestro lenguaje y la imperfección de nuestras metáforas, y que nos siga la corriente, con la seguridad de que cuando terminemos, habremos creado algo valioso.

Lo invitamos a unirse a este viaje conceptual, tal vez a algún territorio jamás sondeado... y que suspenda temporalmente su incredulidad y que vea nuestras ideas, y sus propias reacciones a ellas, con la curiosidad de la mente de un estudioso. Chris Argyris<sup>7</sup> desarrolló un modelo que vale la pena mencionar aquí. Por cada uno de nosotros existe un mundo de entendimiento y conducta que va más allá de nuestras competencias reales y del que somos inconscientes. Originalmente, todos estamos en el nivel de la incompetencia inconsciente; en otras palabras, no sabemos que no sabemos. Cuando nos presentan nueva información, pasamos de la inconsciencia a la incompetencia consciente; ahora sí sabemos que no sabemos.

---

<sup>7</sup> Cfr. Argyris y Schon 1978.

**Figura 2. Modelo que relaciona la competencia consciente y la inconsciente**



Piense en aprender a esquiar de adulto. Parece divertido y fácil cuando vemos a los demás deslizarse con gracia por la montaña..., hasta que nos ponemos los esquís y enfrentamos la pendiente. Es extraño, incómodo, y mucho más difícil de lo que parece. Lo mismo es cuando nos enfrentamos a ideas nuevas, o a ideas antiguas desde una perspectiva nueva... y también será cierto cuando pruebe esas ideas en la práctica.

A medida que avanzamos en el *coaching*, seguimos los pasos cuidadosamente, plenamente consciente de nuestro desempeño, o falta de él, y trataremos de mejorar. Habremos alcanzado el nivel de competencia consciente: podremos bajar por la pendiente, pero tendremos que recordar cómo girar, repitiéndonos mentalmente cada lección. Por

último, después de un tiempo, ya no tendremos que pensar tanto, y podremos simplemente esquiar, dejarnos llevar: habremos logrado el nivel de competencia inconsciente, como los demás esquiadores que se deslizan sin esfuerzo y rítmicamente por las pendientes.

Es igual con el viaje de *coaching*, en el que se está usted embarcando con nosotras, aquí. Habrá ideas que le parecerán tan familiares que las practicará inconsciente y competentemente. Habrá otras que le serán conocidas, pero que, por algún tiempo, requerirán que esté consciente de cómo las aplica y de cuán competente es usted realmente. Y esperamos también que haya ideas totalmente nuevas en las que usted no había pensado antes, o en las que no había pensado de esa manera, que le den una nueva conciencia a su modo de pensar sobre el liderazgo y el *coaching* y, quizá, lo alienten a desarrollar nuevas competencias en su rol de líder *coach* en su organización.

## Capítulo 1

### La evolución del liderazgo «tanto/como»

Quizá lo primero y lo más importante que haya que reconocer, al comenzar a examinar la evolución de los conceptos de liderazgo, es que no existe consenso ni entendimiento claro e inequívoco de los aspectos que separan a los «líderes» de los «seguidores». Y de hecho, le pediremos que considere que «todos» en su organización son líderes, o tienen el potencial de serlo. Aún hoy, continúa el debate sobre qué es lo que hace a un líder<sup>8</sup>, y sigue tan candente como lo ha hecho por más de un siglo, quizá desde el tiempo de Aristóteles.

Si bien se efectuaron muchos estudios sobre qué es lo que hizo al líder del siglo XX, han sido principalmente estudios fragmentados y parciales que produjeron más preguntas que respuestas. Lo que les presentamos acá es una muy breve sinopsis de los principales momentos históricos del tratamiento del concepto de liderazgo. Por supuesto que esta revisión es solamente nuestra propia y subjetiva evaluación de lo que consideramos que son los puntos álgidos de esa evolución, y puede que hayamos omitido a más de un escritor o teoría que haya influido en usted y en su comprensión de cómo han evolucionado los conceptos de liderazgo. La idea es intentar plasmar una imagen, a grandes rasgos, de esa realidad para intentar explicar el porqué de tan diferentes definiciones de liderazgo.

### Rápida retrospectiva

Esencialmente, existen tres teorías del liderazgo y, si usted no recuerda nada más después de leer este libro, recuerde: *fate*, *trait*, *state* (destino, rasgos, condición)... tres variaciones del debate de «naturaleza *versus* crianza» que ocupó gran parte el siglo XX. *Fate* (destino), idea que sugiere que «algunos nacen grandes»; *trait* (rasgo), que hay algunas personalidades y conductas que predeterminan la probabilidad de que alguien sea un líder; y *state* (condición), que las circunstancias en las que nos ponemos determinan tanto si uno es un líder como el tipo de liderazgo que es más apropiado y exitoso para uno. Estas teorías no son mutuamente excluyentes; todas existen y, de una forma o de otra, informan nuestro concepto de liderazgo. Exploraremos cada una de ellas con más detalle.

---

<sup>8</sup> Dada la mayor sensibilidad por la diversidad de los siglos XX y XXI, debemos admitir que estamos ante definiciones clásicas y occidentales de liderazgo, que los filósofos confucianos y africanos y las sociedades de las primeras naciones podrían tener descripciones muy diferentes de la evolución de este término.

## *Destino*

Los escritores occidentales más tempranos sugirieron que los líderes «nacen, no se hacen», que factores tan «incontrolables» como la familia y la clase social predestinan a algunos a ser líderes y a muchos otros a no serlo. Esta visión se mantuvo durante gran parte de la historia moderna, pasando por la Reforma, la era Victoriana, la Primera Guerra Mundial y hasta la década de 1930. En su autobiografía, Winston Churchill intentó entender a sus padres y abuelos, en su propia búsqueda por saber qué lo hizo líder. Aún hoy, las biografías corporativas llenan los estantes de las librerías con las vidas y la época de «grandes» líderes como Jack Welch, de General Electric.

## *Rasgo*

El *shock* de la Gran Depresión pareció sugerir que lo que había sido tradicionalmente suficiente en términos de liderazgo podría no serlo, y las investigaciones empezaron a examinar qué rasgos distinguen a los «grandes hombres». Sin embargo, la teoría del «Gran hombre» fue incapaz de rastrear los grandes cambios de la humanidad hasta las voluntades y decisiones de personas individuales y poderosas como Alejandro, Colón o Napoleón. Las investigaciones de 1930 a 1950 se centraron en variables personales y conductuales que podrían definir al liderazgo y que hacían a un líder más efectivo que otro. En esa era, las investigaciones se concentraron, frecuentemente, en una lista de rasgos o atributos compartidos por todos los líderes, que incluyen:

- Una incesante búsqueda de responsabilidad.
- Originalidad en la resolución de problemas.
- Confianza en sí mismos y un fuerte sentido de identidad personal.
- Persistencia en la consecución de metas.
- Iniciativa.
- Voluntad para aceptar consecuencias.
- Sólido conocimiento técnico, mayor que el de sus seguidores.

A partir de esta lista de atributos, podríamos deducir por lo menos dos cosas: si uno deseara ser un líder, o deseara desarrollar uno, debería cultivar estos rasgos. Y en segundo lugar, si uno no tuviera esos rasgos, o si no los observara en alguien que aspira a convertirse en líder, las posibilidades de éxito se verían grandemente reducidas.

Como podrá imaginar, abundan los ejemplos, en la prensa popular y en nuestra propia experiencia, que contradicen, amplían y reemplazan esta o cualquier otra lista de atributos o rasgos de liderazgo. Entonces, a pesar de otros veinte años de exploración del tema, aún no tenemos un patrón claro de las características del liderazgo efectivo. Además, durante ese mismo periodo, la definición del éxito empezó a cambiar y la Segunda Guerra Mundial alteró nuestra visión de los líderes de las décadas previas.



En las décadas de 1950 y 1960, la literatura empezó a virar hacia un examen de la conducta del liderazgo y el estilo del liderazgo. La investigación todavía se enfocaba en los rasgos; pero los investigadores comenzaron a interesarse en la manera como las conductas podrían agruparse para formar «estilos». Algunos ejemplos bien conocidos son Blake<sup>9</sup> y Mutton, quienes propusieron una «grilla de gerencia»; McGregor<sup>10</sup>, quien desarrolló las explicaciones de los diferentes estilos de liderazgo y las llamó «Teoría X y Teoría Y»; y Likert<sup>11</sup>, quien presentó su «Sistema 4». Estos autores tendieron a enfocarse en la relación entre tarea y persona (figura 3). Ellos y muchos otros seguían tratando de descubrir la mejor forma de liderar. Pero como usted bien se imagina, esta línea de investigación demostró ser inconcluyente, aun si llegó a generar algún debate interesante. Destino y rasgo son realmente solo una combinación de «naturaleza y crianza»; y el gran debate continúa.

**Figura 3. Modelo que relaciona las tareas con las personas**



<sup>9</sup> Cfr. Blake y Mutton 1964.

<sup>10</sup> Cfr. McGregor 1960.

<sup>11</sup> Cfr. Likert 1961.

## Condición

Junto con este interés en los estilos de liderazgo, con Tannenbaum y Schmidt<sup>12</sup> se comenzaba a examinar la importancia de la situación o el contexto. Los autores empezaron a considerar la condición de las cosas, separadas del líder, para incluir el contexto inmediato en el que este lidera, y pensando en las contingencias externas que podrían afectar su conducta. Fiedler<sup>13</sup> exploró las relaciones entre estilo de liderazgo y control situacional y, en particular, exploró la complejidad de la misión, las relaciones líder-equipo y la noción de posición de poder del líder. Hersey y Blanchard<sup>14</sup>, por su parte, popularizaron la idea de liderazgo situacional, usando la madurez del grupo liderado como variable para determinar la medida en que el líder tiene que ser imperativo o indicativo hacia los miembros del grupo.

En las décadas de 1980 y 1990, a medida que las empresas se hicieron más complejas, contradictorias y globales en sus alcances, los libros y la investigación del liderazgo tendieron a concentrarse en las relaciones líder-entorno, ampliando el enfoque del estado, de la situación inmediata del líder a las condiciones más alejadas de su mirada y, en general, hacia el mundo exterior. El rol de este liderazgo «contextual» debía ahora mirar hacia afuera y hacia el futuro, para definir un curso de acción y ganarse la cooperación voluntaria de los demás y alcanzar metas comunes, y a hacerlo todo en condiciones de cambio cada vez más persistentes.

A medida que llegamos al presente, vemos que la contingencia de liderar en medio del cambio continuo ha invadido la investigación sobre el liderazgo de los últimos veinte años. Es el desafío predominante, casi abrumador, de nuestra vida laboral y, por lo tanto, de la de nuestros líderes. Esta condición se conoce actualmente como «turbulencia»<sup>15</sup>, término acuñado por Eric Trist y Fred Emery, para describir circunstancias de rápido cambio, alta complejidad y relaciones interdependientes que nos han llevado a niveles de incertidumbre nunca antes vistos. No es que el cambio sea nuevo, sino que ahora el cambio es continuo y no ya un evento con un comienzo y un final. El entorno actual es tan complicado que una sola mente, sin importar cuán hábil sea, no puede manejar la complejidad de la información. Y el cambio es dominante y no localizado, por lo que no hay forma de evitarlo. La turbulencia implica sorpresas, y se caracteriza por paradojas impredecibles e incontrolables, en que las decisiones deben tomarse con perspectivas incompletas y frecuentemente conflictivas, y donde los problemas son perseverantes, por lo que, al resolver uno, creamos otro más.

A mediados de la década de 1970, Henry Mintzberg<sup>16</sup> vertió alguna luz sobre lo que era esta nueva realidad con su estudio de lo que los líderes hacen realmente con su

---

<sup>12</sup> Cfr. Tannenbaum y Schmidt 1958.

<sup>13</sup> Cfr. Fiedler 1974.

<sup>14</sup> Cfr. Hersey y Blanchard 1969.

<sup>15</sup> El término fue acuñado por Eric Trist y Fred Emery en 1965. Entonces era un concepto de futuro basado en la consideración juiciosa de las tendencias ambientales. Cfr. Trist y Emery 1965.

<sup>16</sup> Cfr. Mintzberg 1978.

tiempo. Encontró que trabajaban a una velocidad frenética, con poco control sobre sus actividades, que solamente contaban con algo más de la mitad de su tiempo para interactuar con sus subalternos directos, y que su trabajo se caracterizaba por la brevedad, la variedad y la fragmentación. Este trabajo fue seguido de muchos volúmenes e investigaciones sobre liderazgo que no se concentraron en las maneras de lidiar, sino de prosperar con el cambio. Luego, Rosabeth Moss Kanter<sup>17</sup> nos hablaba de «gigantes que aprenden a bailar», The Drucker Foundation<sup>18</sup> publicaba extensamente sobre el líder del futuro y, en 2001, la *Harvard Business Review*<sup>19</sup> lo hacía por primera vez con una edición dedicada enteramente al liderazgo.

### El contexto externo

Aquí, quisiéramos retroceder un momento para considerar este vuelco dramático en el pensamiento sobre el liderazgo. Es algo que ha ocurrido en tan solo 15 o 20 años y que ha desafiado todas nuestras creencias y supuestos previos. Creemos que es esencial entender esto, porque explica por qué ha sido tan acentuado el impacto del liderazgo sobre la efectividad. Muchos de nosotros, que somos líderes hoy, operamos a partir de una historia, una educación y una experiencia que han sido devoradas por el cambio. Y, si bien, en la superficie podemos adaptarnos para lidiar con estas nuevas circunstancias, por dentro, probablemente, seguimos aferrándonos a algún concepto obsoleto.

Entonces, ¿cómo ha cambiado nuestra forma de pensar en el liderazgo con esta influencia ambiental externa?

**Tabla 1. Estructura de contextos ambientales**

Dimensiones del liderazgo	Entorno estable	Entorno competitivo	Entorno turbulento
<b>Centro de la atención</b>	Interna: Táctica de mantenimiento local	Transaccional: estrategias de <i>marketing</i> industrial	Contextual: anticipación estratégica global
<b>Enfoque</b>	Corto plazo: procedimientos y rutinas	Mediano plazo: planificación y control	Largo plazo: visión y valores
<b>Estilo</b>	Controlar a los otros: autocrático	Consultar con otros: participativo	Empoderar a otros: autogestión
<b>Criterio</b>	Statu quo: eficiencia	Ajustes periódicos: efectividad	Cambio y <i>coaching</i> continuo y rápido: supervivencia

<sup>17</sup> Cfr. Moss Kanter 1990.  
<sup>18</sup> Cfr., por ejemplo, Hesselbein y otros 1997.  
<sup>19</sup> Cfr. Harvard Business Review 2001.

La anterior estructura utiliza las diferentes variables de entorno de Trist y Emery —estable, competitivo y turbulento— como punto de partida para considerar los desafíos de liderazgo. Entonces, ¿cuáles son las correspondientes diferencias en el rol de este nuevo liderazgo en entornos turbulentos y en qué difiere del liderazgo de otros tiempos? ¿Cómo aplicamos, en estas condiciones diferentes, un enfoque de contingencias o un «estado» para examinar el liderazgo?

### *En entornos estables*

- La atención del líder está puesta sobre las relaciones internas, concentrada en lograr eficiencias a nivel local y en el corto plazo.
- Debido a que en estos entornos el cambio es lento, los procedimientos y las rutinas son definidos y respetados sistemáticamente; hay poca necesidad de innovación.
- El estilo de liderazgo más apropiado puede ser el autocrático, ya que el líder tiene acceso a la información requerida para tomar decisiones y para controlar el trabajo de otros, usualmente a través de una estructura funcional con control centralizado en la cima.
- El criterio del éxito es mantener el statu quo eficientemente.

Este es el contexto de la típica línea de ensamblaje, la granja familiar, la tienda de la esquina: «Pleasantville»; y fue el modelo de trabajo de la mayoría de organizaciones hasta hace más o menos veinte años. Hoy en día, es difícil encontrar condiciones estables en ninguna organización, aunque partes de algunas intentan tenerlas usando la estructura corporativa para proteger del cambio a sus «islas de estabilidad». Por momentos, la mayoría de nosotros añoramos esa velocidad de las cosas, para que sean menos complicadas y más predecibles.

### *En entornos competitivos*

- El enfoque del liderazgo cambia, de las relaciones internas a las transaccionales, para lidiar con los múltiples intereses de clientes, proveedores y competidores que frecuentemente rivalizan entre sí; administrar estas relaciones exige que el líder tenga una visión estratégica de la industria, para que la organización pueda posicionarse de manera efectiva en sus mercados.
- Además de la eficiencia de las operaciones a corto plazo, el líder también es responsable de los planes a mediano plazo y de la coordinación y del control de los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir con las estrategias de la organización.

El estilo de liderazgo participativo puede ser el más apropiado porque el líder ya no tiene toda la información que necesitaría para tomar de decisiones, y debe consultar con especialistas funcionales y con las personas que poseen la información más reciente;

frecuentemente, la estructura es descentralizada, para posicionar a las empresas más cerca de sus mercados.

El criterio de éxito es la capacidad de ajuste periódico a los cambios del mercado para mantener la efectividad de la industria.

Este es el mundo en que muchos de nosotros crecimos y en el que nos sentimos más a gusto: el mundo de las compañías de teléfonos, los ferrocarriles, los bancos, las compañías petroleras. El problema es que muchos también nos comportamos como si aún estuviéramos en ese mundo; y, al hacerlo, al competir por crecimiento y control a base de ventaja industrial, de hecho, le agregamos complejidad e incertidumbre al contexto.

### *En entornos turbulentos*

En los que todo el planeta es el mercado de las empresas, el liderazgo se concentra en cambiar su atención de las relaciones transaccionales a las contextuales, lidiando con la interdependencia de las empresas, con gobiernos locales e internacionales, con bancos, con inversores y con una multitud de grupos de interés, así como con una serie de incontables, como los ataques terroristas, las guerras y el fraude; además de entender las relaciones estratégicas, el líder debe ser capaz de anticiparse al posible impacto de estos eventos globales y de dirigir dentro de la incertidumbre del cambio constante.

El líder debe desarrollar una visión de largo plazo, basada en valores organizacionales compartidos, que funcione como una brújula para guiar a todo aquel que tome decisiones.

El líder debe empoderar a otros a través de este marco de referencia común para autorregularse, de forma que se inicien los cambios y la innovación requeridos tan pronto como surja la necesidad; frecuentemente, la responsabilidad y el control están muy dispersos a través de la compleja estructura de empresas alrededor del mundo.

Los criterios de éxito en entornos turbulentos y la supervivencia en el escenario global son la capacidad de cambiar continuamente y el coacheo a todos los niveles de la organización.

Resumiendo: nuestra tesis es que en un contexto externo cambiante, cambian también los requerimientos de liderazgo (el foco de atención, los horizontes de planificación, las relaciones con los demás) y lo que nos puede llevar al éxito. Y aunque podamos engañarnos en pensar que luchamos por una posición en un juego que puede ganarse compitiendo más efectivamente que los demás, el hecho es que no hay forma de controlar o predecir quién estará en el juego, ni cómo jugarán los que estén, o qué obstáculos nos lanzará el contexto en el camino.

Un planificador de nombre Dror<sup>20</sup> explicó las dimensiones de este juego, que él llamó la «apuesta difusa».

---

<sup>20</sup> Cfr. Dror 1986.

«En una ‘apuesta difusa’ las propias reglas del juego son desconocidas —y en parte, irreconocibles —y tienen la propensión a cambiar, a veces de forma importante, durante la apuesta y durante el pago—... El juego puede cambiar en medio de la partida, de póquer a *bridge*, sin que los jugadores lo noten; el casino es una zona sísmica; en el pasado, algunos jugadores pagaban con diamantes y otras veces le disparaban a los otros jugadores; pero se sabe que las cosas nunca se repiten... La metáfora puede trasladarse a un modelo de toma de decisiones... Cuando debe tomarse una decisión en condiciones de verdadera incertidumbre, la gente propende a la sorpresa y la ignorancia; la decisión involucra una elección intencionada entre consecuencias en parte ignotas, pero frecuentemente muy importantes. Eso es una ‘apuesta difusa’» (Dror 1986: 30).

## El contexto interno

Pero ¿qué hay del líder mismo? Hemos hablado del impacto de los tiempos turbulentos sobre la función de liderazgo; pero el cambio continuo también presenta desafíos para el líder como persona. ¿Cuál es el impacto interior de todo este caos? Aquí no examinaremos el contexto externo del que estamos hablando, sino el contexto interior de la persona. Creemos que este contexto interior, aunque nos es familiar, es quizá más crítico para moldear el liderazgo durante la turbulencia.

Primero, es fundamental notar que el caos de nuestro mundo no es tan solo un concepto, como pudo haberlo sido hace 35 años, sino que está delante de nuestras narices y en nuestra experiencia cotidiana. En tiempos estables y competitivos, nuestras instituciones sociales (nuestras familias, nuestros gobiernos, nuestras corporaciones, nuestros valores religiosos) nos protegían del cambio y nos ofrecían refugio. En tiempos turbulentos, en cambio, no hay ni protección ni escape, ya que la neutralidad ha desaparecido; y depende de nosotros, como personas, recrearla para nosotros mismos y para los demás. Hoy, el único límite entre el líder y su mundo turbulento es su piel. Esto significa que tenemos que sacar fuerzas de dentro, y ya no de fuera.

Creemos que ha empezado a emerger un interesante cuerpo de pensamiento sobre esta necesidad de sabiduría interior y exterior para el cambio... o el aumento de la conciencia y del interés en lo que llamamos el liderazgo «de adentro hacia afuera». En ese sentido, Robert Greenleaf<sup>21</sup> articuló la noción de «liderazgo servidor» en 1983, al poner de cabeza la noción tradicional del líder como director de los demás. Luego, a principios de la década de 1990, apareció una avalancha de libros, artículos, conferencias y conversaciones que nos hizo ver que todo lo que se había explorado hasta la fecha, con su concentración sobre lo externo, era insuficiente.

---

<sup>21</sup> Cfr. Greenleaf 1983.

Algunos de los escritores que, a nuestro parecer, tuvieron el mayor impacto en esa época, fueron:

- Peter Block<sup>22</sup>, con su desafiante y elocuente exploración del liderazgo en *Stewardship: Choosing Service over Self-interest* (1993), siguiendo el trabajo de Greenleaf, «Accountability without Control or Compliance».
- Peter Senge<sup>23</sup>, con *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1994), cuya más sorprendente contribución fuera sugerir que todos los miembros de una organización pueden ser, y de hecho deben ser, tanto líderes como discípulos.
- David Whyte<sup>24</sup>, con su obra lírica *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America* (1994), que usa las leyendas de *Beowulf*, por ejemplo, para explorar el liderazgo en las metáforas y la poesía, tan diferente de los ensayos preceptivos de generaciones previas. Whyte alienta a los líderes a usar la poesía como un vehículo para contactar nuestras propias almas y para alentar el diálogo y la conversación en entornos corporativos. Esta revelación de autenticidad—nos dice— moldearía una nueva forma de conversar en el lugar de trabajo.
- Robert Quinn<sup>25</sup>, en *Deep Change: Discovering the Leader Within* (1996), nos propone que la renovación corporativa comienza por a usar las profundidades de la realidad personal en el trabajo exterior de nuestra vida.
- Daniel Goleman<sup>26</sup>, con *Emotional Intelligence*, popularizó la noción de «CE» —(coeficiente emocional) en contraposición al «CI» (coeficiente intelectual)— como una competencia paralela y esencial de los líderes, a base de investigaciones del cerebro que muestran que nuestras emociones, y no nuestro intelecto, controlan nuestra conducta. Su más reciente trabajo, *Primal Leadership*<sup>27</sup>, se apoya en esta noción, y demuestra que las emociones son contagiosas y que el estado de ánimo del líder crea el tono de toda la organización.
- Kevin Cashman<sup>28</sup>, en *Leadership from the Inside Out: Seven Pathways to Mastery* (2000), define el liderazgo como algo que se origina en la esencia misma de la persona y se irradia hacia afuera para estar al servicio de otros, yendo más allá del fortalecimiento de competencias y habilidades, al carácter y al desarrollo personal.

---

<sup>22</sup> Cfr. Block 1996.

<sup>23</sup> Cfr. Senge 1994.

<sup>24</sup> Cfr. Whyte 1994.

<sup>25</sup> Cfr. Quinn 1996.

<sup>26</sup> Cfr. Goleman 1998.

<sup>27</sup> Cfr. Goleman 2002.

<sup>28</sup> Cfr. Cashman 1998.

- Jim Collins<sup>29</sup>, en *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (2001), describe el «Nivel 5 del liderazgo» como el nivel de habilidad y de contribución que puede alcanzar un líder, construyendo una grandeza duradera en la organización a través de una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional.
- John Kotter<sup>30</sup>, en *The Heart of Change* (2002), se apoya sobre su anterior modelo de cambio para líderes, *Leading Change* (1996), y enfatiza el rol de los sentimientos y las emociones en las estrategias de cambio exitosas.

Y así, muchos más..., Deal<sup>31</sup> y Bolman, hablando sobre *Leading with Soul*, y las conferencias sobre espiritualidad y negocios, las conversaciones y las charlas sobre el rol del espíritu en el lugar de trabajo..., ¡de pronto había miles de personas que compartían esta perspectiva distinta!

Probablemente usted tenga sus propios favoritos de este periodo, los libros y charlas que resonaron con su noción de que faltaba algo, de que había todo un contexto interior inexplorado, un gran continente, quizá incluso desconocido. ¿Qué precipitó esta repentina avalancha de una perspectiva diferente? Quizá tuvo algún impacto el inminente cambio de milenio, el albor de la era de Acuario... Quizá debido a que las primeras mujeres *baby boomers* alcanzaron ese periodo de desarrollo adulto en que las exploraciones interiores se hacen más importantes, y empezaron a reconocer ese reino... Quizá la depresión de la primera mitad de la década de 1990 hizo surgir ideas sobre la transitoriedad del «viejo acuerdo empleador/empleado»... quizá el colapso de organizaciones aparentemente «hechas para durar» hizo aflorar dudas sobre lo que era, realmente, el liderazgo.

Cualquiera que haya sido su viaje de cambio personal, a medida que el siglo llegaba a su fin, muchos escritores examinaron lo que no funcionaba, que no bastaba para navegar en las complejidades de permanentes rápidos, pero, ciertamente, intervinieron muchos factores. Nuestra propuesta es que lo que subyace a todo esto es la turbulencia contextual, tanto la interna como la externa. Se podría decir que dos temas interdependientes y potencialmente contradictorios emergieron a partir de las investigaciones y del pensamiento que acompañaron la llegada del nuevo milenio... Por un lado, una creciente conciencia de la importancia de entender el contexto externo y de aprender a liderar en una verdadera turbulencia... y, por el otro, una creciente conciencia de la importancia de liderar «de adentro hacia afuera», a partir de lo que somos, y desde los valores y principios que deben generar la capacidad de recuperación necesaria para liderar en tiempos turbulentos.

---

<sup>29</sup> Cfr. Collins 2001.

<sup>30</sup> Cfr. Kotter 2002 y 1996.

<sup>31</sup> Cfr. Deal 2001.



## La aparición del liderazgo «tanto/como»

Antes mencionamos el concepto de turbulencia de Trist y Emery. Susan fue muy afortunada de haber conocido a Eric Trist y nos brinda esta reflexión sobre el liderazgo «tanto/como».

Cuando regresé a la universidad para obtener mi título a finales de la década de 1970, tuve la suerte de estudiar, y luego de trabajar y enseñar, con Eric Trist, uno de los precursores del cambio organizacional y del desarrollo comunitario. Eric estaba ya semijubilado, pero seguía enseñando como profesor emérito en la Universidad de York, en Canadá, porque mantenía viva la pasión por su visión de la «arquitectura social para un futuro humano».

Eric había comenzado su carrera en la Oficina de Guerra en Londres, estudiando a los líderes y a lo que los hacía efectivos en condiciones de batalla. La Segunda Guerra Mundial robaba sus líderes a la población y se necesitaba más de ellos, y de prisa. Eventualmente descubrió enfoques innovadores para el trabajo con comunidades alrededor del mundo y acuñó el término «sociotécnico», a partir de su trabajo con los mineros del carbón del norte de Inglaterra, para describir el tipo de organización donde los sistemas sociales y técnicos encuentran un equilibrio para beneficiar a todos. Él veía a los líderes como «arquitectos sociales» que orquestaban el desarrollo de una comunidad de personas y que se dedican voluntariamente al trabajo de sus organizaciones, porque tenían interés en ello y querían tener una voz en las decisiones.

Pero había también una agenda más amplia. Eric no estaba convencido de que la forma de vida y de trabajo en las sociedades occidentales fuera sostenible en un entorno global de cambio exponencial. En 1965, él y su amigo Fred Emery crearon el término «turbulento» para describir entornos caracterizados por un rápido cambio, con altos niveles de complejidad e interdependencia, que resultaban en la incertidumbre global. Él temía que nuestras actuales formas organizacionales norteamericanas, con liderazgo de «comando y control» basado en supuestos de estabilidad, no soportarían un golpe de turbulencia. En ese entonces, esto era solo un concepto, un supuesto basado en un examen concienzudo de las condiciones mundiales.

En los últimos veinte años vimos algunas de las consecuencias que él predijo: más quiebras que nunca antes, mayor volatilidad de los mercados de valores, más conflictos globales, mayor poder y crecimiento corporativos y, últimamente, más terrorismo como reflejo del odio contra nuestra forma de vida y la vacuidad de la de quienes dan sus vidas para destruir a otros.

Y ¿cómo hemos respondido nosotros, los líderes? Desde el punto de vista de los sistemas organizacionales, Eric frecuentemente censuró el trabajo de los expertos organizacionales que se pasaban el tiempo dibujando diagramas de flujo y pasos de implementación para sobrellevar el cambio, ignorando a las personas de las que dependía el éxito del cambio. Cuando trabajé con Eric en la década de 1980, el movimiento de la

calidad estaba ganando terreno, pero también se hablaba de hacerle «reingeniería» a las organizaciones, como si se tratara de una máquina y no de una colección de redes sociales. Y en la escala global, nuestros intereses pueblerinos y modos de vida despilfarradores han tentado a la mayoría de personas del mundo, pero, al final, las han excluido.

Este pensamiento «ya sea/o» —como Eric lo llamó— fue el flagelo de la literatura del cambio en todas las escalas. Él añoraba los días en que tanto lo personal como lo organizacional, lo humano y lo mecánico, lo social y lo técnico, lo local y lo global, eran optimizados conjuntamente, y no lo uno maximizado a expensas de lo otro.

Y bien... han pasado veinte años y pienso que, en el horizonte, hay algunas señales de que la esperanza de Eric se haga realidad: en los últimos años ha habido en las áreas organizacionales y de liderazgo una tendencia hacia una perspectiva más inclusiva sobre lo que se necesita para que las organizaciones y sus líderes sean más adaptables al cambio. Está emergiendo una nueva mezcla de elementos que estuvieron separados desde la Revolución Industrial, y que podrían generar una nueva forma de «pensar» y de «ser» «tanto/como» en vez de «ya sea/o», para el futuro en el siglo XXI.

Un claro ejemplo de la perspectiva «tanto/como» es la creciente necesidad de vivir con contradicciones en cada faceta de la sociedad, con nuestras propias habilidades para defender paradojas en nuestras mentes y nuestras vidas... tanto un creciente uso de cinturones de seguridad como un creciente interés en los deportes extremos; tanto un creciente desdén por beber y conducir, con menores niveles de consumo de bebidas espirituosas, como cada vez menores niveles de salud física en nuestras sociedades; tanto la creciente sensación de aislamiento como la gran velocidad de las comunicaciones globales; tanto un creciente reciclaje como el creciente empaquetado de bienes de consumo. Estas paradojas nos recuerdan constantemente que vivimos en medio de la ambigüedad y la incertidumbre (condiciones clásicas de la turbulencia). Nuestra única ancla es nuestro sentido de los valores y de propósito, de aquello que es importante para nosotros... una forma de paradoja del balance, que guía nuestras elecciones y nos mantiene en buen curso.

Entonces, ¿en qué consiste este liderazgo «tanto/como»? ¿Adónde nos llevan estas dos corrientes de investigación de liderazgo: la de «fuera hacia adentro» y la de «adentro hacia afuera»? Aquí les mostramos una lista con algunas paradojas... algunos aparentes opuestos que el liderazgo «tanto/como» requiere que tengamos presentes y sobre los que actuar siempre y al mismo tiempo. Ya habíamos mencionado la mayoría. Exploraremos los primeros aquí, y luego, usted podría abrir un diario para reflexionar sobre las demás paradojas, y otras más, según su imaginación.

**Tabla 2. Estructura del pensamiento «tanto/como»**

<b>Tanto</b>	<b>Como</b>
Yo	Otros
De adentro hacia afuera	De afuera hacia adentro
Individual	Comunidad
Cambio	Continuidad
Visión	Implementación
Propósito	Paradoja
Liderazgo	Aprendizaje
Proceso	Estructura

*Tanto yo mismo como el otro*

Solía ser que debíamos dejar nuestro «yo» en la puerta de la oficina, para ser unidimensionales —el «hombre del terno de pana gris»— sin distintivos individuales, deseos interiores o debilidades humanas. Se esperaba que los líderes fuéramos completamente orientados al «otro». El «yo», ese dominio interior de pasión, añoranza y espíritu, estaba encerrado, negado, y debía ser evitado a toda costa. ¡Qué tal desperdicio! Porque es justamente de nuestro «yo» que provienen nuestras mejores ideas y creaciones. Por supuesto, si el objetivo es fijarse en términos como «insumos» y «productos» y si toda desviación es vista como algo negativo, entonces el «hombre organizacional» tiene mucho sentido. Pero ese no es nuestro mundo; ya no.

El mundo de hoy se caracteriza por diversidades de todo tipo y el líder tiene el desafío obligatorio de abarcar las complejidades y la variedad, no solamente de género y raza sino también de pensamiento, opinión y perspectiva, para tomar decisiones. Y es a través de la expansión de la conciencia del «yo», es decir, conociéndose a sí mismo íntimamente, para bien o para mal, que el líder puede, entonces, apreciar a los demás en todos sus aspectos, tanto buenos como malos.

A los líderes se les busca por su pasión, por su habilidad para inspirar a los demás y a acompañarlos hacia futuros inciertos, y por su habilidad para interesarse y mostrar preocupación por los inevitables accidentes que ocurren en el camino. Estos son los elementos del yo, de la persona integral, que son el distintivo del liderazgo de hoy.

Interesa recordar de este análisis del «tanto/como» que no resulta tan importante resolver estas aparentes contradicciones como lo es saber vivir con ellas, notarlas, y tener más de una posibilidad en cada instante, y sentirse cómodo con todo eso. Es parecido a las imágenes invertidas de figura-forma. Estoy segura de que usted conoce estos *puzzles* que, cuando los miramos de una manera, muestran una imagen, y otra, cuando los miramos de otra manera (la mujer anciana y la joven, el jarrón y los perfiles). Bueno, en caso de que no se acuerde, a continuación le mostramos una. A primera vista, son simples formas abstractas sobre la página, pero cuando invertimos la imagen y el terreno; es decir, cuando miramos las figuras blancas, y no las formas negras, vemos una palabra. Y podemos ir y volver, figura y forma, y ninguno tiene precedencia, simplemente existen en simultáneo, dependiendo de dónde enfocamos nuestra atención. Esta es la experiencia del «tanto/como».

**Figura 4. Modelo de figura y forma**



Al final del capítulo hay un ejercicio de reflexión que le puede ayudar a explorar sus propias ideas acerca de esta lista. Y en la siguiente sección examinaremos estas aparentes paradojas en una discusión sobre las competencias que requieren los líderes en tiempos turbulentos. Pero primero, habiendo cubierto el terreno evolutivo básico, podemos introducir nuestra definición de liderazgo antes de seguir. Es importante que usted, lector, entienda lo que queremos decir cuando hablamos de «líder» o de «liderazgo». Aunque las palabras tienen un gran poder en estos tiempos, raras veces están bien definidas —solo suponemos que todas quieren decir lo mismo—.

### **Nuestra definición de liderazgo**

Liderazgo es el proceso de llegar a conocer tanto al «yo» como al otro o a los otros, y establecer relaciones de confianza y conciencia mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común.

*El liderazgo es un proceso.* Si bien —como hemos dicho— tendemos a dotar a nuestros líderes de cualidades personales que dan la impresión de que liderar es una capacidad innata o un conjunto de rasgos de la personalidad, esto nos dice poco sobre el proceso de liderar propiamente dicho —dónde ocurre realmente la acción—. Aquí tenemos la explicación que da Jaques a este fenómeno:

«En circunstancias en las que tenemos a una persona ejerciendo una gran competencia en un rol con responsabilidades de liderazgo, su efecto es el de unir a las personas; esta unión toca los rincones más profundos de nuestros valores de cohesión social, y nos invaden sentimientos de calidez que tendemos a asociar, equivocadamente, con cualidades personales de nuestros líderes y no con una competencia efectiva». (Jacques, 1989: 95).

*El liderazgo es parte de un rol.* El liderazgo no es algo que uno, simplemente, salga y haga. Siempre involucra relaciones, ya que lideramos en relación con otros. Así, el liderazgo subyace a los juegos de roles de los contextos sociales y el rol de liderazgo puede ser parte de un rol organizacional (gerente y subalterno; un rol paternal madre e hija); un rol comunitario (miembro voluntario del directorio y empleado); un rol político (funcionario electo y electores); pero siempre es parte de algún rol en relación con «otro». Este punto es importante porque, frecuentemente, el liderazgo es confundido con el rol mismo, cuando, en realidad, no es el rol, el rol es gerente, madre, voluntario, funcionario. El liderazgo es el «proceso» que se usa para «ejercer» el rol en las relaciones con otros, y algunos aspectos del rol no son de liderazgo, como sería el realizar tareas administrativas, comprar abarrotes, etcétera.

*El liderazgo ocurre dentro de un contexto.* La naturaleza del liderazgo cambia grandemente según el contexto. Liderar a un equipo de subalternos para mejorar las relaciones de trabajo es muy diferente a liderarlo para salir de un edificio en llamas. El contexto lo es todo. Liderar una organización durante el *boom* de posguerra de la década de 1950 era diferente que liderar una organización hoy en día. Hoy, el liderazgo tiene que ver principalmente con el cambio, y el líder que es efectivo en un contexto, frecuentemente no lo es en otro. Steve Jobs era un líder muy efectivo en los comienzos de su compañía, Apple Computer, pero no lo fue tanto una vez que la compañía creció. Las condiciones cambian y los papeles cambian con ellas. Un proceso que fue exitoso en un momento se puede convertir en la razón misma del fracaso en otro. En el ejercicio del liderazgo en nuestros tiempos es característico que debamos considerar el contexto y que debamos ser adaptables a los cambios en los roles y las relaciones.

*El liderazgo empieza con uno mismo.* Con toda esta plática de procesos, roles, relaciones y contextos parecería que el liderazgo se ejerce «en algún espacio». Pero no es así. Una de las grandes paradojas del liderazgo, y el ingrediente faltante en muchos seudolíderes, es que debe empezar con uno mismo, en cómo nos vemos y en qué aportamos al rol y al proceso. Todos hemos experimentado la transparencia del liderar. Podemos ver si el líder es congruente con quien dice ser y cómo actúa y hay muchísimos adagios que expresan esta transparencia: hacer lo que predicamos, que el audio corresponda al video, etcétera. Todas estas son expresiones que hablan de la necesidad de que el líder sea auténtico al asumir su rol y al establecer relaciones con los demás, y sin esta autoconciencia y sensibilidad, el líder será percibido como arrogante y desconectado de su rol.

En nuestra definición, usamos ciertos aspectos del liderazgo que son fundamentales: que el liderazgo es un proceso, que es parte de un rol, que ocurre dentro de un contexto y que empieza con uno mismo.

Con este mutuo entendimiento, ahora pasaremos a ver las competencias que se requieren para desempeñar este «liderazgo en tiempos turbulentos». Ya mencionamos estas competencias, al principio del capítulo (tabla 1) cuando comparamos los diferentes contextos organizacionales.

## Las cuatro competencias de liderazgo para tiempos turbulentos

Lo que queremos proponerle es que las condiciones turbulentas urgen de un nuevo tipo de liderazgo, uno que incluya la habilidad de sostener muchas ideas a la vez, dispares y aparentemente contradictorias, y aun así ser capaz de actuar y lograr grandes resultados. Sostenemos que este tipo de liderazgo precisa ciertas competencias que pueden aprenderse y ser medidas. La noción de competencia es una realidad temprana<sup>32</sup> de la filosofía del «tanto/como»: que el éxito o el desempeño pueda ser descrito por las conductas, los rasgos, las habilidades, el conocimiento y los atributos de quien la ejerce, además de los resultados que se alcancen. La idea de una competencia contiene, dentro de sí, la noción de que el desempeño incluye el qué se logró y el cómo se logró.

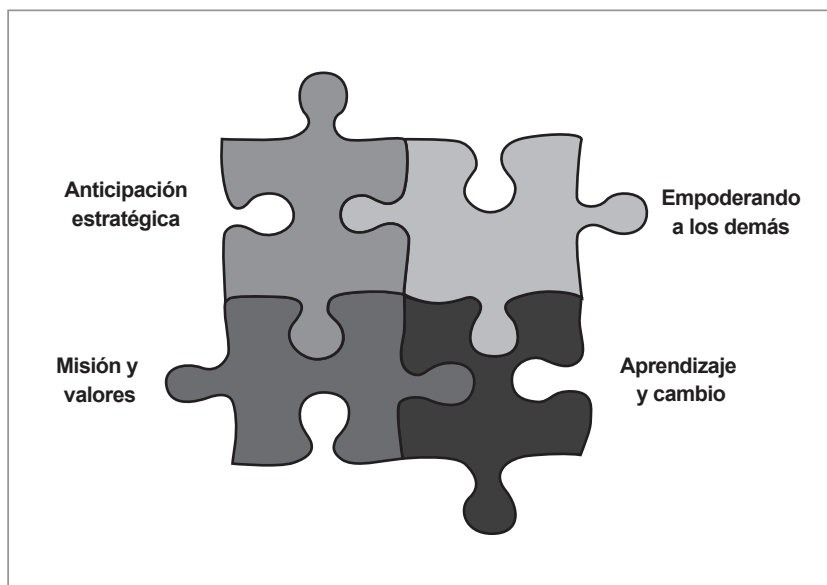
Sin embargo, la noción de competencia en el siglo XXI difiere en un aspecto clave. Tradicionalmente, las competencias han sido definidas en términos de cómo se realiza una tarea o se desempeña un rol y definen o detallan cómo debe uno ser para resultar efectivo en ese rol. Asimismo, hemos estructurado las definiciones para asegurarnos de que no haya superposición o posible confusión entre dos competencias diferentes. Esto se hizo así con la intención de garantizar la validez y simplicidad de la observación y la medición y para reducir la posibilidad de doble contabilidad y, quizá, pago doble, por una misma competencia.

Ahora bien, cuando vivimos en una vorágine constante, la definición de un grupo de competencias para contextos complejos exige interdependencia de las competencias. No puede haber anticipación estratégica sin aprendizaje; ninguna visión puede ser ejecutada sin empoderar a otros.. Esto, sin duda, hará más complejo tanto adquirir como medir estas competencias, pero también reflejará más apropiadamente la realidad de la turbulencia. De hecho, el verdadero *coaching* generativo se da en estas interconexiones. A continuación, le presentamos cuatro grupos de competencias que creemos se combinan e interrelacionan para promover el éxito de un líder en tiempos turbulentos.

---

<sup>32</sup> Cfr., por ejemplo, Spencer y Spencer 1993.

**Figura 5. Modelo de competencias de liderazgo**



### *Anticipación estratégica*

Casi suena ingenuo decir que cuando los tiempos son turbulentos, el líder debe mantener la cabeza en alto, para otear constantemente el horizonte en busca de cambios que puedan afectar a su empresa. Pero es sorprendente ver cuántos líderes omiten este rol de liderazgo, aun siendo tan crítico. Cuando el cambio se hace abrumador, el análisis lleva a la parálisis; entonces, se hace imposible tomar la decisión «correcta», por lo que no se asume ninguna decisión. Estas son respuestas características de una situación de sobrecarga de información.

El líder de hoy y el de mañana deberán concentrar sus esfuerzos en entender las relaciones e interdependencias estratégicas. ¿Qué tiene un impacto sobre qué? ¿Cómo se vinculan las cosas? ¿Quién tiene que estar conectado con quién? Y no solo a nivel de la organización, sino también a nivel regional, nacional y global, en que todas las organizaciones interactúan en entornos sociales y políticos en constante mutación. El líder debe anticipar los posibles impactos de los cambios empresariales y sociales y liderar en medio de ellos, usando redes y alianzas para estar «al día» sobre lo que es relevante e inevitable.

Si bien no es posible predecir o controlar todos los eventos, sí es imperativo entender, a través de nuestras múltiples conexiones, qué es lo probable o posible. El líder pregunta constantemente qué saben los demás (¿Por qué piensas así? ¿Qué harías tú?).

Porque es un eterno discípulo, que tiene una curiosidad insaciable por saber todo lo que pudiera afectar a su empresa y responde ante cualquier tendencia y lanza sus redes para ver qué patrones pueden estar manifestándose. Pero, sobre todo, toma decisiones a partir de la mejor información de la que pueda disponer, sabiendo que siempre será insuficiente.

Cuando un líder, responsable del sustento de miles de personas, se decide por una dirección que sabe que no es óptima, pero que su intuición le dice que es la mejor que puede tomar con la información de la que dispone y que debe actuar en ese instante; cuando siente que está entrando a una tierra salvaje que nadie más ve o entiende, pero le pide a los demás que la sigan de todas formas, es cuando el líder está aplicando la anticipación estratégica. Esto requiere valor, energía, confianza y visión; y necesita que la persona tenga una fuerte noción de yo; tiene que ser alguien que vaya más allá de su ego y sea capaz de actuar ante una intuición, una persona que sea congruente cuando expresa sus visiones y que actúa consistentemente para alcanzarlas.

Así, pues, este tema de las competencias es tanto un asunto de fuera hacia adentro (la separación y organización de información relacionada con la organización y sus estrategias proveniente de muchas fuentes) y un aspecto de adentro hacia afuera (la habilidad y el valor de definir un curso a base de la información recabada) y de inspirar a los demás a que lo sigan cuando, casi por definición, es un curso equivocado y demanda que las personas cambien de modos que son incómodos y desconocidos. El líder debe estar dispuesto a admitir que no tiene todas las respuestas, a proclamar que también está aprendiendo al andar, con todos los demás, a ser auténtico en cuanto a sus temores y dudas, en vez de tratar de aparentar omnipotencia.

Al demostrar conductas de maestría en anticipación estratégica, el líder:

- Otea el entorno, pronostica circunstancias probables y posibles, se mantiene al tanto de futuras tendencias e innovaciones, usa la planificación de escenarios para anticipar resultados para un rango de circunstancias, identifica «eslabones débiles»<sup>33</sup> en sus supuestos y teorías y crea alternativas viables.
- Es experto en manejar múltiples desafíos simultáneamente —incluidos a los múltiples involucrados que mantienen intereses en el futuro de la organización— y en proporcionar dirección y constancia en medio del cambio, de tal forma que preserva la confianza en el futuro.
- Es proactivo en la búsqueda de información y en su interpretación en términos de las estrategias empresariales necesarias para el éxito.
- Es abierto a estrategias de reposicionamiento ante nuevas circunstancias, y relaciona los cambios con los valores y la dirección a largo plazo de la organización.
- Posee las habilidades políticas para resolver los inevitables conflictos que surgen de la complejidad social.

---

<sup>33</sup> Cfr. Morgan 1989.



- Valora la diversidad de opinión y las contribuciones como fuente de información innovadora.
- Ve las interdependencias y se esfuerza para que los demás puedan, también, apreciar las ventajas.
- Construye puentes y alianzas dentro, y a través de los canales normales. Resalta posturas competitivas para demostrar el valor de la mutua consideración. Es socialmente responsable cuando toma decisiones que afectan a otros.
- Se crea una mirada global de los temas principales y reconoce sus impactos a nivel nacional, regional y local.

### *Visión y valores*

El líder manifiesta la visión y los valores de la organización en cada decisión, en cada presentación, en cada interacción. Él crea, refina, articula y reconfirma constantemente la visión, haciéndola actuar como un marco de referencia común. El líder crea mecanismos para garantizar que todos los involucrados tengan un sentido compartido de lo que es importante y que compartan un conjunto de valores que funcionan como guías para la toma de decisiones y que proporcionan un marco de referencia en el cual se actúa y se toman decisiones, y asegura que se interioricen los significados y se moldee la realidad organizacional.

El líder crea imágenes mentales y verbales de los estados y escenarios futuros seleccionados, compartiendo y creando nuevas realidades con otras personas de la organización o asociadas a ella. Es un constante modelo de valores y congruencia, de «caminar lo predicado», y está atento a la necesidad de vigilancia para asegurarse de que no haya «desconexión» entre los valores declarados y los valores operativos de la organización. A través de sus decisiones, sus acciones, sus conductas y sus palabras, guía, motiva y da significado y propósito a las personas, tanto propias como extrañas.

En su trabajo de adentro hacia afuera, el líder dedica suficiente tiempo a la reflexión personal para estar seguro de sus valores centrales, esenciales para su propia vida plena de propósito y significado. Así, puede afirmar, con pasión y convicción, que sus propios valores están en línea con los valores de la organización. En todos los aspectos de su vida, tanto interna como externamente a la organización —en la comunidad, en su familia, en sus interacciones con extraños—, el líder personifica este compromiso de vivir una vida plena de significado y propósito basada en aquellos valores centrales. Invita a los demás a que lo escruten, para asegurarse de estar viviendo una vida de integridad y liderazgo ético, y personifica y transmite ese enfoque de vida y liderazgo en todas sus relaciones, y es el primero en admitir que no es perfecto, y que, en ocasiones, se ha olvidado de sus valores, explorando siempre las razones por lo que ello sucedió. El líder trata siempre de decir la verdad, admitiendo que el panorama sobre el que se toman las decisiones es incompleto.

Él evalúa esa información incompleta y potencialmente conflictiva... y aun así toma decisiones, tratando a sus diversos «públicos» como adultos (colegas, subalternos, jefes, clientes y otros involucrados) y él mismo actúa siempre como adulto.

Esta competencia refuerza la conexión con la anticipación estratégica, al requerir que el líder sea un visionario impulsado por sus valores. Y también requiere una competencia que «empodere a los demás» hacia los principales involucrados de la organización al escuchar, sintetizar, articular, responder y rediseñar una visión apropiada para el futuro.

Al demostrar conductas de maestría en visión y valores, el líder...:

- Tiene la habilidad de conservar la visión como una estrella que guía a la organización hacia adelante, a través de la turbulencia y la aparente ambigüedad.
- Rutinariamente, dedica tiempo a los empleados, clientes y otros principales involucrados, describiendo, cuantas veces sea necesario, los desafíos que enfrenta la visión del futuro de la organización, y respondiendo y explicando las preguntas que le hacen sobre la forma como el conjunto de valores compartidos informa esa visión.
- Busca activamente retroalimentación de sus empleados, clientes y principales involucrados sobre el grado de congruencia, con los valores de la organización, de sus conductas personales, su lenguaje, sus decisiones y sus acciones, e inacciones.
- Facilita los procesos de comunicación para asegurarse de que los principales involucrados estén representados en la confección del futuro posible de la organización y el desarrollo de *marketing* o de productos, para aprovechar las mejores contribuciones de cada cual.

### *Empoderando a los demás*

El liderazgo no es un monólogo. Es una orquestación de muchas partes, donde cada cual contribuye a su manera a la consecución del todo. Piense en una orquesta sinfónica y las habilidades de cada miembro para tocar los diferentes instrumentos, a veces solos, frecuentemente con los demás, y siempre en armonía con los otros instrumentos. El todo está conectado a través de la música, que es el texto subyacente que narra la historia y le da a cada persona la parte que ha de interpretar. La conductora de orquesta no intenta tocar todos los instrumentos —¡ni siquiera sabe tocar uno!—. Ella conoce la música, las capacidades de los instrumentos, los niveles de habilidad de los músicos y el ritmo necesario para la mejor ejecución de la pieza. Ella define una dirección y un tempo y empodera a sus músicos para que usen sus talentos, en concierto con los demás, y den lo mejor de sí.

Como un músico bajo el liderazgo de una conductora, usted se siente motivado a dar lo mejor de sí, a aprender su parte y a tocar tan impecablemente como le sea posible. La conductora no le dice cómo debe sonar cada nota, sino evoca las notas en usted de una forma que le toca el alma, así como la habilidad. Ella desata en usted sus emociones

y su talento y usted se siente responsable, no solamente de sí mismo y de su propio desempeño, sino también para con los otros miembros de la orquesta. Y es que son un equipo, y el concierto solo puede salir bien si trabajan juntos.

Este es un ejemplo de un líder que empodera a los demás. Seguramente usted ha sido alguna vez integrante de un equipo en el que se sintió empoderado para dar lo mejor de sí y ha sido parte de grupos en los que empoderó a otros. Como lo implica la palabra, «empoderar» significa «compartir con los demás un poder» —que tradicionalmente le pertenece al líder—, de modo que todos sientan que han invertido de sí en los resultados tanto como usted. La paradoja del poder es que, al compartirlo gratuitamente, se puede generar más poder, a sabiendas de que con él no se puede lograr el objetivo cuando lo ejerce una sola persona. Esto requiere que el líder tenga fortaleza interior y madurez. Debe ser capaz de pensar más allá de su ego, para ver el objetivo de desarrollo como un compromiso compartido con un resultado común, y no como la simple confirmación de su propio poder. Contrariamente al concepto tradicional, al poder no hay que verlo como un recurso limitado; más bien, es algo que se multiplica al compartirlo, al permitir a cada quien sentir suficiente poder para ejecutar su parte, para hacer su música en armonía con los demás. En vez de reducir el poder del líder, el empoderamiento lo expande.

Esto no significa que el líder deba entregar todo su poder y dejarse dominar por su equipo, ya que hay cosas que deben ser constantes y que no pueden ser delegadas —los valores, por ejemplo—. ¡Las partituras de música no pueden ser modificadas por los músicos solo por diversión! El líder tiene que ser explícito sobre qué es «rígido e innegociable», y qué es «elástico» y puede implementarse de varias formas, dependiendo del talento y del estilo de la persona responsable. Estos pares «rígido-elástico» permiten compartir el poder, apropiadamente, sin hacer ruido de la música.

El líder usa su visión del futuro como un aliciente para sacar a las personas de sus zonas de comodidad de sus situaciones actuales y llevarlas hacia destinos desconocidos. Debido a que él mismo se siente energizado por las posibilidades del futuro y puede pintarse una imagen clara de cómo mañana será mejor que hoy, «jala» a los demás consigo, como un imán, hacia su visión. Ser atraído hacia un nuevo futuro, como comenzar una nueva novela de misterio, desata emociones que impulsan al lector a seguir leyendo aun desconociendo lo que puede suceder. Ser atraído hacia una visión es empoderante y es muy diferente que recibir un libro y que nos digan que lo leamos. En cambio, ser empujado desde atrás es todo lo contrario.

Hay cuatro cosas que todos queremos de nuestros trabajos y que están ampliamente documentadas. Todos queremos:

- Significado: nuestro trabajo significa algo en el mundo.
- Competencia: nuestro trabajo usa nuestras habilidades y talentos.
- Comunidad: trabajamos con otros en pos de un objetivo común.
- Satisfacción: disfrutamos de lo que hacemos y nos agrada ser reconocidos por ello.

Si tenemos estos cuatro elementos, nos sentiremos empoderados para dar lo mejor de nuestro ser. Nos sentiremos como líderes por derecho propio, responsables de producir algo de valor usando nuestros propios talentos, en armonía con los demás y disfrutando del proceso. El empoderamiento hace líderes de los seguidores y en cada nivel de la organización se necesitan líderes para alcanzar el éxito en un mundo turbulento.

La definición de empoderamiento de Byrd captura la esencia de este concepto:

«El líder no inventa la motivación en otros, la libera... Las habilidades asociadas al empoderamiento requieren que [el líder] esté dispuesto a compartir el poder; que disfrute del desarrollo de los demás más que de tener el control; y que sea consciente de que quienes alcanzan las visiones son los equipos, y no los líderes». (Byrd, 1987:41).

Al demostrar conductas de maestría en empoderar a los demás, el líder:

- Usa su visión para motivar a los demás a cambiar, para «jalarlos» hacia el futuro deseado.
- Pinta una imagen de un futuro que ofrece algo a cada cual; es honesto sobre las exigencias pero apasionado por el viaje.
- Otorga a las personas titularidad en los resultados.
- Demuestra la necesidad y el significado del cambio e invita a las personas a unirse, a «montarse en la ola», a ser parte del equipo.
- Construye equipos efectivos de personas que quieren trabajar juntas para lograr un objetivo valioso.
- Ofrece dirección, comparte poder y perfil, reconoce y recompensa los logros, alienta al desarrollo y coachea en pos del alto desempeño.

### *Aprendizaje y cambio*

El líder es un discípulo experto, y ve en todas las experiencias y en todos los contextos oportunidades de aprendizaje continuo y rápido. El lenguaje del líder es el de quien entiende y disfruta del cambio..., de quien ha dominado el arte de la reflexión, en el instante y en cada momento. La reflexión no puede ser vista como algo separado de la vida diaria del líder y de la organización. Por el contrario, debe ser otro «como» en el que existe la necesidad de acción y reflexión simultáneas, porque los contextos están cambiando continuamente, e ignorarlos o responder con lentitud a estos cambios podría significar perder un importante giro en la dinámica del mercado.

Como grupo de competencias, aprendizaje y cambio está conectado con anticipación estratégica en términos, no solamente de observar y aprender del cambio, sino también de concebir respuestas a esos cambios. La maestría de esta competencia significa ver el cambio como algo más que una constante y una realidad inevitable; significa

«buscar» el cambio con entusiasmo, resistiendo a la tentación de intentar controlarlo y prefiriendo dominarlo «estando al corriente».

El líder debe entender las paradojas plenamente, estar atento a la complejidad contextual, la ambigüedad y al cambio constante y debe crear estabilidad interna para alentar en los empleados de la organización la búsqueda y la aceptación del cambio. Esta tensión creativa genera su propio equilibrio, una estabilidad anidada dentro del estado de cambio constante —estabilidad en movimiento— y parte de esta tensión la crea el líder con sus conductas... que incluyen una admisión de confusión, causada por información aparentemente conflictiva, una insistencia sobre la importancia de preservar los valores centrales y un compromiso personal con su propio *coaching* y plan de desarrollo. El líder no debe, solamente, desafiar los supuestos definiendo nuevas direcciones y creando un sentido de urgencia de generar las respuestas necesarias, sino que también debe estar ansioso de escuchar y responder con respeto a los desafíos planteados por sus subalternos, colegas y clientes (cosa que refuerza los vínculos con la competencia «empoderando a los demás»).

Una parte importante del conjunto de valores personales del líder son valores aparentemente arcanos, como la modestia y la humildad. El líder debe dominar el arte de crear cambio sin causar innecesaria desestabilización, e invoca la claridad de pensamiento y acción que, en ciertos momentos, incluye la necesidad de la destrucción creativa o la comprensión de que para que haya cambio y comencemos de nuevo, algo debe terminar. Igualmente, el líder es un arquitecto social, un maestro renovador... que continuamente mejora, reduce, afina y asegura de que la organización esté óptimamente posicionada para alcanzar el éxito a largo plazo. Esta competencia está, también, ligada a «visión y valores», ya que los valores que son centrales para el líder como persona, y para la organización, deben actuar como una quilla que mantiene al barco a flote y avanzando de forma efectiva y eficiente.

Al demostrar conductas de maestría de aprendizaje y cambio, el líder...:

- Habla el lenguaje del cambio —expresa sus sentimientos, explora metáforas y modelos de cambio y toma decisiones que reflejan un entendimiento de lo que significa el cambio estratégico profundo— y de cómo afecta a las personas —empleados, líderes y clientes—. Él personifica este cambio a través de la adopción de patrones innovadores, desafiando el statu quo en reuniones, presentaciones, materiales de *marketing* y planes estratégicos.
- Demuestra un compromiso personal con el *coaching* a lo largo de toda su vida, al personificar los resultados del *coaching*, tomando decisiones que reflejan el valor del *coaching* en acción, usando todas las oportunidades posibles para extraer lecciones de *coaching*, y para alentar a los demás a hacer lo mismo. Dedicar su tiempo personal a asistir a cursos y a dictarlos, brindando y recibiendo *coaching* y tutoría.
- Modela personalmente el método del «adoptador temprano» y «adaptador frecuente» en el uso de la tecnología, en las formas más efectivas de trabajar y los métodos y modelos extraordinarios.

La tabla siguiente resume las dimensiones del liderazgo de las que hablamos y resalta tanto los temas de competencia externa como los componentes internos, que han surgido para fortalecerlas y balancearlas.

**Tabla 3. Estructura de las dimensiones del liderazgo externo e interno**

<i>Dimensiones</i>	<b>Competencia externa</b>	<b>Componente interno</b>
Centro de la atención	Anticipación estratégica	Valor y convicción
Enfoque	Visión y valores	Autoentendimiento. Personificación de valores
Estilo	Empoderando a los demás	Pasión. Evocando compromiso. Liderazgo servidor
Criterio	Aprendizaje y cambio	Adoptador temprano, adaptador frecuente. Exploración personal profunda

Para terminar este capítulo, queremos citar al exgerente de Operaciones de AT&T Alex Mandl cuando habló de su visión del liderazgo, muy similar a nuestro concepto de liderazgo de «tanto/como»:

«Los líderes pueden adaptarse a un futuro voluble y aprovecharlo al cultivar la tensión creativa que proviene de balancear extremos, de ver al mundo desde ambos lados. La teoría de ‘tanto/como’ combina el apagar incendios a corto plazo, con la mirada a los beneficios y las consecuencias a largo plazo. Fusiona habilidades estratégicas y tácticas, que tradicionalmente han estado separadas, porque ambas serán necesarias para los líderes de mañana. La perspectiva nacional y global, de por sí valiosa, se impondrá sobre el componente local, y el componente rígido de las empresas se amalgamará con el elástico, al reconocerse su interdependencia en el lugar de trabajo, en las finanzas y en los intereses de los empleados, los clientes y los accionistas. Asimismo, el liderazgo opera desde los extremos, incorporando las habilidades de los generalistas y especialistas, los visionarios y los gurus de las operaciones.

El líder de mañana será tanto maestro como discípulo, tanto tecnólogo como emprendedor..., hay un aspecto singular en la teoría de ‘tanto/como’: un conjunto central de supuestos que deben guiar cada acción y servir de factores en el acto de equilibrio constante del líder, que en el futuro tendrá que ser adepta a articular una visión y a inspirar a los demás con su futuro imaginado. Él encontrará en

los valores y las creencias compartidas la base para el compromiso, el contexto y la creatividad. Y, finalmente, el líder delegará verdaderas responsabilidades, y esperará que los empleados las usen.

Estos supuestos hablan más al espíritu que a las habilidades y, por lo tanto, quizá definan los desafíos que enfrentará el líder del futuro» (Mandl y Sethi 1997: 262).

Si usted detiene su lectura aquí, habrá adquirido un buen entendimiento del pasado y del presente y de las necesidades del liderazgo. Pero no sabrá cómo trasladar estos requerimientos a las relaciones con los demás, ni cómo desempeñar el rol de liderazgo en el entorno diario dentro de la corriente de temas y problemas. Así que tiene que seguir leyendo, para ver el mañana como Mandl dice, para ver cómo desplegamos la visión del «tanto/como».

Volveremos a estos conceptos y competencias en el capítulo tres, después de mirar las contribuciones del campo del *coaching* a nuestro entendimiento de la aplicación del liderazgo al cambio.

### *Una reflexión personal*

Una de las experiencias que más sorprende al colaborador nuevo en el lugar de trabajo es la aparente preponderancia de la disonancia cognitiva..., de la desconexión entre «decir y hacer». Por ejemplo, en la inducción a la organización, le decimos a un empleado que su gerente tiene una política de puertas abiertas y que invita a quien quiera a acercarse a conversar, en cualquier momento..., pero pronto los rumores contradicen esto. El empleado escucha que el gerente es conocido por recordar a sus subordinados, en reuniones públicas, el contenido de conversaciones supuestamente privadas..., o se sabe que tiene una reunión después de la otra de las siete de la mañana a siete de la noche y nunca está disponible para conversaciones no programadas. O, cuando se presenta una situación, la resuelve inmediatamente ejerciendo su poder y atribuyéndose el crédito del empleado que hizo la consulta. Otra experiencia sorprendente es ver lo rápidamente que las personas, dentro de la organización, parecen enmudecer ante una contradicción aparente.

Piense en su propio lugar de trabajo y en todas las formas como usted puede caracterizarlo, sin equivocarse, como un entorno turbulento. Quizá se le ocurra alguna de las siguientes paradojas aparentes o polaridades contradictorias, y recuerde cómo se presentaron en su propia carrera. Repetimos a continuación la tabla 2 para que reflexione usted al respecto.

**Tabla 2: Estructura del pensamiento «tanto/como»**

Tanto	Como
Yo	Otro
De adentro hacia afuera	De fuera hacia adentro
Individual	Comunidad
Cambio	Continuidad
Visión	Implementación
Propósito	Paradoja
Liderar	<i>Coaching</i>
Proceso	Estructura

Ahora piense en ejemplos recientes en que el estilo de liderazgo que usted observó en sí mismo o en los demás era más bien de un estilo autocrático y no empoderante.

- ¿Qué cree que le impide a usted o a los demás adoptar un estilo de liderazgo más efectivo para liderar en tiempos turbulentos?
- ¿Quién cree usted que es un verdadero líder? Alguien que manifieste los valores necesarios para adaptarse a entornos turbulentos.
- ¿Por qué no escribe aquí qué hace de ese líder un verdadero «héroe»? Y ¿cómo podría usted experimentar con alguno de sus rasgos o adoptarlo?

### *Una reflexión para compartir*

Para algunos líderes, construir confianza empieza por confiar en su propia voz interior..., la voz que dice «esto no es correcto» o «esto no es correcto para mí»... La voz que suena más fuerte el domingo por la tarde cuando pensamos en la semana que viene. ¿Por qué cree usted que Monster.com (un servicio de empleos en línea) recibe más visitas los lunes al mediodía? Después del fin de semana, las personas llegan al trabajo con la convicción de que «debe haber algo mejor» y al mediodía, durante el almuerzo, navegan por la red para ver qué alternativas están disponibles...

¿Tiene usted una voz interior, como un compañero constante? ¿Una voz interior que es su defensor, no su crítico? ¿Le pregunta para qué vino a la Tierra? ¿Es este tu legado, tu «clamor de fama»? ¿Dónde se siente usted con más vida? ¿En su trabajo? ¿Cuándo es usted más consciente de su voz interior? ¿Esa voz lo guía, lo alienta, lo desafía?

Otra parte de la confianza, además de ser confiable usted misma, es saber en quién confiar... ¿Quién lleva los intereses de la compañía en el corazón, junto con sus



propios intereses? ¿Con quién puede usted hablar? ¿A quién puede confesarle sus temores, sus inseguridades, su ira, sus dudas cuando no sería apropiado, o sería menos seguro, compartirlas en un círculo más grande?

La confianza involucra tanto dar como recibir. Como la alegría, como el amor... puede hacerse infecciosa. Quizá deba ser usted quien deba empezar a atreverse y a arriesgar a confiar... ¿Dónde oye usted esa voz interior que le pide que empiece a hacerlo, que se arriesgue? ¿Por qué no habla usted con alguien en quien confía sobre lo que le dice su voz interior?

*Autoevaluación*

Hemos hablado sobre los cuatro temas de competencia para el liderazgo efectivo en tiempos turbulentos. Póngase un puntaje para cada una de estas competencias según como se ve usted hoy, rodeando el número más adecuado (1 = competencia no adquirida y 5 = experto):

**Tabla 4. Evaluación de competencias de liderazgo**

<b>Anticipación estratégica</b>				
1	2	3	4	5
<b>Visión y valores</b>				
1	2	3	4	5
<b>Empoderando a otros</b>				
1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje y cambio</b>				
1	2	3	4	5

Ahora piense adónde aspira llegar. Rodee, con otro color, los números que representan su objetivo de liderazgo. ¿Hay brechas en su desarrollo de liderazgo? ¿Qué tipo de experiencias de tutoría o entrenamiento necesita para cerrar esas brechas? Piense en cómo empezar a poner algunas de sus ideas en acción.

## *Ejercicio de equipo*

El desarrollo puede ser especialmente poderoso cuando se alcanza a través del trabajo en equipo. Después de que cada miembro de su equipo haya terminado su autoevaluación, junten sus resultados en una reunión de equipo.

Conversen sobre adónde quiere llegar cada uno y qué es lo que les hace falta para avanzar. Este ejercicio se hace mejor en grupos de dos o tres personas, para que todos tengan la posibilidad de hablar sobre sus evaluaciones. Densé diez minutos por persona.

Hablen de los temas y problemas comunes a todo el equipo. ¿Hay áreas en las que todo el equipo es fuerte? ¿En qué áreas se tiene que desarrollar todo el equipo? ¿Hay alguna área en la que un miembro del equipo pueda usar una fortaleza para ayudar a otro en algo que este quiera desarrollar? Una forma de iniciar el diálogo es mostrando las evaluaciones, como se muestra en la tabla 4, en un tablero o pizarra y permitiendo que todos publiquen allí sus resultados, para que todos vean dónde están sus fortalezas y sus debilidades. Utilicen colores diferentes para representar el puntaje real y el deseado.

El resultado de estas reuniones debería permitirles seleccionar alguna acción para desarrollar en el equipo. Escojan uno de los temas de competencias para desarrollarlo en los seis meses siguientes, estipulando acciones —qué, cuándo y quién—. Deberían igualmente programar por lo menos una reunión de seguimiento para verificar los avances.

Una variación de este ejercicio es hacer que los miembros del equipo lean sus puntajes para compararlos con los de los demás. Por lo general, bastan dos o tres ejemplos para estimar un promedio «grupal» y, así, garantizar la confidencialidad de cada evaluado. Su representante de Recursos Humanos puede apoyarlo a desarrollar este ejercicio recabando puntajes y preparando un informe grupal, para que cada persona lo revise independientemente antes de la reunión de equipo descrita antes.

## Capítulo 2

### El *coaching* como liderazgo «tanto/como» aplicado

Hemos hablado sobre el liderazgo «tanto/como» y las competencias del «tanto/como» que un líder requiere en las organizaciones turbulentas de hoy. En el siguiente capítulo, le sugerimos que la mezcla de liderazgo y *coaching* es una mezcla alquímica más poderosa que cualquiera de sus componentes por separado, y que, de hecho, en un mundo caótico, los dos están, esencial e íntimamente, interconectados.

Primero debemos explorar qué creemos que es el *coaching*. Se ha producido un crecimiento exponencial en el interés por el *coaching* en las últimas dos décadas, precisamente debido al aumento en la complejidad y la incertidumbre de nuestras vidas, tanto en el trabajo como en el hogar. Ha habido una aceleración del ritmo del cambio que ha exigido una actualización de la capacidad personal de adaptación. Los futuristas sugieren que el ritmo del cambio continuará, no solo aumentando sino también acumulándose. Y el *coaching* es una de las respuestas a este ritmo de cambio creciente. John Kotter, antiguo profesor de liderazgo en el Harvard Business School, escribió:

«Lo que realmente está impulsando el *boom* del *coaching* es esto: cómo pasar de 30 millas por hora a 70, a 120, a 180... mientras avanzamos por la carretera y tomamos la salida correcta girando a la izquierda y abandonando nuestros autos para subirnos a motocicletas... el juego está cambiando todo el tiempo, y mucha gente está tratando de mantenerse actualizada, aprendiendo a no caerse» (Kotter)<sup>34</sup>.

Le sugeriremos que, de hecho, el líder *coach* no está meramente «tratando de actualizarse y no caerse», sino que prospera en un mundo que cambia cada vez más rápido. Una imagen que podría reflejar cómo «se juega el juego» en esta nueva realidad es la poderosa descripción que hace J. K. Rowling en su libro *Harry Potter and the Sorcerer's Stone* del Quidditch<sup>35</sup>, un juego de alta velocidad que cambia constantemente y que se juega en tres dimensiones.

Durante gran parte del siglo XX, los empleados estuvieron protegidos detrás de las gruesas paredes de nuestras corporaciones, donde las batallas se peleaban fuera —contra

---

<sup>34</sup> Citado en Silzer 2000: 80

<sup>35</sup> Cfr., por ejemplo, Rowling 1997: 180.

gobiernos, financistas, otras corporaciones o la competencia—. La lealtad «de la cuna a la tumba», que representaban los contratos laborales, desapareció, no en los últimos cien años sino en las últimas dos décadas, más o menos. Las organizaciones ya no podían proteger a sus trabajadores tal como lo demostraron las reestructuraciones, los redimensionamientos, los despidos, las subcontratas, las fusiones y las adquisiciones, y los desposeimientos. Las paredes habían colapsado. Además, internet eliminó la gran mayoría de barreras a la comunicación e introdujo la distribución constante de información y datos. Una influencia interesante de internet y la proliferación de sitios web fueron la legitimación de la opinión personal —y de los errores—, que podían diseminarse globalmente con pocos controles y balances. Ahora, los empleados pueden comentar sobre sus jefes en sitios públicos, así como pueden reportar abusos en sitios y salas de charla de denuncias; pueden comentar anónimamente sobre la volatilidad de las acciones y compartir sus opiniones con el mundo. La noción de que el empleador podía controlar o limitar lo que sabían sus empleados ya no tiene ninguna validez, si alguna vez la tuvo. Este extremo acceso a la información, junto con la incitación a la libertad de opinión, añadió otro elemento de caos al mundo en el que opera el líder *coach*.

La turbulencia ya no es un concepto, sino un hecho de la vida diaria. El ruido ya no está en el resto del mundo, sino a todo nuestro alrededor y dentro de cada uno de nosotros. Es un mundo nuevo prácticamente cada día. La mayoría de nosotros no dedicamos mucho tiempo a pensar en esto —es suficientemente difícil con tener que estar constantemente al ataque, con toda nuestra energía—. ¿Quién tiene tiempo para mirar hacia atrás y reflexionar? ¿O hacia el costado... para aprender a anticipar cuál podría ser el impacto, por ejemplo, del hecho de que haya más tarjetas Visa en la India que en América del Norte? Como seres humanos, no estamos preparados para lidiar con el nivel de amenaza en el cual vivimos constantemente. Recuerde que, según la evolución, cuando enfrentamos una amenaza, estamos programados para luchar o huir<sup>36</sup>. Pero ¿qué hacemos si la amenaza es constante? ¿Qué si estamos siempre en la batalla, corriendo por nuestras vidas, solo para sobrevivir? ¿Entonces qué?

Entra el *coach*...

El *coaching*, como término aplicado a la administración, apareció a principios de la década de 1990, aunque por supuesto ya se usaba en los círculos deportivos y del entrenamiento físico desde hacía muchos años. Pero cuando nos detenemos para

---

<sup>36</sup> Investigaciones recientes muestran que las mujeres podrían responder al estrés de forma enteramente diferente que los hombres, «atiende y amista» en vez de «lucha o huye», y que las relaciones de *coaching* son esencialmente relaciones de tipo «atiende y amista», independientemente del sexo del *coach* y del cliente. «Estudio tras estudio han hallado que los vínculos sociales disminuyen nuestro riesgo de enfermarse al reducir la presión sanguínea, el ritmo cardíaco y el colesterol. No cabe duda —dice el doctor Klein— que los amigos nos ayudan a vivir más tiempo. En un estudio, por ejemplo, los investigadores encontraron que la gente que contaba con amigos tenía un mayor riesgo de muerte en un periodo de seis meses. En otro estudio, las personas con tenían más amigos en un periodo de nueve años tenían 60 por ciento menos de riesgo de muerte». Cfr. Taylor y otros 2000.

considerarlo, no es tan difícil ver por qué emergía una nueva profesión diseñada para ayudar a las personas a lidiar con el cambio. De hecho, los desafíos y las recompensas del *coaching* eran que, en su mejor expresión, el liderazgo *coach* podía contribuir a nuestras vidas, en todos sus aspectos, más que simplemente con habilidades para «lidiar»... nos podía ayudar a anticipar el cambio, a iniciarlo, a responder, a abrazar y a ser energizados por él.

Desde que empezó a aparecer en la prensa empresarial, ha habido confusión sobre lo que significa «*coaching*». El *coaching* que examinamos aquí tiene varios aspectos centrales que son importantes de definir desde el principio.

- En *coaching*, la fuerza motora son las agendas de los clientes... El cliente determina qué desafíos enfrentar y cuál es su compromiso con el cambio. El rol del *coach* es alentar al cliente a explorar sus patrones de conducta, a imaginar un futuro vívido y deseable, a entender sus resistencias, a crear un plan para vencer esas resistencias y avanzar hacia el futuro deseado. El rol del *coach*, o su obligación, es demostrar «estima positiva incondicional»<sup>37</sup> a su cliente en todos los aspectos de la relación de *coaching*. El cliente es «dueño» de sus problemas y escoge un futuro que es convincente para él y que es únicamente suyo.
- En *coaching* asumimos que el cliente es un adulto saludable que toma decisiones intencionales para cambiar algún aspecto de su vida. La responsabilidad legal por el cambio, la responsabilidad ética de experimentar pertenecen al cliente.
- En *coaching*, la atención está en el futuro deseado, y el camino para llegar allí pasa por el desarrollo y se basa en el deseo de aprender del cliente. En la medida en que la comprensión de los patrones y las escogencias son instructivas, el *coach* podrá explorar estos aspectos, pero *coaching* no es terapia, ni pretende curar heridas profundas de la infancia o de la adultez temprana. Nuestro *coaching* es sobre renovación, aprendizaje, reorientación de nuestra energía y nuestra conciencia. El rol del *coach* es promover o facilitar el cambio a través del proceso de *coaching*, guiado, en todo momento, por los deseos del cliente, sus necesidades y su motivación para cambiar. El *coach* puede ayudar al cliente a ver sus «puntos ciegos», previamente insospechados, a ver y probar fortalezas escondidas y a apoyarlo para llevar una vida auténtica.
- El *coaching* trata, principalmente, de la comunicación (de compartir retroalimentación y explorar visiones del futuro), para tener claro y definir lo que podría ser un futuro persuasivo, un futuro basado en el sentido de propósito y significado del cliente. Quizá el cliente ya sepa qué es lo que quiere cambiar y busca ayuda en el *coach*, o puede simplemente tener la sensación profunda y preocupante de que la vida que lleva no es suficiente... de que le falta algo.
- El *coach* puede actuar como guía, como retador, defensor y ejemplo, al servicio de la agenda de cambio del cliente. Las relaciones de *coaching* podrían ser principalmente

---

<sup>37</sup> Cfr. Rogers 1961.

de análisis de la situación actual y de generación de opciones, o podrían buscar producir y administrar un plan de acción para lograr los resultados deseados.

- Con la magnitud de los cambios en el mundo laboral y, de hecho, en todo el planeta, es cada vez más importante ver los vínculos entre el aprendizaje continuo y la maestría del cambio. Todos somos líderes en nuestras propias vidas y debemos liderarlas con intención y propósito. El *coaching* puede ser útil e, incluso, indispensable para enfrentar tamaño desafío.
- Quizá algo más importante es que el *coaching* no es simplemente algo que el *coach* hace con o a un cliente, sino que se trata de la naturaleza misma del *coach*. Para coachear es necesario ser un *coach*, y para ser un *coach* es indispensable empezar de dentro hacia afuera... a partir de quien somos. *Coaching* es fundamentalmente diferente que la consultoría, que es básicamente un modelo de aplicar a un problema una maestría «de fuera hacia adentro». Tampoco es *management* tradicional, que resulta normalmente entendido como una necesidad de responsabilidad sobre resultados que involucran planificación, dirección, organización y control. Un *coach* solo puede coachear de forma auténtica cuando él mismo ha sido coacheado y ha experimentado la relación de *coaching* desde la perspectiva del cliente.

## La evolución del *coaching*

Dada la importancia del *coaching* para llevar una vida exitosa en el siglo XXI, es apropiado examinar su evolución. Pero, en vez de enfocarnos en la perspectiva bibliográfica de los cientos de libros y artículos sobre *coaching* que han aparecido en los últimos diez años, quisiéramos presentarle una perspectiva personal con una muestra representativa de las obras que consideramos que han contribuido significativamente a la mejor comprensión del campo del *coaching*. Usaremos las ideas centrales de cinco textos como puntos claves para dirigir su atención a algunos de los temas y hechos de la evolución que han marcado la última década, especialmente en lo que se refiere a nuestro interés en el liderazgo *coach*. Concluiremos con una declaración de nuestras creencias, nuestros principios y nuestros supuestos sobre el *coaching*, y con una exploración de las implicancias de estos valores para el líder *coach*.

Los cinco libros que escogimos representan algunas de las mejores ideas generadas al respecto del *coaching* en los últimos tiempos. Los escogimos porque proponen una teoría del *coaching* y no tratan solamente del proceso y de las técnicas, y porque se concentran en los patrones cambiantes de la conducta individual, más que simplemente sobre la construcción de habilidades y el mejoramiento del desempeño. En otras palabras, describen cómo deben ser y hacer tanto el *coach* como el cliente. Empezaremos con *The Adult Years*,

de Frederic Hudson, luego veremos *Masterful Coaching*, de Robert Hargrove; *The Heart of Coaching*, de Thomas Crane; *Coaching: Evoking Excellence in Others*, de James Flaherty, y terminaremos con *Executive Coaching with Backbone and Heart*, de Mary Beth O'Neill.<sup>38</sup>

## Conceptos, modelos y principios del *coaching*

*The Adult Years*, de Frederic Hudson, fue publicado a comienzos de la década de 1990, y habla de la maestría del arte de la vida adulta a través de la autorrenovación en medio del cambio. Fue uno de los primeros libros sobre *coaching*, escrito antes de que el término «coach» adquiriera popularidad. Hudson usa el término «mentor adulto» en una sección final profética en la que presenta la necesidad de una profesión dedicada a facilitar las transiciones adultas.

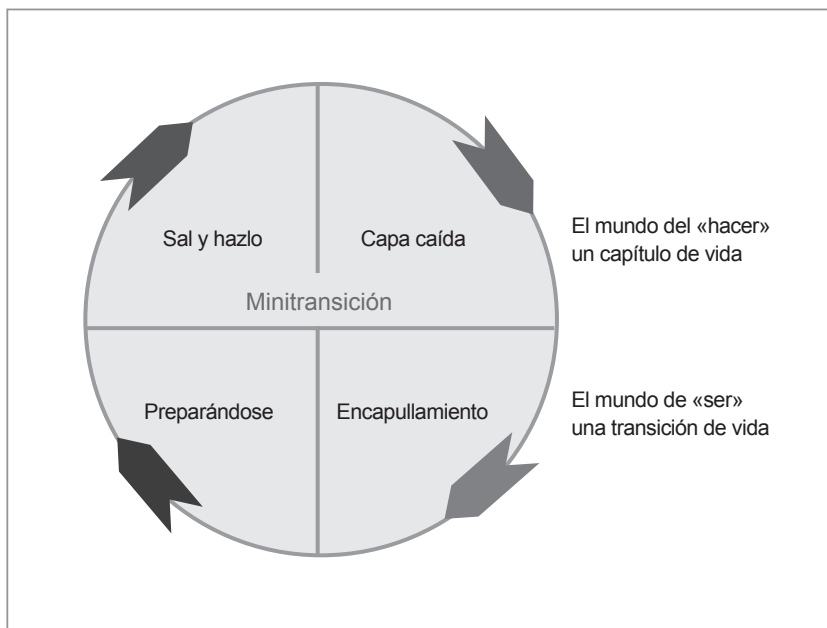
Nuestro mundo turbulento es el punto de partida para *The adult years*, que contrasta nuestra experiencia de cambio continuo con la adultez más estable de nuestros padres. Hudson sugiere que ya no es viable repetir el enfoque de los patrones del pasado y que debemos aprender a evolucionar durante nuestra adultez para sentirnos realizados como personas y para construir sociedades placenteras. Se apoya en las teorías del desarrollo adulto, principalmente de Jung, Levinson y Erikson, para describir los desafíos del ciclo de vida y los patrones de autorrenovación.

La figura 6 representa el ciclo de renovación, que está compuesto por capítulos y transiciones de vida a través de los que circulamos varias veces durante nuestra adultez. Cada capítulo de vida es un periodo de relativa estabilidad en que desempeñamos nuestros roles de forma exitosa, alineados con nuestros sueños y planes —«ser y hacer»— hasta el inevitable momento en que estos roles se desgastan, y nos dejan de «capa caída», congelados en nuestros viejos patrones y sintiéndonos fuera de sintonía. Frecuentemente, escogemos resistir a los finales y, en cambio, hacemos una «minitransición» para extender nuestro capítulo actual, una reestructuración superficial para reparar y actualizar nuestras circunstancias de vida. Eventualmente, para crecer, debemos abandonar el mundo del «hacer» por el mundo del «ser», donde cambiamos más profundamente para crear una nueva estructura de vida. La transición comienza cuando miramos hacia adentro, en desentendimiento de nuestros antiguos roles y en un «encapullamiento», para reexaminar nuestro propósito de vida, nuestros valores y nuestras pasiones. Entonces, sentimos cómo debemos llevar al mundo este nuevo significado del «yo» en la forma de nuevos roles y actividades, y «preparándonos» para comenzar el ciclo otra vez.

---

<sup>38</sup> Cfr. Crane 1998, Flaherty 1999, Hargrove 1995, Hudson 1991, O'Neill 2000.

**Figura 6. Ciclo de renovación de Hudson**



La vida adulta fluye alrededor de un círculo, pasando una y otra vez por las mismas fases del ciclo de cambio, pero con una combinación diferente de valores centrales que moldean nuestro enfoque, nuestro propósito y nuestros compromisos. Con cada ciclo, deberíamos reevaluar cuál es nuestra *raison d'être* de la vida en ese momento. Los seis valores centrales de la vida adulta son:

- Sentido de «yo»: identidad, confianza, autonomía, responsabilidad.
- Logro: trabajar, ganar, alcanzar objetivos, tener ambición.
- Intimidad: amor, cariño, abrigo, unión, paternidad, amistad.
- Creatividad y juego: ser imaginativa, espontánea, artística, divertida, alegre.
- Búsqueda de significado: integridad, paz interior, contemplación, interés supremo.
- Compasión y contribución: dar, ayudar, tutorar, liderar, reformar, legar.

La fortaleza de *The Adult Years* es que brinda una integración completa de las teorías del desarrollo del adulto y de la imperativa de cambio, poniendo la subutilizada literatura del desarrollo adulto en el contexto actual con un modelo de diagnóstico muy útil para entender la vida adulta de hoy. Su debilidad es que, debido a que fue escrito antes de que emergiera el campo del *coaching*, carece de elementos de atención a las aplicaciones

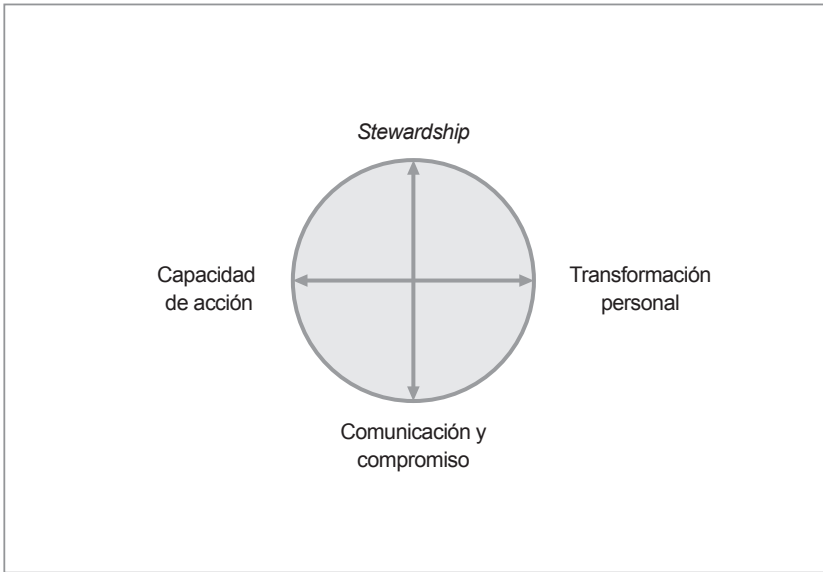


y las técnicas presentes en otros textos posteriores. Hudson resolvió esto publicando en 1995, con Pamela McLean, *Life Launch*, un pequeño libro de aplicación práctica complementario.

*Masterful Coaching*, de Robert Hargrove, fue publicado en 1995, más de cuatro años después de *The Adult Years*, y refleja el crecimiento del campo. Hargrove abre el libro así: «¡El *coaching* está de moda!». Y mientras que Hudson dejó mayormente sin explorar el contexto corporativo, Hargrove vio en el *coaching* un nuevo estilo de gestión, diseñado para enseñar a las personas a producir resultados transformadores en las empresas en respuesta a las demandas de mayores niveles de desempeño y dinamismo. Así, el *coaching* transformacional desata la energía creativa de las personas en grupos organizacionales al alterar contextos de creencias subyacentes, que bloquean la creatividad y la acción productiva. Se inspira en la teoría del aprendizaje de autores principalmente asociados con contextos corporativos, como Argyris, Senge, Hamel y Prahalad, al estipular la manera como el aprendizaje de «triple anillo» transforma «quiénes somos» al cambiar nuestro punto de vista de nosotros mismos, para que podamos tomar decisiones diferentes y producir resultados verdaderamente deseables.

El *coach* promueve el *coaching* transformacional al crear un cambio en el contexto que es consistente con las intenciones del cliente —cambiar «relatos de surco» en «relatos de río»—. Hargrove nos ofrece cuatro puntos cardinales (figura 7) que son el mapa del territorio del *coaching* con maestría. «*Stewardship*», o conciencia fiduciaria, es escoger el servicio a los otros por encima del interés propio para ampliar nuestras posibilidades de contribuir al futuro de las personas, las instituciones y el mundo. Al actuar de esa manera, alentamos a las personas a poner todo su ser en el trabajo, incluyendo todo lo que más les importa. La «transformación personal» involucra empoderar a las personas para crear vidas profundamente intencionadas que desafíen las creencias y supuestos que las autolimitan. Al reformular este contexto subyacente, se revelan nuevas avenidas para la acción decidida. Las comunidades de «comunicación y compromiso» son espacios de trabajo constituidos por equipos que se caracterizan por una pasión, una dedicación y un orgullo compartidos, donde las personas son alentadas a ser auténticas y a sentir una profunda apreciación por la conexión con toda la comunidad. El *coach* promueve el cambio de paradigma, de «seguir órdenes» a «trabajar por causas». La «capacidad de acción expansiva» ocurre cuando el individuo siente un llamado personal para el trabajo, cuando se siente desafiado por objetivos de extensión, y cuando, mediante la intervención del *coach*, se reconocen los descubrimientos y se mejora el proceso de *coaching*.

**Figura 7. Los cuatro puntos cardinales de Hargrove**



Hargrove también nos aporta algunas indicaciones sobre cómo navegar y algunos fundamentos para crear transformación y aprendizaje:

- Alcance, anhelo y *coaching*: motivar *descubrimientos* que requieren un aprendizaje profundo.
- Reglas de juego no escritas: descubrirlas y entenderlas.
- De la teoría a la acción a la práctica: identificar y cuestionar el marco de referencia predominante.
- Observar y retroalimentar: observación contemplativa, mapas de acción y retroalimentación trascendente.
- Nuevas habilidades y capacidades: alterar la práctica transformando los modelos mentales.

*Masterful Coaching* consigue juntar una serie de pautas, ejercicios, casos y técnicas para crear conversaciones de *coaching* entre personas y entre los miembros de un grupo. De hecho, la orientación de Hargrove para su concepto de «la vida como narrativa» destaca la importancia de contar las cosas en *coaching*, de escuchar, entender y coachear a partir de la historia personal. Hargrove también incluye en su libro una sección sobre cómo ser un «coach magistral» usando su metodología de *coaching* transformacional. El problema es que, con este gran abanico de ideas, el todo puede parecer difuso, sin estructura integradora que lo consolide todo.

En *The Heart of Coaching*, publicado en 1998, Thomas Crane desarrolla una justificación comercial del *coaching*, muy parecida a la de Hargrove e, incluso, usa el mismo término: «*coaching* transformacional». Sin embargo, Crane transmite el concepto de liderazgo, describiendo al *coaching* como el proceso de liderazgo del nuevo milenio. Él ve el *coaching* como una habilidad de liderazgo necesaria para construir culturas organizacionales adaptables que respondan con éxito al cambio y que en verdad creen alto desempeño. Él se inspira en los libros de negocios de autores como Drucker, Kotler y McGregor para describir una nueva teoría del *management*, la Teoría «C», de *coaching*, basada en los procesos de comunicaciones comprehensivas caracterizados por la libre retroalimentación, el *coaching* mutuo, el desafío y el apoyo entre el líder y sus empleados. El líder tiene que ser abierto, vulnerable y real, debe brindar «dirección» y no «direcciones».

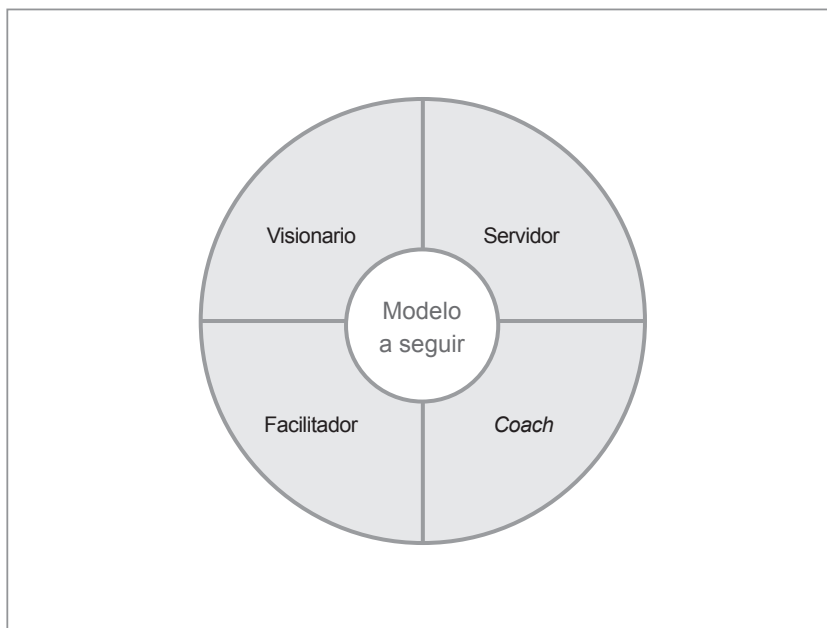
Existen cinco funciones que son la esencia del liderazgo en empresas contemporáneas (figura 8) y son diferentes que las del *management* tradicional. A través de ellas, llevamos nuestro liderazgo a nuestra vida de trabajo y a nuestras relaciones. El «visionario» da a las personas un sentido de dirección, elevando las expectativas de un futuro común más deseable. El líder se conecta continuamente con la visión de la empresa y conecta a los demás con ella. El «líder servidor» ve la organización de cabeza, sirve a quienes sirven a los clientes, y valora la posibilidad de hacer una diferencia en la vida de las personas. El líder ve el servir a los demás como un regalo y, usando la comunicación, conecta a la gente con el desempeño. Todos los otros roles de liderazgo se fortalecen con el *coaching*. El «facilitador» empodera cediendo control a los demás para que desempeñen sus roles en beneficio de la empresa. El líder facilita la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones y mucho más. El «modelo a imitar» es el corazón del liderazgo, e influye sobre las actitudes y conductas mediante las palabras y los hechos. El líder proyecta una sombra muy larga; su influencia define la cultura.

El *coaching* transformacional como elemento clave del liderazgo se da en tres fases:

- *La fase fundacional*: establece las relaciones y las expectativas, y permite la observación de conductas y la preparación de interpretaciones.
- *El ciclo de coaching*: es una fase circular que se repite hasta alcanzar entendimientos comunes a través de la retroalimentación conductual, compartiendo impactos percibidos, haciendo preguntas de *coaching*, escuchando atentamente y usando el diálogo para obtener conocimiento mutuo.
- *La fase pasar a la acción*: usa una de tres estrategias para avanzar, dependiendo del desempeño actual y las relaciones: a) solicita y sugiere opciones, b) exige cambios de conducta específicos, o c) demanda conductas y describe consecuencias, y termina por aclarar el plan de acción y ofrece apoyo.

Crane lleva el tema de *coaching* corporativo a su conclusión lógica: una plantilla práctica para las relaciones líder/empleado a cada nivel de la jerarquía de gerencia.

**Figura 8. Los cinco roles del liderazgo de Crane**



*The Heart of Coaching* hace un excelente trabajo al aplicar el *coaching* al liderazgo de cada día, guiando a los gerentes a través de cada uno de los pasos que involucra incorporar este proceso a las relaciones con los subalternos. Una fortaleza particularmente interesante del libro es la integración de la gestión del desempeño al proceso de *coaching*, de una forma que la hace fácil de aceptar y adoptar por la mayoría de gerentes. Sin embargo, esta fortaleza es también una debilidad, ya que el texto está estrictamente confinado al contexto gerencial y a las consideraciones prácticas que toca.

*Coaching – Evoking Excellence in Others*, de James Flaherty, publicado en 1999, busca evitar que el campo del *coaching* se convierta en otra moda del *management* al contribuir a ampliar su base filosófica. Inspirándose en la fenomenología, una rama de la filosofía moderna que trata la manera de dar sentido a los eventos de nuestro mundo, Flaherty cita a Flores, a Maturana, a Heidegger, entre otros, para desafiar al *coach* a confrontar lo que significa ser humano, y la forma de motivar la conducta humana y cómo cambiarla. Asimismo, sugiere que abandonemos la manipulación de la «teoría de la ameba» del *coaching*, con sus recompensas y castigos, en favor de la comprensión de la «estructura de interpretación» del cliente —no se trata solo de circunstancias sino también de cómo

las interpretamos, y de buscarles un significado que nos lleve a la acción—. El *coach* debe ayudar a su cliente a cambiar sus estructuras de interpretación proveyéndolo de un nuevo lenguaje y nuevas prácticas con las que pueda crear la deseada excelencia de desempeño a largo plazo.

Los productos del *coaching* son:

- Excelente desempeño a largo plazo, medido contra estándares elevados y objetivos.
- Autocorrección en el cliente, sin la intervención del *coach*, a base de la observación de los momentos de buen y mal desempeño.
- Autogeneración de mejoras continuas del desempeño.

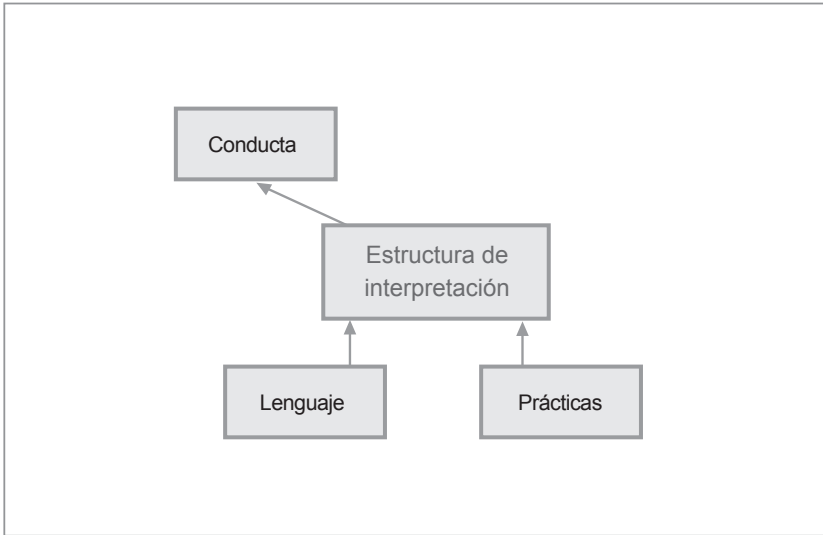
Para obtener estos resultados, el *coach* debe responsabilizarse por la conducta del cliente y darle sentido (figura 9), y debe ayudarlo a entender de qué forma los significados que le atribuye a las circunstancias de su vida —las «estructuras de interpretación»— lo llevan a actuar de cierto modo, dado que la manera como vemos el mundo en un momento del tiempo determina cómo reaccionamos. En primer lugar, el *coach* debe proporcionar un «lenguaje» de nuevas posibilidades para permitir al cliente observar su propia conducta y evaluarla a la luz de la nueva información; y en segundo lugar, nuevas «prácticas» que introduzcan el nuevo lenguaje en la conducta del cliente a través de la repetición de ciclos de observación y evaluación. La nueva estructura de interpretación, con el nuevo lenguaje y nuevas prácticas, le posibilitan al cliente responder de forma más efectiva a situaciones similares, sin el apoyo del *coach*.

El *coaching* casi siempre involucra el desenmarañar y reconstruir las nociones del cliente de lo que significa ser humano. Por ello, es esencial entender los aspectos fundamentales de lo que significa ser «humano» para que el *coaching* funcione. Esto incluye:

- Relación: vincularnos con todas las personas con las que nos encontramos, usando el lenguaje para hacer distinciones.
- Lenguaje y tiempo: existimos a la vez en el pasado, en el presente y en el futuro, por lo que el *coaching* siempre empieza al medio de algo.
- Ánimo: nos dice cuán llanos somos a hacer nuevas relaciones y a ponernos en situaciones nuevas.
- El cuerpo nos dice cuán abiertos o cerrados estamos y qué es lo que nos preocupa.
- Muerte: nuestro reconocimiento de la muerte nos permite priorizar la vida.

El *coach*, entonces, usa la observación y la evaluación para apoyar a su cliente a que moldee su propia humanidad.

**Figura 9. Premisa del *coaching* de Flaherty**



*Coaching: Evoking Excellence in Others* nos ofreció una perspectiva especial, colocando el campo dentro de un amplio abanico de literatura en humanidades y haciendo preguntas que desafiaron los fundamentos de la práctica del *coaching*. Aunque su contenido filosófico hace a esta obra menos accesible que otras, proporciona descripciones detalladas de conversaciones de *coaching* con ejercicios, hojas de trabajo y ejemplos. Sin embargo, estos mismos ejemplos son quizá también su debilidad, ya que parecen algo simplistas, dado el alcance histórico y la complejidad de la mayoría de situaciones de *coaching* empresarial y personal.

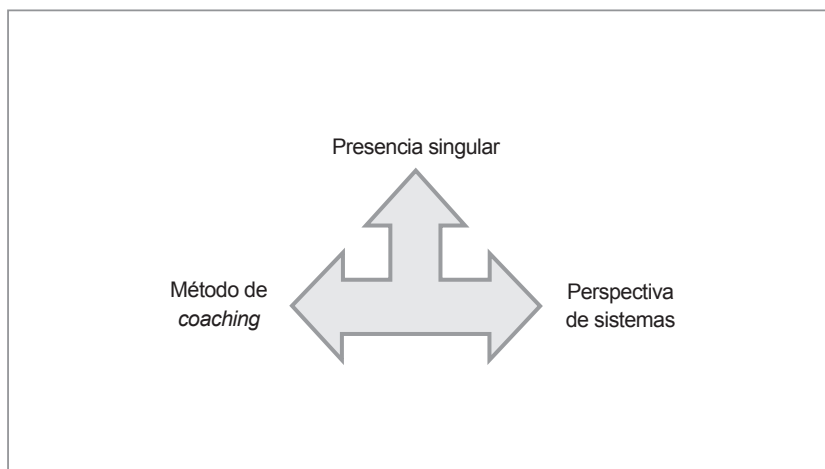
Y, finalmente, *Executive Coaching with Backbone and Heart*, por Mary Beth O'Neill, se centra específicamente en los desafíos especiales de coachear a ejecutivos de alto nivel desde el punto de vista del *coach* ejecutivo externo. Sin embargo, su noción central de «presencia singular» es un constructo importante que toda *coach* debería considerar. O'Neill se inspira en el campo de la consultoría, en autores como Schein y Block, así como de textos de *coaching* escritos con anterioridad, incluido a Hargrove. O'Neill ve el trabajo con ejecutivos como algo que precisa un estilo de *coaching* específico que mezcle fortaleza y corazón. Mostrar fortaleza es expresar nuestras posiciones claramente, y coachear desde el corazón es sintonizar la relación con comprensión y compasión. Este estilo también requiere que expongamos nuestra propia presencia de ánimo (figura 10), usando una perspectiva de sistemas para exponer el contexto, y que usemos un modelo de investigación de los actos del *coaching*.

Para coachear a ejecutivos de forma efectiva, O'Neill sugiere que hay cuatro ingredientes esenciales:

- Orientación de los resultados hacia los problemas del líder.
- Creación de una alianza mientras dure el viaje del ejecutivo hacia una mayor competencia y efectividad.
- Habilidad para involucrar a la ejecutiva en la identificación de sus desafíos de liderazgo específicos.
- Habilidad para conectar las conductas del equipo con los objetivos de productividad.

Estos ingredientes resaltan cuán vital es para el *coach* estar consciente de un sólido sentido de sí mismo, de su «presencia singular», para poder servir de caja de resonancia efectiva y de socio en el *coaching* de su cliente.

**Figura 10. Principios centrales de O'Neill**



Específicamente, O'Neill alienta al *coach* a ser muy tolerante en situaciones incómodas y a recuperarse rápidamente de la «reactividad». Habrá momentos de mayor ansiedad, en lo personal para el cliente y también para la organización, que será importante que el *coach* identifique y trabajen juntos. Es también vital que el *coach* no se deje «contagiar» de la ansiedad del cliente ni de las presiones de la organización, porque perdería el acceso a sus propias fortalezas y recursos. Es decir, el desafío del *coach* es trabajar para evitar asumir las cargas del cliente o tener que rescatarlo de su propia situación.

En términos del desarrollo y del uso de la perspectiva de sistemas, O’Neill guía al *coach* a explorar los efectos específicos y contextos de estrés y de las reacciones del cliente. Partiendo de la teoría de los sistemas familiares, O’Neill se inspira en el concepto del campo de fuerza *interaccional* en el que se exploran las relaciones, incluidas aquellas entre cliente y *coach* y las múltiples relaciones entre el cliente y su sistema.

Igualmente, O’Neill nos presenta un modelo de proceso de *coaching* que incluye dar retroalimentación casi de inmediato al cliente y probar su habilidad de apropiarse de su parte del problema. O’Neill describe el *coaching* de acción en vivo como la mezcla de los roles de *coach* y consultor, con el *coach* interviniendo para ofrecer sugerencias, asumir un rol de facilitador o detener la reunión para hacer evaluaciones y retroalimentación in situ. Si bien hay que negociar por adelantado ciertas consideraciones esenciales de planificación y estructuración, en este tipo de *coaching*, el *coach* está «en la foto» y no tras bambalinas.

O’Neill invita al *coach* a desarrollar una fuerte *presencia singular*, particularmente cuando trabaja contra mucha resistencia y asumiendo riesgos para ayudar al cliente a aprender a crecer, y donde esto último puede ser la contribución más importante para el cliente. Sin embargo, en su reactividad como *coach* externa de un cliente ejecutivo, O’Neill podría haber sobreestimado la necesidad de celeridad y menospreciado el potencial de aprendizaje disponible a través de la reflexión y la experimentación.

### Temas y diferencias

De la evaluación personal del trabajo de los cinco autores, ¿qué similitudes y diferencias se evidencia en los textos? ¿Hay algún tema o alguna diferencia que puedan ayudarnos a informar nuestra comprensión de los contenidos centrales del liderazgo *coach*? Y ¿qué ideas son nuevas y emergentes?

**Tabla 5. Estructura de las competencias de liderazgo y *coaching***

Competencias de liderazgo	Temas y diferencias en el <i>coaching</i>
Anticipación estratégica	Contexto más profundo Atravesar el atascamiento
Visión y valores	Vivir con un propósito Estar al servicio
Empoderar a los demás	Usar la conversación Preservar la diversidad
Aprendizaje y cambio	Personificar el cambio Aprender continuamente Paradoja del replanteamiento



Nos imaginamos que estará tan sorprendida como nosotras por las similitudes en la filosofía y la práctica de los escritos en liderazgo y *coaching* recientes. Entonces, en vez de repetir las principales competencias mencionadas, en esta sección describimos algunos problemas y temas que han surgido para nosotras. En la tabla 5, presentamos estos temas tal como se relacionan con las competencias de liderazgo del capítulo 1.

### *Contexto más profundo*

Todos los autores hablan de la importancia de comprender el contexto subyacente para fomentar el cambio dentro del que se da una conducta. Para Hudson, el contexto son los ciclos de vida y las transiciones que debemos navegar para crecer y desarrollarnos como adultos. Para Hargrove, el contexto son los propios modelos mentales de la persona y los marcos de referencia que gobiernan su necesidad de estar alineado con sus intenciones. Para Crane, el contexto es la consecuencia no intencionada de la cultura organizacional de comando y control y su adaptabilidad para sostener el alto desempeño. Para Flaherty, nuestro uso del lenguaje y nuestras costumbres y prácticas diarias son el contexto que moldea nuestras interpretaciones de los eventos y nos lleva a las conductas que pueden o no pueden lograr la excelencia de desempeño a largo plazo. En cambio, O'Neill sugiere una perspectiva de sistemas y una conciencia de las fuerzas interaccionales —visto el sistema en el que se desarrolla la existencia del líder—.

Aunque el contexto es crítico en el trabajo de cada autor, existen diferencias entre los entornos corporativos y de vida. Hargrove, O'Neill y Crane se concentran en los contextos corporativos (el líder-gerente, empleado, equipo y organización). Hudson y Flaherty miran de manera más general los contextos de vida (conducta individual y fases de desarrollo adulto). Esta diferencia es válida también en el campo del *coaching*. El *coaching* corporativo y el *coaching* de vida son dos corrientes o especializaciones separadas, aunque en algo superpuestas, que emergieron en la última década con sus diversas asociaciones a autores, educación, requerimiento de habilidades y prácticas.

Entre tanto, las corporaciones empezaron a ver el *coaching* como un aspecto fundamental del desarrollo de líderes; y es que ha habido una evolución desde los tiempos del *coaching* de remediación, aplicado a ejecutivos individuales, al *coaching* de desarrollo, de grupos de gerentes y ejecutivos, hacia un emergente deseo de crear culturas corporativas que incorporen los principios del *coaching* en todos los niveles de la organización. Para los gerentes, el *coaching* se está convirtiendo en un estilo de liderazgo en tiempos turbulentos.

El *coaching* de grupo y el *coaching* de equipo han crecido en simultáneo como poderosos refuerzos del aprendizaje individual, así como prácticas puras por derecho propio. De todos los autores aquí representados, solo Hargrove trata el *coaching* de grupo en alguna medida y, aún hoy, este aspecto del *coaching* como un proceso aparte, adicional a los métodos de desarrollo de grupos y organizaciones, está todavía en su etapa formativa. De hecho, O'Neill mezcla la noción de *coaching* de grupo y consultoría de desarrollo organizacional.

En el *coaching* de vida ha habido una explosión de especializaciones parecida. Algunas, como el *coaching* de carrera y *coaching* de parejas, se basan en profesiones reales, mientras otras, como el *coaching* de transición y el *coaching* de longevidad, han evolucionado de realidades sociales y demográficas. Aunque es correcto que haya alguna separación entre las dos corrientes, la mezcla de desarrollo humano y desarrollo de liderazgo debió darse antes porque añade valor a ambas. Para el líder *coach*, esta mezcla «tanto/como» de vida y trabajo, aprendizaje y liderazgo, individuo y grupo, es un principio central.

### *Atravesar el atascamiento*

Uno de los temas más frecuentes en *coaching* es cuando alguien se siente atascado; percibe que las cosas no salen como se quiere, pero es incapaz de avanzar solo. Hudson llama a este estado la «capa caída», el desgaste progresivo en roles en los que previamente éramos muy decididos. Hargrove habla de clientes que cuentan «relatos de túnel» (*tut stories*). Crane ve a los líderes organizacionales como responsables de llevar a una cultura atascada en un paradigma de comando y control hacia uno de alto desempeño. En estas relaciones de *coaching*, el rol del *coach* es descubrir el punto de atascamiento, lo que Flaherty llama la «estructura de interpretación», y que limita la habilidad de tomar decisiones efectivas y de la que O'Neill dice que hay que hacer gala de «fortaleza» para confrontar la resistencia. Estar atascado es algo natural en un mundo cambiante y puede ser el catalizador que crea *momento* para cambiar de curso.

Aquí, la diferencia proviene de las diversas fuentes en que se inspiran los autores para centrar la necesidad de *coaching* en el atascamiento. Todos están de acuerdo en que el *coaching* empieza por reconocer la existencia de algún tipo de barrera inconsciente; pero difieren en cuanto al origen del malestar. Flaherty lo ve incorporado en nuestro lenguaje y nuestra práctica diarios; Hudson lo ve como la inevitable erosión de la energía de los roles de vida; Hargrove lo entiende como nuestra inhabilidad para enfrentar nuestras rutinas defensivas; Crane, como algo endémico en nuestros supuestos sobre lo que hace a un buen líder. Y O'Neill, por su parte, introduce la útil noción de «resistencia leal» para describir una forma de «defensa», claramente desde un punto diferente, o incluso opuesto, al del cliente.

Desde el punto de vista del líder *coach*, entender y manejar el «atascamiento» es una parte central de su rol. Uno de los resultados más comunes del cambio caótico para nosotros como personas es que tendamos a paralizarnos, sin saber en qué dirección voltear y, en consecuencia, no hacemos nada. El líder *coach* debe comprender —como lo

hace Hudson— el ciclo de cambio por el que atravesamos las personas para aprender y crecer; debe ser capaz de traer a la superficie —como lo hace Flaherty— las estructuras de interpretación que inhiben el avance; y debe remarcarlo —como lo hace Hargrove— para posibilitar la acción. Además, la resistencia no solo ocurre en las personas que son coacheadas, sino que le ocurre también al propio *coach*, esto puede, de hecho, sugerirle cuál es la mejor forma de ser efectivo en ese instante. El líder *coach* avanza hacia la fricción sabiendo que también le concierne. Por ejemplo, cuando alguien no logra el desempeño deseado o no se presentan los resultados esperados, el *coach* no puede replegarse hacia un modelo autocrático, sino, más bien, debe permanecer en el rol de *coach* y resolver el incumplimiento despertando la conciencia del cliente y permaneciendo conectado.

### *Vivir con un propósito*

Entonces, ¿qué impulsa esta transformación? ¿Qué motiva el cambio? Nuestros autores creen que es una respuesta continua en referencia a un propósito central de vida, la intención apasionada, una brújula interior que nos ayuda a hacer elecciones difíciles y a sacrificar una cosa por otra. Esta conciencia de propósito nos permite alinear nuestra conducta con nuestro resultado deseado y ser deliberados en un mundo complejo e incierto.

Para el cliente, el propósito afianza el plan de cambio —que Hargrove llama «los objetivos apasionados» y Hudson, «los valores centrales»— y respalda su implementación. Flaherty cree que el lenguaje y la práctica sirven de espejo a nuestro propósito y nuestros valores; examinarlos y reevaluarlos nos facilita moldear nuestras nuevas conductas.

Para el *coach*, el propósito alimenta el proceso y su conexión con el cliente. Hargrove se refiere a «hacer brotar» esos valores interiores, a través de una búsqueda casi involuntaria, expresada en el rol del *coach*. En otras palabras, ¡coach es lo que uno es! Crane sugiere que el «corazón del *coaching*» es poner toda nuestra humanidad al servicio de nuestro trabajo y nuestras relaciones. Nosotras creemos que *coaching* debe incluir el cuerpo, la mente, el corazón y el espíritu —la totalidad de la persona—. El líder *coach* vive «con un propósito» y sintetiza esta forma de ser para sus clientes. El poder transformador del *coaching* yace en este extraer o apelar a nuestro propósito interior para alinearlo con nuestra visión exterior, en un proceso que frecuentemente es ignorado en nuestra cultura, donde la velocidad y el enfoque hacia afuera son vistos como lo más importante. El *coaching* ocurre desde adentro y en todas las facetas de nuestro ser.

### *Estar al servicio*

El *coach* tiene una filosofía subyacente que está al servicio de las necesidades del cliente. Crane entiende el servicio como uno de los roles claves que el «nuevo líder» personifica para los demás. Los que asumen roles de liderazgo deben aprender a ver la organización de cabeza, empoderando a los que están en la línea del frente. Igualmente,

Hargrove ve el *stewardship* como uno de los cuatro «puntos cardinales» del *coaching* transformacional. El corolario del *coach* al servicio del cliente es que el cliente está en control del resultado de la relación de *coaching*. El líder *coach* usa una variedad de métodos para evocar una nueva conciencia, pero, a la larga, depende del cliente si se compromete a cambiar, con el apoyo del *coach*. Como dice Hudson, el *coach* «lidera desde atrás».

Este liderar desde atrás constituye una de las muchas paradojas del liderazgo *coach*, ya que urge que soltemos el ego y el control, que confiemos en el proceso y que realmente deseemos escuchar para entender. Si las personas a las que lideramos son participantes dispuestas a emprender el viaje y pueden ver el resultado positivo de hacerlo, entonces, como líderes, solamente necesitamos guiar el proceso delicadamente, dando una mano en los obstáculos y una palmadita en la espalda por los éxitos.

Entonces, nuestra innovación se centra en los sistemas humanos más amplios que pueden beneficiarse de nuestro liderazgo de servicio. El *coaching* puede influir sobre la cultura organizacional, incluida en la forma como se comparte el poder. Se ha sugerido que el *coaching*<sup>39</sup>, como movimiento de cambio hacia un liderazgo más abarcador, cumple un papel estratégico, al ayudar al líder a desarrollar un poder sinérgico o compartido, a liderar con el ejemplo para crear organizaciones más democráticas.

### *Usar la conversación*

La herramienta central en el proceso de *coaching* es la conversación (el diálogo entre *coach* y cliente), que revela la real historia del cliente, para luego componer una nueva, más adecuada. Hargrove, por ejemplo, ve la vida como una narrativa. Al contar nuestra historia y al reponernos de nuestros fracasos, podemos transformarlos en victorias. Crane vio la conversación como el diálogo entre gerente y empleado, colega o jefe, que construye no solamente un mejor desempeño sino también unas mejores relaciones.

El lenguaje es la clave para estas conversaciones. Para Flaherty, el lenguaje es central para la comprensión. ¿Por qué actuamos de la forma como lo hacemos? A través del lenguaje expresamos nuestro «yo» más profundo, y para ambos, cliente y *coach*, es vital que nuestros lenguajes reflejen las conductas que deseamos. Crane contribuye con una estructura práctica de lenguaje apropiado para *coaching*, que incluye el lenguaje corporal, y que el líder personifica para los demás. Según Hargrove, frecuentemente lo más importante es lo que no se dice, lo «indiscutible», lo que debe aflorar para promover verdaderas conversaciones de *coaching*. Para Hudson, el lenguaje del desarrollo adulto, en cambio, nos permite diagnosticar nuestra fase actual en el ciclo de desarrollo para planear estrategias de autorrenovación. O'Neill resalta que la clave para una experiencia de *coaching* exitosa yace en identificar la conversación «correcta» con el cliente.

---

<sup>39</sup> Cfr. Warah 2001.

Así, el líder *coach* usa el arte de la conversación para expresarse y para entender a los demás, de manera que ayude a resolver problemas y a desarrollar relaciones. El *coach* —como dijimos— es un estudioso del lenguaje y de los entornos, porque ellos reflejan los supuestos que subyacen y que nos llevan a ciertas conductas, y que se esfuerza por evidenciar y realinear las discordancias entre la palabra y el acto, entre el pensamiento y el sentimiento.

### *Preservar la diversidad*

Cuatro de los cinco autores mencionados aquí representan la perspectiva masculina. Eso no fue intencional; es simplemente el reflejo del hecho que gran parte de la literatura de *coaching* de la década fue escrita por hombres. Ha habido autoras, por supuesto, pero han sido pocas y usualmente menos conocidas, particularmente en el *coaching* corporativo. Y, a pesar de ser mujer y autora y de hacer una importante contribución a las nociones de *coaching* ejecutivo, O'Neill no trata ni los temas de género ni de diversidad.

Sin embargo, la mayoría de coaches profesionales son mujeres, incluso en los entornos corporativos. Pero este desequilibrio empieza a corregirse con el creciente número de autoras que aportan con sus particulares puntos de vista. De hecho, el rol de *coach* puede tener más relación con lo «femenino» que con la femineidad estrictamente, lo que representa una invitación, una oportunidad hacia un tipo de conversación distinta y más profunda que, justamente, es el corazón del *coaching* y su verdadera magia.

Si este desequilibrio de perspectivas resulta válido para género, lo es más para diversidad en general. En la profesión de *coaching* estamos amenazados por un campo visual extremadamente limitado. Tenemos que aprender sobre otras culturas y otras perspectivas, a experimentar algo distinto de lo propio e incorporarlo a nuestra comprensión más profunda del *coaching* y de su posible papel a favor del cambio social y organizacional. Esto ha comenzado a ocurrir a medida que algunas multinacionales extienden el *coaching* a sus operaciones en el extranjero. Pero se necesita mucho más. Nuestro desafío es pasar a las relaciones, pasar a la diversidad y trabajar para entender, sabiendo que todo nos concierne. Al final, el potencial se extiende más allá de la organización y la comunidad —es socioecológico— y nos puede llevar a la sustentabilidad global<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Otro aspecto de esta reflexión sobre diversidad y sostenibilidad es el relacionado con el medio ambiente. Necesitamos que nos recuerden que el mundo es finito, que todos estamos juntos en el planeta y que, por lo tanto, somos interdependientes unos de otros. Mientras sintamos que dominamos algún aspecto de la naturaleza, o al otro, no podremos ser libres. Para ser responsable por uno mismo, para ser personas completas, tenemos que ser conscientes, celebrar e incorporar el medio ambiente, aprendiendo desde él, contribuyendo con su salud y su curación. Por ejemplo, el desarrollo del liderazgo está saliendo del centro de entrenamiento corporativo a los desiertos de África... para explorar diferentes culturas, diferentes ambientes físicos, diferentes relaciones con la naturaleza, diferentes procesos de *coaching*, diferentes experiencias del tiempo, etcétera, que permitirá a los líderes retornar con un mayor entendimiento de la diversidad global.

El líder *coach* necesita las perspectivas temáticas más amplias posibles para equiparar la variedad y complejidad que encontramos en los problemas diarios. Un punto de vista estrecho simplemente no solo no le permitirá desarrollar el abanico de alternativas que se requiere sino que, de hecho, podría ser muy peligroso. Por el contrario, cuando la creatividad y la innovación están a la orden de día, la diversidad de todo tipo es la mejor estrategia.

### *Personificar el cambio*

Según nuestros cinco autores, la razón por la que se precisa el *coaching* es que el cambio ha agregado tal nivel de complejidad e incertidumbre a nuestro trabajo y vida personal que tenemos dificultad para soportar el ser adultos. Hudson se centra en los desafíos de la adultez en general; Hargrove y Crane miran los requerimientos de desempeño en el mundo corporativo; Flaherty se concentra sobre el automonitoreo individual para adaptar la conducta. O'Neill ve al *coach* en el rol de agente de cambio. Todos toman como premisa de partida lo que necesitamos para crecer y mejorar y mantenernos actualizados en tiempos cambiantes. Es interesante notar la decreciente necesidad de explicar, describir y justificar el cambio de la última década. El cambio mismo ha cambiado, de la necesidad de considerarlo cuidadosamente (dos capítulos en el libro de Hudson) a ser simplemente un hecho de la vida (dos párrafos en la obra de Flaherty).

Otra cosa destacable, desde el punto de vista del cambio, es que el *coaching*, como campo de investigación y práctica, resulta la primera seudoprofesión nacida del cambio y específicamente enfocada a ayudar a las personas a responder a él. Así como el liderazgo *coach* trata del cambio, su naturaleza endémica e invasiva en nuestra sociedad y la manera como el liderazgo se expresa para sobrevivir y prosperar en él. El líder *coach* evoca un cambio mejor, más veloz y más profundo. Reconoce el cambio como una forma de ser y como proceso que es tan natural como nuestra evolución «desde la cuna hasta la tumba», igual que los cambios que hacemos durante nuestra vida diaria.

### *Paradoja del replanteamiento*

Con la ayuda del *coach*, el cliente desarrolla un nuevo entendimiento que lo lleva a replantear las perspectivas y la visión de nuevas posibilidades para avanzar. Crane habla del círculo del *coaching*, que genera mutua comprensión sobre los pasos venideros; Flaherty recomienda alterar la estructura de interpretación; Hargrove sugiere cambiar los «relatos de túnel» por «relatos de río»; Hudson legitima la experiencia personal y ofrece estrategias para avanzar. O'Neill ve la ambigüedad como algo que hay que «atravesar».

Cualquiera que sea la metáfora, el *coach* ayuda al cliente a desarrollar una mayor conciencia de sí sobre los elementos del «atascamiento» y ofrece herramientas y apoyo para ver las circunstancias actuales desde una luz nueva y más positiva.

Y, sin embargo, a veces el replanteamiento requiere solo reconocer la realidad de la paradoja. La paradoja es real. A veces, el único respaldo que podemos brindar es que la persona reconozca la paradoja, no resolver el problema. Para ayudar al cliente, el líder *coach* debe continuar personificando la capacidad de entender la paradoja y sostener la ambigüedad, resistiendo la tentación de hundirse en la fácil dicotomía del bien y del mal, de lo correcto o lo equivocado.

### *Aprendizaje continuo*

El aprendizaje es la clave del *coaching*, tanto para el cliente como para el *coach*. Crane y Hargrove usan terminología transformacional para resaltar —como dice Hargrove— que «la persona que estaba aquí antes ya no está ahora», porque se trata de un cambio fundamental, un aprendizaje «de tres anillos», la transformación de quiénes éramos y cómo nos veíamos en el mundo. Flaherty ve el *coaching* como un cambiar nuestra propia noción de lo que es ser «humano», y Hudson compara nuestras transiciones en la vida con una cirugía mayor. Todos resaltan la importancia de que el *coach* sea un socio en la relación de *coaching*. A medida que el cliente y sus conocimientos cambian a lo largo del *coaching*, a través del proceso, también cambia el *coach*.

Este aprendizaje continuo que es, también, el antídoto contra el cambio y la ruta hacia la autocomprensión es un sello distintivo del líder *coach*. En un mundo de rápido cambio, debemos aprender cosas nuevas constantemente, tan solo para sostener el paso de lo que está sucediendo alrededor nuestro. Pero también debemos sostener el paso con lo que sucede dentro de nosotros mismos —nuestras respuestas emocionales, nuestras necesidades, deseos y temores—. El aprendizaje, tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro, nos aporta las bases para un liderazgo *coach* efectivo.

Entonces, hemos explorado con una larga lista de temas que creemos que subrayan la razón por la que ha crecido tanto el interés por el *coaching*. Hemos ampliado estos temas para incluir algunas de nuestras propias ideas y concluimos este capítulo con la tabla 6, que resume lo que hemos descrito como el liderazgo *coach*, pero yendo más allá de su, por demás, impresionante historia para mirar hacia lo que puede ser su futuro.

**Tabla 6. Estructura de competencias emergentes de liderazgo *coach***

Competencias de <i>coaching</i>	Punto de vista común	Punto de vista emergente
<b>Contexto más profundo</b>	Separación de <i>coaching</i> de vida y <i>coaching</i> corporativo	Mezcla de ambos, desarrollo de liderazgo y desarrollo personal
<b>Atravesar el atascamiento</b>	El <i>coaching</i> empieza por el punto de atascamiento	La resistencia es natural en ambas, el <i>coach</i> y el cliente
<b>Vivir con un propósito</b>	El principal motor de la transformación y motivador del cambio	Coachear a toda la persona — Alineamiento cuerpo, mente, espíritu y corazón
<b>Estar al servicio</b>	<i>Conciencia fiduciaria</i> , agenda del cliente y resultados	Liderazgo de servicio para organizaciones más democráticas
<b>Usar la conversación</b>	Herramienta clave del <i>coaching</i> Relatos y lenguaje	Alineamiento de lenguaje y sentimientos: intelecto y emoción
<b>Preservar la diversidad</b>	Desequilibrio de perspectivas entre géneros	Variedad y complejidad de la diversidad motiva sustentabilidad socioecológica
<b>Personificar el cambio</b>	Crea dificultad para lidiar	Formas de «yo», en el mundo y en uno mismo
<b>Aprendizaje continuo</b>	Transforma al <i>coach</i> y al cliente a través de la alianza en el <i>coaching</i>	Aprendizaje continuo sobre uno mismo, como <i>coach</i> y cliente, en alianza profunda
<b>Paradoja del replanteamiento</b>	Nuevas perspectivas llevan a nuevas elecciones	La paradoja es real; ayudar a comprenderla puede ser todo lo que uno puede hacer

A medida que avanzamos hacia el corazón de nuestro libro, a la idea de que la alquimia que proponemos es más que la suma de sus componentes, queremos trazar algunas diferencias entre nuestro concepto de liderazgo *coach* y el solamente liderar o solamente coachear. Hemos explorado el liderazgo y su evolución; y hemos mirado cómo emergió el *coaching* en la última década. ¿Cómo se mezclan los dos y cuáles son las implicancias de esta perspectiva de «tanto/como»?

El liderazgo *coach* abarca:



**Tabla 7. Estructura del liderazgo *coach* «tanto/como»**

Tanto	Como
Liderazgo	<i>Coaching</i>
Resultados	Proceso
Desafío	Apoyo
Reflexionar sobre experiencia	Planificar el futuro
Evaluación	Desarrollo
Relatos	Sueños
Coachea como «vienes»	Cliente es central
Rendición de cuentas	Confianza

¿Qué hace al liderazgo *coach* diferente del solo liderar o solo coachear? La mayoría de libros sobre liderazgo habla de lo que es el liderazgo, de lo que se requiere, de quién lo hace bien, y así sucesivamente; pero no nos dicen exactamente, prácticamente, cómo puede uno ser un líder, cómo aplicar lo que hemos entendido a nuestro trabajo. ¿Qué significa salir y hacerlo? La mayoría de libros sobre *coaching* fue escrito para una audiencia general de personas que podrán o no ser líderes en sus organizaciones; y si bien nos dan una idea de lo que es el *coaching*, qué se requiere, quién lo hace bien, etcétera, no especifican de qué manera se coachea como líder o se lidera como *coach*. ¿Qué hace el líder como *coach*? ¿Cómo demuestra liderazgo un *coach* asumiendo la función de líder?

De una forma u otra, Carol ha sido gerente de personal y de procesos durante gran parte de su carrera, y esta es su reflexión sobre su propia evolución de supervisora tradicional y gerente a gerenta *coach*.

Cuando me hicieron gerente, la situación era típica de la década de 1980: me llamaron a la oficina de mi jefe y me dijeron que había sido ascendida. La verdad es que no me molestó el reconocimiento, pero tampoco lo había pedido. No estaba segura si era parte de mi plan y, ciertamente, no tenía el entrenamiento para el puesto, aunque quizá sospechaba lo que había visto mi «jefe» en mí. Sin embargo, casi inmediatamente, me dijeron que, como gerenta, debía despedir a un empleado cuyo desempeño había sido consistentemente bajo. Quizá fue compasión o un sentido de solidaridad más que algo «gerencial», lo que me motivó a protestar y decir que entre él y yo no había una relación de trabajo como tal y que yo no había tenido la oportunidad de intentar cambiar la situación. De hecho, vi la situación como un desafío y como mi responsabilidad. De ahí en adelante, me reuní frecuentemente con la persona en cuestión y descubrí que había algunos impedimentos estructurales en contra de su desempeño, tanto en términos de diseño del trabajo como en limitantes de su propia vida, pero que, a la larga, podía hacerse

algo al respecto. También me enteré de que él quería absolutamente seguir trabajando para la compañía, si se podía. Me dijo que se daba cuenta de que tenía una oportunidad de empezar de cero y de demostrar que era capaz, y que hasta antes de que yo fuera nombrada, él estaba seguro de que lo despedirían.

Una vez que tuvimos las conversaciones, en que se dio cuenta de que yo apoyaría sus intentos de empezar de nuevo, su desempeño mejoró sustancial y rápidamente. Yo no era realmente una líder *coach* todavía, ciertamente no como lo hemos definido aquí, pero sí era una gerenta decidida a descubrir cuáles eran las metas de este empleado y cuánta responsabilidad estaba él dispuesto a asumir para cambiar su situación. Esto me enseñó que si bien yo era responsable de obtener resultados para el equipo, de hecho era su responsabilidad manejar su propia contribución en formas que honren sus metas y sus valores. Esta experiencia de *coaching* me ayudó a definir mi estilo de liderazgo de los siguientes veinte años, y lo he validado repetidamente.

Creemos que, en un entorno organizacional, el líder es responsable de su equipo de subalternos y de los productos o servicios que brindan; que debe ser un *coach*, un líder *coach*, y evocar un alto desempeño en ellos. Esta mezcla de competencias «tanto/como» es el prerrequisito para el éxito organizacional. Y hay varias razones por las que creemos esto.

- Los empleados esperan que sus jefes les den la información, la dirección, el apoyo y el aprendizaje que ellos requieren. Encuesta tras encuesta, se ha visto que el líder es la persona que el empleado escoge como *coach*.
- El líder tiene una visión más amplia de la organización, con todos sus desafíos y posibilidades, así como una detallada imagen de las operaciones diarias. Desde este punto de vista, él puede aconsejar, tutorear, guiar y desarrollar a los miembros de su equipo.
- El *coaching*, como el liderazgo, requiere de un nivel de complejidad mental suficiente no solamente para entender, sino, también, para ampliar la perspectiva del cliente. Jaques<sup>41</sup> ha demostrado en sus investigaciones que los altos niveles de complejidad mental están asociados con el éxito de las relaciones de liderazgo y *coaching*. Cuando estos no están en equilibrio, existe ya sea una brecha en las comunicaciones entre el líder y su subalterno, o una frustración de parte del subalterno porque el líder no es capaz de ayudarlo a ampliar su mente.
- El líder tiene un interés vertido en los resultados del *coaching*. No solo está interesado como tercero involucrado, sino que es directamente responsable de los resultados obtenidos por su equipo. El *coaching* trata el tema del cambio: mejor cambio, más rápido, más profundo. El líder está en una posición que le permite medir el éxito de su *coaching* durante periodos de tiempo largos y ver los resultados en términos tangibles.

---

<sup>41</sup> Cfr. Jaques 1989.

- El líder posee los medios para recompensar el alto desempeño, que es el objetivo final del *coaching*. Puede asegurarse de que los miembros destacados de su equipo sean recompensados no solo con reconocimientos de un desconocido, sino con un aumento de la compensación, las oportunidades y el perfil.

La exploración de estas diferencias y el tratamiento de las preguntas que ellos sugieren serán el trabajo del resto del libro. ¡La mesa está servida!

### *Reflexión personal*

Uno de los mayores obsequios que un *coach* puede brindar a su cliente es una excelente pregunta. Así que hemos seleccionado algunas, tanto para hacerlo soñar sobre cómo podría ser su vida como para ejemplificar cómo, a través de su interacción con estas preguntas, puede experimentar «la voz del *coach* que lleva dentro» en los momentos de atascamiento y cambio, aprendizaje, replanteamiento y aun, quizá, conversación.

Entonces, puede usted escoger dos o tres preguntas y desarrollarlas en una conversación interior, quizá escribiendo sus pensamientos en un diario. Cuando lo haga, intente esto: trace una línea vertical en su página y escriba solamente en el lado izquierdo de la página. Responda las tres preguntas lo más completa y profundamente que pueda, también practicando el regalo de la reflexión. Ahora, lea lo que escribió..., cuando empiece a ver el sentido de lo que escribió, pregúntese: «¿Por qué es eso importante?», y escriba sus pensamientos en el lado derecho de la página.

- Muchas personas creen que llegan al mundo con un propósito, una *raison d'être*. ¿Cuál cree usted que es el problema número uno que vino a resolver o la pregunta número uno que nació para responder?
- En muchos mitos, al héroe le conceden tres deseos. Si usted fuera el héroe de su historia, ¿qué pediría?, ¿qué podría hacer en este instante para comenzar a hacer realidad sus deseos?
- ¿Cuál es el mensaje más consistente que haya usted oído en el último año? Ese mensaje es una invocación para hacer una corrección de curso o tomar el siguiente paso. Es un llamado a decidir apartarse del statu quo. ¿Cuáles son esos mensajes en a) su trabajo, b) sus relaciones y c) su estilo de vida?
- ¿Qué es lo que más le hace falta en su vida en este momento?

Le sugerimos que anote sus propias preguntas y programe la exploración de sus respuestas.

### *Reflexión para compartir*

Una experiencia poderosa puede ser contar nuestros sueños en voz alta. También puede ser arriesgado; así que, para este ejercicio, lo invitamos a buscar una persona con quien usted pueda experimentar y recibir «estima positiva incondicional».

Seleccione una de las preguntas que exploró en la «reflexión personal» para hablar de ella. Pídale a su compañera o compañero que simplemente escuche la forma como usted describe la pregunta y sus respuestas..., y su compañera o compañero tiene que hacerle la siguiente pregunta cuando haya terminado: «¿Por qué es eso importante?». Compruebe si escuchar la pregunta con la voz de otra persona causa en usted nuevos niveles de autodescubrimiento. Podría ser útil tener su diario a la mano para anotar algunos de sus aprendizajes.

Cuando haya terminado o piense que haya terminado, pídale a su compañero que le pregunte: «¿Qué quieres?». Quizá encuentre usted que, ahora, puede articular más claramente su respuesta.

### *Ejercicio de equipo*

Una de las formas más seguras de incorporar los principios de *coaching* que hemos analizado en este capítulo es comenzar... aquí y ahora. ¿Quizá compartirá algo de lo que leyó aquí, y que ya sabía, sobre los principios del *coaching*?

¿Por qué no organizar una reunión de equipo para explorar los principios del *coaching* y dónde se podrían aplicar para mejorar la efectividad de sus empresas o de sus vidas? ¿Quizá tenga usted una experiencia reciente con algún tipo de cambio que el equipo podría usar para explorar los temas de atascamiento, contexto, *coaching*, replanteamiento, etcétera?

### *Autoevaluación*

Para darle una idea de cómo están sus competencias de *coaching*, hemos adaptado la tabla que presentamos antes en este capítulo. Lo invitamos a autoevaluarse como *coach*, tanto como es actualmente y como se querría ver.

- ¿Cuán bueno es actualmente en exteriorizar estas competencias?
- ¿Dónde aplica usted consistentemente estos atributos?
- ¿Cuándo, en momentos de estrés, alta ansiedad u otros malestares, deja de personificar estas conductas tanto como quisiera?
- ¿Cómo quiere ser como *coach*?
- ¿Qué competencias quiere que sean sus fortalezas en el futuro?
- ¿Qué áreas querría mejorar o desarrollar?
- ¿Qué podría hacer para avanzar en esa dirección?
- ¿A quién podría buscar para que le dé retroalimentación, retos y apoyo continuamente?

**Tabla 8. Evaluación de temas de *coaching***

<b>Competencia de <i>coaching</i></b>	<b>Visión emergente</b>	<b>¿Cómo soy? ¿Cómo quiero ser?</b>
<b>Contexto más profundo</b>	Mezcla de desarrollo de liderazgo y desarrollo personal	
<b>Atravesar el atascamiento</b>	La resistencia es natural tanto en el <i>coach</i> como en el cliente	
<b>Vivir con un propósito</b>	Coachear desde todo su «yo»: alineamiento de cuerpo, mente, espíritu y corazón	
<b>Estar al servicio</b>	Liderazgo servidor hacia organizaciones más democráticas	
<b>Usar la conversación</b>	Alineamiento de lenguaje y sentimientos: de intelecto y emoción	
<b>Preservar la diversidad</b>	Variedad y complejidad de la diversidad evoca sostenibilidad socioecológica	
<b>Personificar el cambio</b>	Forma de ser, en el mundo y en uno mismo	
<b>Aprendizaje continuo</b>	Aprendizaje continuo de uno mismo, como <i>coach</i> , y como clienta, en alianza profunda	
<b>Paradoja del replanteamiento</b>	La paradoja es real: ayudar a entenderla puede ser lo único que podamos hacer	

## Capítulo 3

### La alquimia del liderazgo como metáfora de liderazgo *coach* «tanto/como»

Hemos discutido la evolución de los temas y los enfoques del liderazgo y hemos visto la reciente explosión del *coaching* como herramienta de liderazgo. Este antecedente le proporciona a usted una idea de nuestro punto de vista sobre estos temas y un marco de referencia para que avancemos juntos desde aquí. Esperamos que lo que damos hasta ahora le sirva como un mapa del territorio, tanto del liderazgo como del *coaching*, y la medida en que se están fusionando los dos en términos de sus filosofías y las competencias subyacentes.

Entonces, este es el meollo del asunto: creemos que el liderazgo y el *coaching* llegarán a entrelazarse y ser interdependientes. Aunque cada cual puede existir por sí solo, juntos se hacen más poderosos y al final devienen en una entidad diferente, más completa y más valiosa. Proponemos que el concepto que definimos como alquimia del liderazgo es esencial para cualquier líder *coach* que trabaje con otros y a través de ellos, buscando alcanzar altos desempeños en organizaciones dinámicas, en un medio de cambio constante.

Permítanos explicarle. Cuando pensamos en combinar dos cosas conocidas para hacer algo diferente, pensamos en el antiguo arte de la alquimia. Empezando con metales comunes y algunos ingredientes naturales, los legendarios químicos convirtieron estos elementos ordinarios en oro. Cada ingrediente era una entidad propia y tenía otros usos, como el bronce que se usaba en esa época para fabricar la mayoría de utensilios. Sin embargo, si se mezclaban con alguna habilidad, podían transformarse en algo completamente diferente y más valioso —en oro, uno de los metales más fuertes y raros, deseados tanto por su valor intrínseco como por su belleza y su valor simbólico como moneda—.

Lo mismo ocurre con el liderazgo y el *coaching*. La alquimia está en mezclar «tanto/como» para producir resultados poderosos a través de los demás. El liderazgo sin *coaching* es control autocrático o utopía — y no es que no tenga valor por sí mismo, simplemente está incompleto—. Juntos, el liderazgo y el *coaching* producen una reacción alquímica, transformando los ingredientes esenciales en algo muy diferente y más valioso.

El elemento transformador que faltaba, en la medida en que ha aumentado dramáticamente el cambio organizacional, es el aspecto de «dentro hacia afuera», el enfoque del autoliderazgo. La experiencia más común con el liderazgo es que se practica casi perfectamente en términos técnicos, pero es mal practicado y en ocasiones casi fatalmente fallido en términos personales e interpersonales. En estudios de competencias de gerentes y ejecutivos, las mayores fortalezas son, comúnmente, la capacidad intelectual,

las habilidades funcionales, la orientación a la acción y otras similares, mientras que las mayores debilidades tienden a ser el desarrollo y la confrontación a los subalternos, la paciencia, el *coaching* personal y la comprensión de los demás<sup>42</sup>. Entonces no sorprende que el *coaching* haya emergido como una forma de intentar cerrar este vacío creciente.

El problema es que el *coach* fuera de la línea de mando no puede hacer mucho..., puede guiar, brindar apoyo, personificar y asistir, pero, como no es parte del contexto de liderazgo diario, enfrenta muchas limitaciones en términos de su capacidad de incorporar principios y enfoques a la cultura de liderazgo y los sistemas de la organización para promover su difusión, aunque sí puede hacer una contribución sustancial en desafíos de desarrollo específicos. Y el líder por sí mismo solo puede asumir este rol si tiene desarrollado un fuerte sentido de sí mismo, que le permita liderar mediante relaciones de *coaching* con los demás.

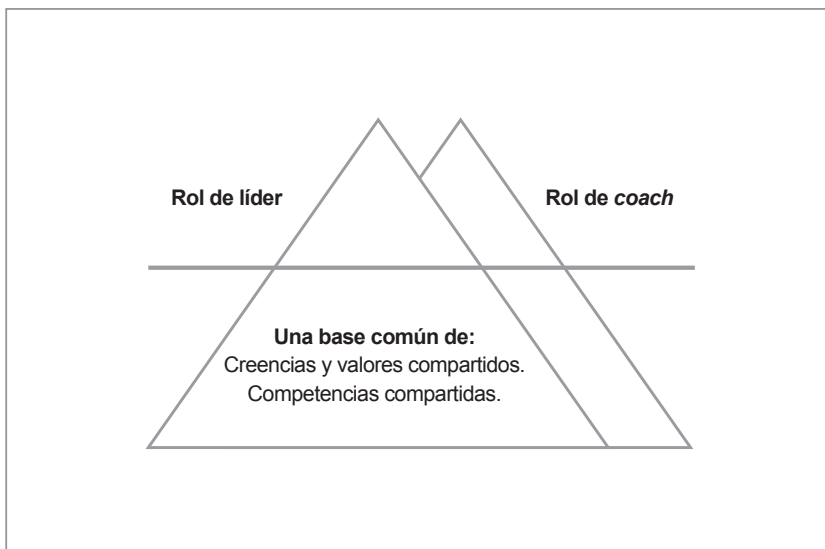
Entonces, nuestra propuesta es que el líder debe convertirse en líder *coach* para ser efectivo en tiempos turbulentos. El *coaching* agrega el potencial transformador y es liderazgo aplicado; a su vez, el liderazgo se manifiesta a través del *coaching*. Así es como lideran las mejores líderes: todo el tiempo, en todos los aspectos de sus trabajos y sus vidas. Y, de hecho, las competencias del líder transformador y del *coach* transformador se superponen ampliamente, en « semejanza » el uno del otro. Internamente, son fundamentalmente lo mismo, como muestra la figura 11. Encima de la línea, los roles pueden ser distintos —en la mayoría de casos, aún no se han fusionado—. El rol actual de liderazgo tiene una perspectiva bastante diferente del rol de *coach*, aunque esto está cambiando rápidamente a medida que los líderes y sus organizaciones se percatan del valor de este nuevo estilo de liderazgo. Así, estamos convencidas de que liderazgo y *coaching* podrán continuar difiriendo en las márgenes y en sus extensiones más remotas, pero —como los vemos— comparten un destino común, tienen fundamentos de valores comunes y competencias compartidas.

Por ello, para los propósitos de esta exploración, lo invitamos a que imagine que liderazgo es *coaching*, que los dos son, por ahora, lo mismo. Lo invitamos a buscar los espacios comunes, las similitudes, el oro en la mezcla alquímica, y no las diferencias, que sabemos que también están allí; queremos buscar el «tanto/como». Empecemos pensando en el liderazgo *coach* como un estado mental, un estado del «yo» en el mundo al que añadimos valor a través de nuestra posición y de la expresión de nuestro punto de vista. Después de todo, lideramos a partir de quienes somos.

---

<sup>42</sup> Cfr. Lombardo y Bob 2001.

**Figura 11. Modelo del fundamento común**



Ese es el concepto, pero también son solo palabras. Proponemos que existen algunos beneficios invaluable de mirar al liderazgo y al *coaching* como una pareja interdependiente. En la siguiente sección, describiremos estos beneficios en relación con los grupos de competencias de liderazgo del primer capítulo. Nuestro propósito es extender la idea hacia el reino de la alquimia para ver qué resultados transformadores lograremos con la mezcla de liderazgo y *coaching*.

Empecemos recordando de qué trata el contexto en que se desarrolla nuestra «historia» de liderazgo y *coaching*. En cierta medida, puede que siempre haya sido verdad que el liderazgo se manifiesta mediante el *coaching* y que el *coaching* es liderazgo aplicado. Sin embargo, la velocidad del cambio, la escala y la complejidad de los cambios hacen más imperativo que integremos nuestro pensamiento sobre estos dos conceptos. Y hay muchas razones para hacerlo.

- Vivimos en un mundo de crisis, no de una crisis por ahí, en algún lugar, sino justo aquí, delante de nuestras narices. Y ya no hay ninguna protección institucional en estos entornos de turbulencia. Vivimos con la crisis en la piel. Antes, nuestras organizaciones, nuestras iglesias, nuestras familias eran nuestros espacios de seguridad. Nos protegían del cambio al brindarnos una interpretación del caos que, por lo menos, tenía sentido y nos explicaban nuestro lugar en él. La información no estaba disponible tan rápidamente, mientras que ahora no hay zonas de amortiguación. Ya no podemos estar seguros de que nuestros líderes organizacionales nos protegerán; de hecho, algunos han demostrado que serían capaces de empujarnos por el barranco para no tener que



saltar ellos mismos. Algunas de nuestras instituciones religiosas carecen de integridad y otras perpetúan la violencia contra el otro. Nuestras familias están dañadas, quebradas y parchadas. La tecnología nos permite ver eventos impactantes alrededor del mundo a los pocos minutos de ocurridos, y dar y recibir opiniones, prácticamente libres, sobre casi cualquier tema. Esto significa que tenemos que sacar fuerzas desde dentro y no de fuera de nosotros. El liderazgo se convierte en nuestra personificación de esa fuerza interior, para inspirar a los demás a hacer lo mismo. El líder crea comunidades de *coaching* que se apoyan y protegen mutuamente.

- Las personas ya no podemos asumir que es posible liderar unilateralmente; para liderar, se requiere de comunidades enteras porque hay demasiada información y cambio como para que el poder y el control recaigan en una sola persona. El poder ya no está en manos de unas cuantas personas en la cima: por defecto, es compartido. La sola inmensidad de las funciones y decisiones que deben tomarse, la increíble complejidad de los sistemas y los procesos que hay que seguir dicta que el control se comparta con muchos. Si hoy le preguntamos a diez gerentes, nos dirán que tienen muy poco poder individual porque el poder está muy disperso a todo lo ancho y largo de la cultura. La autoridad, que era la base tradicional del poder y del control, se ha fracturado y, ahora, proviene de la actitud, de la presencia, de la fuerza interior, de agregar valor; se gana, tanto como se confiere.
- El ritmo de cambio significa que nadie puede, legítimamente, presumir de entender todo lo que sucede a su alrededor con ningún nivel de detalle. El líder *coach* modela el *coaching*, haciendo preguntas, admitiendo su confusión, cometiendo errores, respondiendo a los cambios en el entorno y aplicando las nuevas tecnologías. Hace esto tanto por su propio desarrollo y desempeño como para demostrar a los demás una forma de ser. Hoy, si nos quedamos inmóviles en términos de nuestro *autocoaching*, estamos en la vía rápida hacia la extinción. El ritmo de cambio exige que nos jalemos constantemente hacia el futuro, y no que nos quedemos tímidamente con lo que funcionó en el pasado. Debemos ser adaptables y reactivos al cambio, y no dubitativos ni resistentes.

En este contexto, entonces, démosles un vistazo alquímico a nuestros cuatro grupos de competencias y veamos cómo las transforma la adición del *coaching* a la mezcla. Recuerde, son:

- Anticipación estratégica.
- Visión y valores.
- Empoderar a los demás.
- Aprendizaje y cambio.

Exploraremos cada una de ellas por separado.

## Anticipación estratégica: la cocreación de futuros

Es cierto. A pesar de todo lo que se ha dicho sobre la imprevisibilidad de la turbulencia de los tiempos, todavía es imprescindible que generemos ideas sobre el futuro, que anticipemos eventos, que creemos e implementemos estrategias y que tomemos decisiones. Y también hay necesidad de algo de estabilidad en todo esto; las estrategias no pueden cambiar a cada instante, aunque las tácticas necesarias para lograrlas, sí. Las distinciones que queremos establecer, en relación con la anticipación estratégica, no es tanto sobre qué sucede sino cómo sucede, es decir, del proceso creativo y de su aplicación. Para ello, el líder debe actuar como *coach* de los demás en la búsqueda y selección de estrategias y planes de acción comunes, que es lo que hemos llamado la cocreación de futuros. Pero la gran diferencia es el proceso que usamos para llegar hasta allí, no el hecho de que eventualmente tenemos que asumir una decisión. Y lo que usted debe decidir es avanzar entre un abanico de escenarios, y no en una ruta rígidamente definida y altamente predecible.

Este es un relato de Susan:

Cuando estaba aprendiendo sobre el *coaching* de organizaciones en tiempos turbulentos en la universidad, uno de mis momentos más profundos fue cuando Eric Trist dijo: «El futuro no es una palabra en singular, es una palabra en plural... no es futuro, sino futuros». La diferencia suena a poca cosa —una sola letra—, pero para mí ese fue un momento sumamente importante. Me di cuenta de que el futuro no tiene que ser «ya sea/o»; puede haber muchos futuros, ninguno de los cuales será específicamente el que será, sino que todos tendrán algunos granos del futuro en sí. No hay un futuro sino muchos futuros. Todos tenemos nuestra propia noción de futuro y si los compartimos, tendremos una serie de futuros muy rica para guiar nuestra planificación y tomar decisiones. Ninguna sola respuesta es 100 por ciento correcta. El futuro no puede conocerse; pero los futuros, sí. Podemos crearlos, debatirlos, analizarlos, compararlos, evaluarlos o cambiarlos. Ninguna opinión es absolutamente correcta; la suma de todas es lo que abarca el futuro. *Los futuros en los que estamos* era el título de un libro que escribió el amigo de Eric, Fred Emery, que me ha acompañado desde entonces y frecuentemente pienso sobre lo maravilloso de ese concepto.

El cambio exponencial significa que «estamos en» nuestros futuros, no esperando que lleguen. Debemos crearlos y cocrearlos todo el tiempo. ¿Cómo lo hacemos? Afortunadamente, existen muchos procesos y técnicas para cocrear futuros, muchos de los cuales han sido usados durante décadas por una gran variedad de grupos. Un ejemplo es lo que ahora se conoce como «búsqueda de futuro» (*future search*), un término acuñado por Marv Weisbord y título de su libro<sup>43</sup> de 1995. En él examinaba cómo los miembros

---

<sup>43</sup> Cfr. Weisbord y Janof 1995.

de organizaciones y comunidades pueden cocrear futuros, aprovechando las múltiples perspectivas y conocimientos de trabajadores en cada nivel e incluyendo, frecuentemente, a clientes y proveedores. El resultado es una visión más completa, que lleva a una serie más efectiva de cursos posibles para definir acciones futuras. El sentido de visión común y comunidad, creado por este proceso de «búsqueda» de futuros preferidos, energiza y crea compromiso, cosa que es muy diferente a que nos entreguen las decisiones desde lo alto, sin contexto ni contribución. El proceso de cocreación del futuro en el que participan el líder *coach* y el empleado se basa más en el proceso de descubrir los espacios comunes y los posibles escenarios futuros que en los resultados particulares, y es lo que da la fortaleza a los resultados de una «Búsqueda de Futuro».

De hecho, la «búsqueda de futuro» tiene una larga historia de encuentro de espacios comunes entre diversos grupos alrededor el mundo. Todo empezó como el proceso de la «*search conference*», inventado por Fred Emery<sup>44</sup> y Eric Trist en el periodo de posguerra, como medio para involucrar a la persona común en la selección de los futuros que prefería en vez de ser receptores pasivos de las ideas de otros. Se organizaron «búsquedas» con los aborígenes y el Gobierno Federal de Australia, con los mineros del carbón y sus jefes en el norte de Inglaterra, y en lugares como Ahnmedabad, India, con los trabajadores textiles y sus supervisores. Los conflictos eran fundamentales y los puntos de vista, muy arraigados. Muchos de los participantes no sabían leer ni escribir, eran incultos o estaban sumidos en el proceso. Pero aún así fueron capaces de unirse en comunidad, en acuerdos sobre temas que eran importantes para todos, y pudieron imaginar mejores decisiones para sus vidas. Encontraron una voz común que usaron para precipitar el cambio.

Otros procesos similares han obtenido reconocimiento y son usados con grupos dentro, fuera y entre organizaciones en toda Norteamérica y el mundo. «*Open space*» es otro proceso similar, iniciado por Harrison Owen<sup>45</sup> y descrito en su libro de 1992. Un espacio abierto es un foro donde los participantes seleccionan temas críticos para sus comunidades y se reúnen en grupos para tratarlos. Cuando las personas se involucran en un espacio abierto, se expresan en el contexto de una «pasión confinada por la responsabilidad». No hay necesidad de alegar dominio del tema o problema; en cambio, declaran su intención apasionada y que el asunto les importa suficiente como para actuar con compromiso. Una vez más, se trata de la cocreación de futuros, con sentido y con el empoderamiento de los afectados, para hacer realidad algo.

Otro ejemplo, dentro de la misma familia, es la «consulta apreciativa», donde los grupos descubren sus fortalezas para allanar el camino hacia mejores futuros. Sue Hammond<sup>46</sup> escribió un primer libro sobre este tema en 1996, en el que resalta la

---

<sup>44</sup> Cfr. Emery y Purser 1996.

<sup>45</sup> Cfr. Owen 1992. También la página web de Michael Hermann [www.invitingorganization.com](http://www.invitingorganization.com) para información actualizada sobre «espacios abiertos».

<sup>46</sup> Cfr. Hammond 1996.

importancia del concepto de «apreciación». apreciación no es simplemente comprensión, análisis o juicio, sino también una evaluación de un tema o de un conjunto de temas desde todas las perspectivas, desde todos los puntos de vista, no para alcanzar una conclusión definitiva sino para aterrizar en las preguntas, las contradicciones, las paradojas y para apreciarlos todos como «futuros en los que estamos», sabiendo que cualquier camino requerirá de concesiones y decisiones difíciles.

Por último, son muchos los procesos que han llegado a ser conocidos en forma grupal como «cambio a escala real», mediante los que se pueden lograr cambios y rediseño organizacional rápidamente y con la participación no de cientos, sino miles de personas que serán afectadas por ellos y eligen tener una voz en el resultado. Kathleen Dannemiller<sup>47</sup> es ampliamente reconocida por este enfoque, como también lo son Barbara Benedict Bunker<sup>48</sup> y Billie Alban.

Todos estos métodos comparten una serie de principios:

- Un tema de gran importancia para la comunidad en relación con sus futuros, pasión confinada por la responsabilidad.
- Unas reglas de juego que obliga a que todas las voces sean escuchadas y tratadas como iguales, independientemente de posición o poder.
- Creación de valor al generar una multitud de ideas, un amplio rango de alternativas, usando el pensamiento imaginativo, donde todas las ideas son valiosas.
- La intención de crear espacios comunes en medio de aparentes contradicciones, de trabajar para reconocer las diferencias y superarlas en camino hacia creencias compartidas que nos unen en un nivel más profundo de lo que nos dividen nuestras diferencias.
- Una asamblea de personas interesadas, provenientes de espacios sociales diversos, como se requiere para entender un problema en su máxima complejidad.
- Un proceso de planificación que revela la brecha entre futuros preferidos y futuros probables y que lleva a acciones para cerrar dicha brecha.
- Una dependencia en el conocimiento y la experiencia del grupo y no en opiniones o respuestas de expertos para guiar las decisiones.

Estos son algunos ejemplos de los procesos que pueden convertir el concepto de anticipación estratégica en cocreación de futuros, con lo que anticipación de los futuros posibles se convierte en responsabilidad de todos. El pensamiento estratégico es vital para todos nosotros cuando escogemos los futuros preferidos y necesitamos un plan estratégico personal que encaje, como una serie de muñecas rusas o *matrioskas*, en los sistemas mayores a los que pertenecemos. Desde nuestras metas personales hasta nuestra

---

<sup>47</sup> Cfr. Dannemiller 1996.

<sup>48</sup> Cfr. Benedict Bunker y Alban 1997.

familia, nuestro trabajo, nuestra comunidad y nuestra perspectiva global, debemos luchar por alinearnos para que exista «similitud» en la expresión de nuestros propósitos y en su manifestación en el mundo que nos rodea, aunque cada nivel del sistema sea diferente.

Por extensión, el líder alquímico «coachea» a los miembros de su equipo y a la organización a través de procesos participativos que anticipan la mayor cantidad posible de alternativas de futuro y saca las mejores opciones de entre ellas, las mejores «similitudes», para actuar en múltiples frentes de forma dispersa. La anticipación estratégica deviene, así, en constructor comunitario cocreativo para escoger los futuros en los que estamos. La magia está en liberar los talentos, la energía, el compromiso y el entusiasmo en los demás para hacer realidad el sueño.

### **Visión y valores: la metáfora holográfica**

Sabemos que en tiempos turbulentos nuestros valores son la única ancla en la que podemos confiar. Son lo único constante en medio del cambio, la guía para hacer nuestras elecciones en la incertidumbre. Y la visión de un destino común, basado en estos valores, es el imán que nos jala hacia el futuro. Esta fuerza magnética nos permite persistir a través del caos y de la complejidad y mantener nuestra mirada en el blanco. El rol del líder es articular y personificar los valores y a moldear y comunicar la visión, cosa que está bien en sí, pero el líder no puede hacer esto solo, como bien hemos dicho.

El énfasis que queremos poner se inspira en la idea del holograma..., la noción de que el todo está presente en todas sus partes, sin importar cuán pequeñas estas sean. El holograma se construye de tal forma que cuando se quiebra, en vez de tener una fracción del todo en cada parte, los elementos fundamentales del todo son repetidos en cada una de las partes. El «código» —el ADN— nunca se pierde, sin importar cuántas veces se separen las piezas. Este concepto es muy diferente del usado para diseñar la mayoría de nuestras organizaciones. Desde principios del siglo XX, cuando Frederick Taylor revolucionó la producción industrial con la línea de ensamblaje, las organizaciones han dividido el trabajo en tareas separadas, bajo supervisión directa, para que cada persona pueda hacer una parte específica, ya sea sola o en equipos, contribuyendo al todo pero sin una necesaria referencia a él. El rol del líder en este modelo de especialización de tareas es orquestar el movimiento hacia delante mediante una visión común que sea consistente con los valores de los trabajadores. En el caso de Taylor, esta visión era que cada familia en Estados Unidos fuera dueña de un Ford y que cada trabajador fuera tratado y remunerado de forma justa. Esto funcionó, en su momento...

Al introducir el holograma, nuestro propósito es sugerirle un modelo alternativo más apropiado para las necesidades de la organización y de sus líderes y miembros, en la actualidad. Entonces, ¿cómo se reflejan el liderazgo y el *coaching* a través de esta lente holográfica? A nivel de equipo y organización, el código cultural de la organización es transmitido de forma transversal a todos los roles y relaciones. Dado que la visión de

nuestros futuros y los valores en que descansan nuestras elecciones han sido cocreados, toda la visión y todos los valores comunes son llevados por cada miembro del equipo y de la organización... «a nivel celular». Y debido a que nuestras elecciones se basan en intenciones apasionadas y en un compromiso entusiasta con una dirección común, el todo se refleja en cada una de sus partes. Depende de la comunidad crear futuros compartidos sustentados en valores comunes, y que cada miembro lleve el todo dentro de sí al hacer su parte, para que juntos, la organización fluya en la dirección deseada sin necesidad de supervisión ni control constantes. Así, las personas estarán dispuestas a defender ante el conflicto y contra otras vallas inevitables no solamente sus propios valores, sino también el sentido de ese todo del que son parte y que ayudaron a crear, porque son dueños de la visión.

A continuación, hay un ejemplo de lo que queremos decir. Es una historia sobre un «momento de verdad», cuando una trabajadora que «la lleva a nivel celular» enfrenta un momento de decisión y ejerce su autoridad, toma decisiones y dedica todos los recursos necesarios para satisfacer al cliente, tomando lo que, desde el viejo paradigma, hubiera sido considerado un riesgo, pero que, en el nuevo orden, es exactamente lo que se espera.

Jane es parte de la iniciativa de planificación estratégica «intimidad con el cliente», en que todos los empleados del centro de llamadas participaron en una sesión de «desafío» para mejorar el trabajo del equipo de gestión. Así, cuando recibió la llamada de un cliente iracundo que alegaba que en su último recibo le cobraron dos veces la tarifa anual, Jane sabía lo que tenía que hacer. La política estipulaba que ella debía hablar con su supervisor antes de hacer cualquier modificación a la cuenta de un cliente, pero Jane podía ver los dos cargos en la pantalla. Aunque no sabía cuál era el concepto del cargo, los montos eran consistentes. Decidió, entonces, decirle al cliente en ese instante que extornaría inmediatamente el segundo cargo y que, más aún, ella le devolvería la llamada en un mes para verificar que se hubiera corregido el impasse. El cliente quedó más que satisfecho con la rápida acción, y el supervisor de Jane estuvo complacido de que ella tomara la iniciativa para resolver el problema.

Creemos que con el concepto del holograma, a nivel individual, se trata de demostrar consistencia en todos los roles, en todo momento, sin importar cuán diversos o múltiples sean los desafíos, porque busca que estemos consistentemente presentes en todos los aspectos del trabajo y de la vida. Es congruencia, autenticidad y transparencia. Somos líderes coaches. No es algo que hagamos cuando nos place. No es un sombrero que nos ponemos y nos quitamos. No es una ocasión. Es una forma de ser, en el todo y en todas sus «partes». Es indivisible. La aplicación de liderazgo en *coaching* implica que seamos nuestros valores y nuestra visión, que los llevemos puestos, que los aparentemos.

Casi es redundante mencionar que hay que «predicar con el ejemplo», ya que lo hemos dicho varias veces antes. Pero cabe repetirlo, aunque sea si sirve solamente para reforzar cuán importante es «ser», nuestros valores y nuestra visión, comparado

con meramente «hacer» —articular valores y comunicar visiones—. Richard Leider<sup>49</sup> describe esto bellamente al decir que debemos «mostrar quiénes somos a través de lo que hacemos»..., el espacio en el que nos podemos expresar, definir y afinar nuestros valores es nuestro trabajo, nuestro propósito en el mundo, que no está separado de nuestra vida diaria sino que es parte integral de ella y de cada encuentro. El líder *coach* personifica en su aprendizaje y cambio constante lo que se necesita y lo que es valioso para todos los miembros de la organización. Aún no tenemos todas las respuestas; pero el viaje de aprendizaje continúa.

Es absolutamente correcto que nuestros subalternos nos desafíen cuando somos inconsistentes —cuando, por ejemplo, en medio de una fusión dejamos repentinamente de comunicarnos como habíamos prometido—. Es en ese momento, en el fragor de la «batalla», que se ponen a prueba nuestros valores..., igual que en los encuentros diarios y mundanos —en reuniones de revisión de presupuesto, en conversaciones de revisión de desempeño, en encuentros fortuitos en los pasadizos, en las fiestas de empleados, en eventos comunitarios, etcétera—.

Una de las realidades del liderazgo en el siglo XXI es que se ha borrado la frontera entre trabajo y vida —ahora es una mezcla vital, ya no un balance de entidades separadas—. Y el líder *coach* emerge de esta mezcla de roles... para aplicar los aprendizajes del contexto organizacional al voluntariado comunitario o los aprendizajes del padre al rol de colega y a la constante revisión de los procesos empresariales, y admitiendo su necesidad de aprender y mejorar como si de un nuevo deporte o *hobby* se tratara.

Es fácil ver el beneficio de este compromiso disperso para la efectividad de la organización que quiere hacer realidad su visión y sus valores. Pero también hay un corolario que beneficia a los miembros individuales. Así como llevan el «código genético» de la organización al desempeño de sus roles, así como el líder lleva las necesidades y deseos de los miembros a la toma de decisiones, como un profundo compromiso con el bienestar tanto con el todo como con las partes, tanto con los resultados a alcanzar como con la satisfacción de cada miembro. Ya no cabe el dogma del «trabajo de por vida» de las generaciones previas; ahora debemos valorar el ser parte de la comunidad organizacional. Es más bien el «yo» —el ego del líder basado en el poder— el que se transforma para convertirse en «nosotros» —un yo expandido que incluye a los demás— y nuevamente se transforma para convertirse en «ello» —la unión de corazones y mentes dirigidos hacia objetivos comunes—.

La competencia de visión y valores extendida a la metáfora holográfica transforma la dirección hacia el futuro creada, principalmente, por el líder, en una marca genética que guía las decisiones y las acciones a cada nivel, en cada acción y en cada rol en la organización. Lo que se cocrea también se coactúa y la magia está en que una nueva cultura organizacional nace cuando comenzamos a confiar en la autenticidad que vemos

---

<sup>49</sup> Cfr. Leider 2001.



en los demás. Así son las cosas por hoy y, aunque no son perfectas, al menos se siente real, convincente y atrayente, y encaja con la naturaleza del mundo en que vivimos y trabajamos juntos.

## Empoderar a los demás: de jerarquía a heterarquía<sup>50</sup>

Al empoderar a los demás, el líder comparte su poder para motivar hacia la acción a su equipo y a una audiencia mayor. Al ceder poder, obtiene resultados, porque el empoderamiento reconoce que un séquito pasivo que sigue órdenes e instrucciones es ineficaz en el entorno de hoy, en el que se requiere que usemos constantemente el sentido común y que hagamos sacrificios. De hecho, el empoderamiento reconoce que el poder se comparte en virtud del tipo de entorno en que actúan las organizaciones. La representante de servicio al cliente que responde llamadas no satisfará al cliente si lo refiere al manual del usuario y le ofrece disculpas si la respuesta a su pregunta no está allí. Ella necesita conocimientos, experiencia y la inteligencia interpersonal para resolver el problema y mantener la relación con el cliente intacta.

Sin embargo, este empoderamiento asume que existe una jerarquía en la que algunos tienen más poder y otros menos; que el poder es un recurso escaso repartido en cantidades mensuradas en virtud del nivel y del puesto, y a discreción del gerente. La noción misma de que se tiene el poder para otorgarlo es, en sí, anacrónica (los empleados eligen constantemente dar o no dar su energía, su creatividad, su máximo esfuerzo a la organización, y eligen también al líder que será su *coach*). ¿Y si el poder no fuera un recurso escaso? ¿Y qué si el poder estuviera atado a la persona y no al rol, en virtud de su presencia, su autenticidad y sus contribuciones? ¿Qué si el poder fuera un recurso abundante, limitado solamente por nuestra habilidad de conocernos a nosotros mismos y de expresar apropiadamente nuestros dones en el mundo? En ese caso, el uso auténtico del poder nunca reduciría su disponibilidad. Y, de hecho, es a través de este conocimiento de nuestro «yo», esta autoconciencia, que nos percatamos de que podemos elegir..., y que al escoger nos hacemos poderosos.

Creemos que allí es donde el liderazgo y el *coaching* deben llevar al empoderamiento hacia la heterarquía —el compartir el liderazgo y el poder de acuerdo con las necesidades del momento, de las personas y de las empresas—. Heterarquía es compartir el liderazgo en el sentido de que cada persona exhibe sus fortalezas y su talento individuales en respuesta a las necesidades de la comunidad. En lugar de la de ser una autoridad otorgada, es una expresión o demostración ganada como resultado de la respuesta de la persona a una situación particular, de modo que alguien está siempre liderando, según la circunstancia y la habilidad que posea cada quien para contribuir, y todos lideran en su momento y según

---

<sup>50</sup> Quizá no encontró el término «heterarquía» antes; lo definimos para estos propósitos como el principio de diseño organizacional de distribución de poder entre muchos, en vez de pocos o una sola persona, a base de la capacidad y las necesidades de la comunidad.



su estilo. Así, uno puede ser tanto líder como seguidor (líder en áreas de maestría personal y seguidor en el proceso de promocionar esa pericia dentro de la organización). Y esto puede repetirse en todas las facetas del rol líder/seguidor.

En las organizaciones actuales existen muchos ejemplos de heterarquía. Uno simple es aquel en el que el rol de gerente general se ha hecho tan imposible de manejar por una sola persona que muchas compañías han optado por poner a dos personas para que compartan el liderazgo según su capacidad y la necesidad, frecuentemente apoyados por un equipo de asesores que lidera los temas técnicos correspondientes a su experiencia. GE y Citicorp son dos ejemplos de esta idea de coliderazgo. En el caso de GE, Jack Welch debió asegurarse de que su sucesor estuviera listo para el rol y, antes de renunciar, quiso ver a Jeffrey Imelt en acción. En el caso de Citicorp, aunque la dupla resultado de la fusión no funcionó y terminó en una lucha por el poder entre Sanford Weill y John Reed, el fracaso se debió probablemente más a un problema de personalidades y expectativas de los dos actores que a la eficacia de la propia idea. Weill, quien estuvo luchando contra prácticas inmorales durante su permanencia, ha sido citado recientemente por la revista *Fortune*<sup>51</sup> diciendo que el trabajo era demasiado para una sola persona, aunque él debía haber sabido lo que sucedía. A medida que aparecen más casos de inmoralidades, crece el argumento a favor de un liderazgo compartido con menor autonomía, secreto y manejo de información privilegiada solo por la persona que posee el poder. Esto es especialmente cierto para los directorios, pero también puede serlo para los altos mandos directivos.

La situación es parecida para los roles de liderazgo en las agencias de gobierno, y los propios presidentes, que simplemente no pueden ser expertos en el diluvio de temas y problemas que los desafían a diario. Piense si no en el equipo alrededor del presidente Bush luego de los ataques del 11 de setiembre de 2001 (Cheney, Powell y los demás). Era difícil saber quién estaba tomando las decisiones —actuaron según sus capacidades individuales para cubrir los temas que requerían atención—. Muchos equipos autodirigidos son heterarquías en que el liderazgo es compartido; la gente automáticamente se dirige al pensador conceptual cuando surge un problema que requiere ser enmarcado, y pasa al constructor de relaciones cuando emerge la necesidad de establecer alianzas, o al miembro más experimentado del equipo cuando las soluciones del pasado pueden contribuir a encontrar las alternativas para hoy.

La heterarquía reconoce la importancia de la diversidad en tiempos turbulentos, la fortaleza de la multiplicidad de opiniones y la necesidad de un rango de perspectivas en los sistemas de liderazgo. Que quede claro que no estamos sugiriendo que la heterarquía deba reemplazar a la jerarquía, sino que se precisa de ambas, tanto la jerarquía como la heterarquía. La jerarquía es necesaria en sistemas complejos y contribuye a la claridad de los roles y a la rendición de cuentas. El líder del equipo es el responsable de los resultados, que, a su vez, son alcanzados por los miembros. Por ende, el liderazgo debería ser

---

<sup>51</sup> Cfr. *Fortune*, 24 de noviembre de 2002.

heterárquico, es decir, de una comunidad de relaciones y no por una cadena de mando. La exclusividad y los «sistemas de clases» que crea la jerarquía, en que uno obedece a la cadena de mando, le pide información a su superior, y es un seguidor pasivo que acepta la palabra del «jefe» —son obsoletos y peligrosos—. En nuestras organizaciones necesitamos toda la diversidad que se pueda generar, así como de todo el liderazgo posible.

Escuchemos lo que Susan tiene que decir sobre la importancia de la diversidad:

Realmente me gusta la Ley de Ashby<sup>52</sup>. La aprendí cuando estudiaba teoría de sistemas, materia que me atraía conceptualmente pero que fue un gran desafío, matemáticamente hablando. El concepto de Ashby es un buen ejemplo: se llama «Ley de Ashby de la Variedad Requerida» y en ella, William Ross Ashby propuso que, para que un sistema se soporte a sí mismo en el tiempo, debía contener suficiente variedad para adecuarse a la variedad del entorno. Si no tenía suficiente variedad —o la requerida—, el sistema simplemente se disolvería, al ser incapaz de sostener sus límites. Ahora bien, eso era hace muchísimo tiempo, en la década de 1950, antes de las olas de fusiones, adquisiciones, disoluciones y quiebras. O del terrorismo global. También era solo un concepto de sistemas. Pero cuando expresamos que los tiempos turbulentos han erosionado las zonas de amortiguación entre nosotros y nuestro entorno, también se trata de la variedad requerida, porque nuestras instituciones históricas carecen de la variedad requerida para sostener sus límites contra la complejidad del entorno, y el resultado es el colapso. No tenemos suficiente variedad para luchar contra lo que está sucediendo en nuestro mundo, y esto es tan cierto de nosotros como personas como lo es de nuestras organizaciones, nuestras naciones y nuestras religiones. Si queremos sobrevivir, debemos abrazar la diversidad.

Una de las formas de abrazar la diversidad es mediante la heterarquía. Ya no es cierto, si alguna vez lo fue, que una sola persona pueda servir de modelo y personificar perfectamente el liderazgo organizacional. En nuestro modelo holográfico, todo el liderazgo requerido, así como toda la variedad requerida, está incorporado en las partes, en los miembros del equipo y en la comunidad organizacional. Y esto no es un tema de simple redundancia. Las partes, los miembros del equipo, no son todos iguales pero comparten el ADN, la visión y los valores, que llevan dentro de sí y son capaces de expresar sus diferencias a través de su liderazgo en concordancia con las necesidades del todo, no del rol. Lideran a partir de quiénes son; y, en heterarquía, se lidera a partir de la diversidad. Aquí, son precisamente las diferencias lo que es valioso, y no las uniformidades. Nadie está intentando ser una copia del líder, sino que luchamos por expresar nuestros dones para generar variedad de perspectivas y para agregar valor a través de la autoexpresión. Lideramos de «adentro hacia afuera», a partir de nuestros valores y visiones compartidos, y, cuando es necesario, de «fuera hacia adentro», en respuesta al cambio continuo.

La heterarquía también implica comunidad. Creamos variedad al juntarnos y apoyarnos mutuamente, sin depender solamente de uno mismo para todas nuestras

---

<sup>52</sup> Cfr. Ashby 1978.

necesidades sino compartiendo la carga, construyendo relaciones que nos faciliten expandirnos y que nos fortifiquen. No es sorprendente que la necesidad de comunidad, hoy, es mayor que nunca en el trabajo y en el hogar. La comunidad crea una zona de amortiguamiento que nos brinda un respiro del bombardeo de variedad del entorno. Muchos de nosotros nos alejamos de los demás a pesar de nuestras necesidades, y nos aislamos y nos ponemos rígidos, paralizados por la complejidad. Aunque estas son respuestas naturales, no son las correctas. Nos roban nuestra singularidad, la diversidad que representamos y la oportunidad de sacar fuerzas de nuestro entorno. El líder *coach* alienta la comunidad y la interdependencia en las relaciones porque sabe que esta es la fuente de su poder y su medio de expresión. El líder *coach* personifica la adopción de la diversidad en cada aspecto de su vida: quien es una trabajadora es también madre, pareja, consumidora, activista. No constituye un disparate sugerir que desarrollar y promover organizaciones con líderes coaches en todos los niveles puede transformar y tener un efecto mágico sobre nuestras comunidades.

Nos contaron la historia de una persona a cargo de la efectividad de una organización de servicios financieros globales que, siempre que reúne a su equipo, introduce algo inesperado, algo extraordinario. Por ejemplo, usa la percusión, el mimo, los payasos, el arte, la cocina, etcétera; y se ha hecho famoso por esas celebraciones. Las personas que tienen estas experiencias salen de ellas con una perspectiva diferente, una comprensión distinta del otro, y una sabiduría más profunda de sus propias fortalezas y desafíos, porque la variedad añade interés y perspectiva.

Otra cosa, antes de dejar esta discusión: existe un proceso que sirve para lidiar con la variedad del entorno: ser consciente de ella, reconocerla e incorporarla. Por «consciente» nos referimos, por ejemplo, a tener una noción del «ruido» que nos rodea, de que las cosas están aceleradas, que se mueven rápido, cómo nos sentimos en el centro de la ciudad. El reconocimiento pone las cosas en el foco de atención, les otorga un origen y un impacto identificables, como cuando hay un avión en el aire y no nos oímos. Incorporar significa, literalmente, que el cuerpo asume algo, responde y se adapta a ello haciendo los ajustes necesarios no solo para el propio cuerpo, sino también para las interconexiones del corazón, del espíritu y de la mente, porque cuando alguien de confianza sabotea una propuesta de proyecto mía, todo mi cuerpo se tensa, pero, también, mi corazón late más rápido, mi espíritu se desinfla y mi mente se pone a trabajar a cien por hora para encontrar las causas y decidir las consecuencias.

Este proceso es importante porque mientras más desafíos tengamos, mayor es el trabajo de todas estas interconexiones cuerpo/corazón/espíritu/mente. De hecho, existe tanto ruido ambiental en nuestras vidas que estamos afectando nuestros sistemas mucho más de lo que estamos dispuestos a admitir. ¿No ha sentido usted al final del día que sus hombros están alzados, rígidos y tensos de estrés? ¿O que no tiene paciencia con sus hijos porque la ha usado toda para soportar las frustraciones del trabajo? ¿Y el viaje a casa? ¿No ha sentido un lunes por la mañana que su espíritu no aguantará otra semana? No

es casualidad que todos busquemos una vida balanceada y que el buen estado físico sea un objetivo presente en la mente de todos y que nos preocupemos constantemente por nuestra salud. Las enfermedades vinculadas al estrés, incluida la depresión, están entre las más predominantes en Norteamérica. La Red de Salud de Canadá estimó que una de cada cuatro mujeres y uno de cada ocho hombres sufrirá de depresión en algún momento de su vida laboral<sup>53</sup>. La Organización Internacional del Trabajo ha declarado que el estrés laboral es una «epidemia global». El incorporar variedad requiere que nos adaptemos, y tener un sentido de poder, de control, de comunidad y de apoyo aumenta enormemente nuestra adaptabilidad.

Entonces, por medio de nuestra cámara alquímica, transformamos el empoderamiento, en su sentido jerárquico tradicional, en poder compartido en comunidad a través de la heterarquía. La magia ocurre cuando cocreamos nuestros futuros y llevamos el código holográfico de nuestra visión y valores en cada uno de nosotros, y podemos dar un paso adelante y liderar cuando la situación lo requiere. Y al hacerlo, aumentamos la adaptabilidad y contribuimos a las metas de la comunidad. La heterarquía hace que el liderazgo sea un derecho de cada uno y la responsabilidad de todos.

## **Aprendizaje y cambio: interdependencia y significado**

Aprendizaje y cambio, el último grupo de competencias, apuntala a los otros tres. Hemos hablado bastante sobre el cambio como una constante, y de la necesidad de aprendizaje continuo para adaptarnos y para reducir la variedad a un nivel sostenible. El aprendizaje es el antídoto contra el cambio. La competencia más importante para el líder de hoy es la agilidad de aprendizaje. Queremos ampliar esa noción para incluir la relación interdependiente que tenemos con el cambio y cómo ella nos da un significado como seres humanos, como líderes y como coaches.

Cuando hablamos de cambio, tendemos a pensar en una fuerza externa que nos aplasta y nos obliga a adaptarnos. Queremos hacer retroceder a la variedad que ataca constantemente nuestra estabilidad y nuestra homeóstasis. Si bien esto es cierto, es solo la mitad de la historia. La otra mitad es que —como humanos que somos— estamos, por naturaleza, en un flujo constante. Desde el momento de nuestro nacimiento hasta nuestros últimos suspiros, estamos evolucionando: aprendiendo, moviéndonos, pensando, sintiendo, haciendo, interactuando. No somos receptores pasivos del cambio. ¡Para nada! Cada vez que nos expresamos en el mundo, lo cambiamos. Cuando cocreamos futuros, cuando articulamos nuestros valores a través de nuestras visiones, cuando lideramos a los demás, cambiamos nuestro mundo. Y si estamos abiertos y conectados, también aprendemos y crecemos con la experiencia. La expansión se da en ambas direcciones.

---

<sup>53</sup> Página web de The Canadian Centre for Occupational Health and Safety, [www.ccohs.ca](http://www.ccohs.ca), contiene información sobre estrés ocupacional. Ver «OSHAnswers» y «Workplace Stress» para datos específicos, que incluye una herramienta de diagnóstico y recursos para tratar el problema.

La conciencia de esta interdependencia con el mundo a nuestro alrededor es una característica exclusivamente humana. Otras especies interactúan con el entorno, pero no son conscientes del cambio, del crecimiento ni de la muerte. El entender, como adultos, que nuestro tiempo aquí es momentáneo, que hay un límite en lo que podemos contribuir, es exclusivamente un rasgo humano que nos genera la necesidad de buscar significado en nuestras vidas. ¿Qué hacemos aquí? ¿Cómo dejamos una huella? ¿Cuál es el propósito de nuestras vidas? ¿De nuestros trabajos? ¿Es este nuestro legado? ¿Cómo dejamos este mundo mejor de lo que lo encontramos?

Esto nos lleva a la segunda distinción que queremos hacer: la búsqueda de significado es una lucha por contribuir más allá de nuestros propios deseos, para trascendernos a nosotros mismos, ofreciendo nuestra propia humanidad a los demás. En la singularidad de nuestra autenticidad, vemos la verdad de las cosas y escogemos responder a algo que realmente creemos que debe suceder o parar. El significado está más allá del poder y del placer; es desinteresado y está más allá del ego: es la noción misma de estar vivo, de haber cumplido, de tener vitalidad. El significado le añade propósito a todo lo que hacemos.

Entonces, la transformación alquímica de aprendizaje y cambio es pasar de nuestro sentido de simple adaptación y tolerancia del entorno a una relación proactiva con el cambio y el aprendizaje, con nosotros mismos y con el mundo que nos rodea, para reflejar mejor nuestra visión y nuestros valores. Y eso significa aprender siempre y en todo lugar —de nuestros niños, de nuestros clientes, de nuestros colegas en todos los niveles, de nuestras actividades diarias y de las sorpresas—. Todos son nuestros maestros y cada situación es una oportunidad para aprender. Es interesante que el aprendizaje es algo que ocurre más en el corazón, el espíritu y el cuerpo que en la mente..., necesitamos reconocer e integrar el aprendizaje de todas las fuentes, tanto internas como externas. La magia en la extensión de nuestra interdependencia con quienes tenemos a nuestro alrededor está en que estas relaciones nos ofrecen el significado que, tan desesperadamente, buscamos en la vida. Así, el aprendizaje se hace profundamente intencional y el cambio, profundamente significativo. De hecho, en un sentido visceral, cambio es energía, es combustible transformador que nos energiza contribuir, es la oportunidad y también el crecimiento.

Para balancear este pensamiento abstracto, permítanos darle un ejemplo de un lugar de aprendizaje y cambio.

Richard Strozzi Heckler<sup>54</sup> es un experto en artes marciales que durante años se ha dedicado a aprender de los maestros en muchísimos *dojos*. En una reciente conferencia, Richard facilitaba ejercicios para permitir a los participantes experimentar lo que se siente ser parte de un *dojo*. En un ejercicio, comparó lo limitado de nuestro campo visual con la conciencia expandida de las cosas alrededor nuestro al estar muy centrados en nosotros mismos. En otro demostró la increíble fuerza que podemos reunir al concentrar toda

---

<sup>54</sup> Cfr. Richard Strozzi Heckler en la presentación de la conferencia «*Edges*», Santa Fe, Nuevo México, octubre de 2002.

nuestra energía. Un *dojo* es un laboratorio de aprendizaje, un lugar para la práctica y el refinamiento de los componentes físicos, mentales y espirituales de un arte. Es también un lugar de despertares; a través de la disciplina mental y física a lo largo del tiempo, elevamos nuestra conciencia de todo nuestro ser y de nuestro lugar en el mundo.

La película *Karate Kid*, si la recuerda, tiene maravillosos ejemplos del concepto del *dojo*. Creemos que el *dojo* es una metáfora adecuada para el tipo de lugar que nos imaginamos aquí. Según Heckler, un *dojo* tiene cuatro características esenciales que ampliamos aquí para reconciliarlas con nuestros cuatro grupos de competencias:

- Un *dojo* es un lugar de aprendizaje, de *coaching* a través de la demostración y del apoyo, un lugar donde se cocrea un camino a seguir y donde se desarrolla la visión de maestría de uno mismo junto a quienes tienen más experiencia que nosotros.
- Un *dojo* es un lugar donde se practican las artes aplicadas, donde la disciplina y el compromiso con una visión nos llevan a una mayor conciencia y refinamiento de nuestras elecciones, de cómo se aplica el principio holográfico o el código de valores, a todas las situaciones de la vida.
- Es un lugar para la práctica del arte de comunidad con personas que desempeñan el rol de líderes en ciertos momentos y de seguidores en otros; es una expresión de heterarquía en que todos son tanto maestros como alumnos.
- Es también una forma de ser, un camino intencionado, un tao donde nuestra propia interdependencia con otros en el mundo nos lleva a una mejor comprensión de nuestro lugar, nuestro significado y nuestras metas en la vida.

A través de la práctica, este lugar de aprendizaje se convierte en una realidad en todos los aspectos de la vida, en una vida dedicada al mejoramiento continuo.

Desarrollar líderes y equipos es un proceso continuo. Puede que empiece como una estrategia explícita, un *dojo*, pero con el tiempo y a medida que cambian los líderes, a medida que cambian los miembros, a medida que cambia el entorno, el *dojo* se convierte en el camino del equipo, una atención continua a la dirección y al crecimiento de la comunidad mediante la aplicación constante de los valores. ¿Qué tipo de *dojo* puede usted crear en su vida para practicar la disciplina del liderazgo alquímico con otros?

Uno de los roles centrales del líder es invitar a los demás a que lo acompañen a explorar el significado de lo que hacen. Efectúa esto ofreciendo sus propias visiones de futuros llenas de sentido, para que los demás contribuyan y personifiquen esas visiones en todo lo que hace y todo lo que es. Se «convierte» en las visiones, hablando y actuando desde los futuros en los que ya se encuentra, hallando significado para sí mismo y jalando a los demás hacia adelante. En una reciente encuesta de gerentes<sup>55</sup>, el Center for Creative Leadership y la revista *Chief Executive* preguntaron sobre las características personales de los líderes. «El factor número uno para el éxito, citado por los altos gerentes, equipos

---

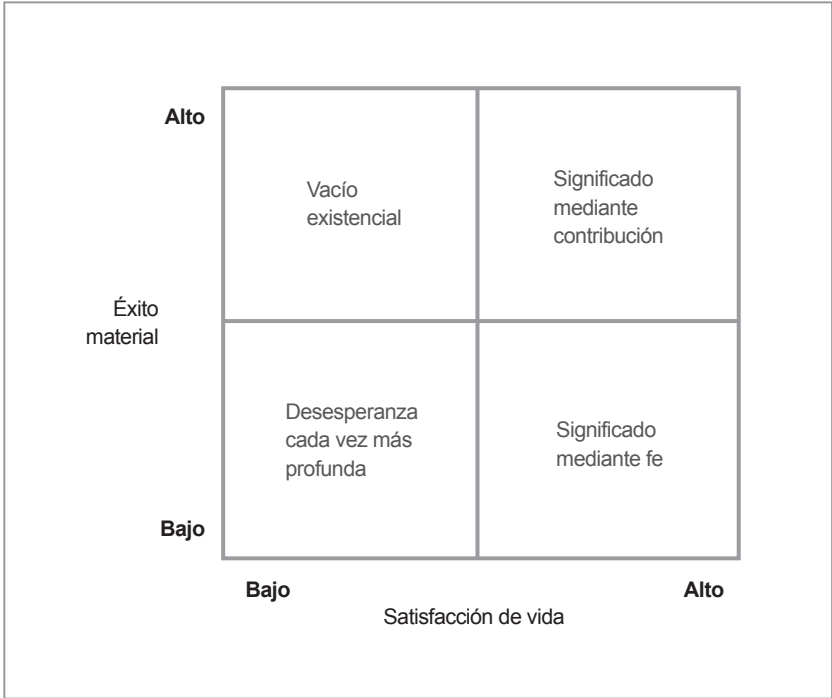
<sup>55</sup> Cfr. «What CEO's Think: A Leadership Survey from CCL and Chief Executive Magazine». Center for Creative Leadership – Newsletter, [www.ccl.org](http://www.ccl.org), octubre de 2002.

ejecutivos y gerentes de nivel medio, fue las habilidades de manejo de personas..., a mayor el nivel de gerencia, más importante se hace esta característica personal..., la característica personal de los principales líderes es dar el ejemplo para que otros lo sigan y crear normas de conducta que todos puedan aceptar».

Habrá usted oído la cita de Gandhi: «Sea el cambio que quiere ver en el mundo». No solo hable de él, SEA el cambio. Asíumalo, defiéndalo, personifíquelo. Sea valiente, aun ante el desafío, la censura y la mesura de los demás. Cuando dé un paso adelante para desempeñar un rol de liderazgo en su vida o su trabajo, cuando defienda algo a pesar de todo, entonces encontrará significado y felicidad. Lo irónico es que cuando buscamos felicidad como un fin en sí mismo, lo que encontramos es vacuidad. Cuando buscamos servir, de alguna forma, a una causa mayor que las nuestras propias, la felicidad llega sola.

Una de las más penosas realidades de nuestro tiempo es que muchos de nosotros logramos grandes éxitos materiales, pero muy poca satisfacción en nuestras vidas. Viktor Frankl, en su clásico texto *El hombre en busca de significado*, llamó a este vacío existencial el «malestar de nuestra generación». Según él, el significado no está ligado al éxito material (de hecho, el significado está más asociado a dar que a recibir). La siguiente es una forma de representar esta experiencia.

**Figura 12. Modelo que relaciona satisfacción con éxito**



El propio Frankl<sup>56</sup> sufrió los horrores de un campo de concentración; encontró significado a través de su propio sufrimiento y del dolor de los demás a su alrededor. Escribió al respecto, y su experiencia cambió nuestra comprensión de la humanidad. A Terry Fox, un atleta canadiense, le amputaron la pierna por un cáncer y aun así corrió a través del continente para recolectar fondos para otros; se llevó a sí mismo al límite, y ello cambió nuestro modo de ver el cáncer.

Hay muchos ejemplos de personas que encontraron el significado en las circunstancias más difíciles. Pero ¿dónde lo encontramos en nuestras vidas ordinarias? Creemos que a través de las transformaciones que le hemos sugerido: llevándose a sí misma al extremo, viendo el globo terrestre como su vecindario, liderando con nuestros dones singulares en contribución con los demás, y encontrando significado al hacerlo. Allí es donde se halla la magia de la alquimia.

Este es un resumen de lo que hemos visto hasta acá.

**Tabla 9. Estructura de la alquimia del liderazgo *coach***

Competencia de liderazgo	Tema de <i>coaching</i>	Alquimia de liderazgo	Descripción
<b>Anticipación estratégica</b>	Contexto más profundo Atravesar el atascamiento	<b>Cocreación de futuros</b>	Comunidad cocreadora que construye para escoger los futuros en que estamos.
<b>Visión y valores</b>	Vivir con un propósito Estar al servicio	<b>Metáfora holográfica</b>	Impresión holográfica que guía todas las decisiones y acciones.
<b>Empoderar a los demás</b>	Usar las conversaciones Preservar la diversidad	<b>De jerarquía a heterarquía</b>	Liderazgo heterárquico según la capacidad y las necesidades de la situación.
<b>Aprendizaje y cambio</b>	Personificar el cambio Aprendizaje continuo Paradoja del replanteamiento	<b>Interdependencia y significado</b>	Interdependencia con el mundo a nuestro alrededor y dentro de uno mismo, dando significado a la vida.

<sup>56</sup> Cfr. Frankl 2000.



Lord Alfred Tennyson escribió estas líneas inspiradoras que —sentimos— expresan el desafío.

«Se apaga el largo día,  
sube lenta la luna,  
el hondo mar gime  
con mil voces.  
Venid, amigos míos,  
aún no es tarde para buscar  
un mundo más nuevo» (Tennyson 1964: 25).

Sabemos que todo esto puede ser mucho que absorber y que los desafíos de aplicar estas ideas en sus entornos tradicionales de trabajo parecen sobrecogedores. Pero, justamente, esa es nuestra tarea como líderes en la actualidad: una transformación que podemos lograr. Debemos empezar.

### *Reflexión personal*

Transformación es una palabra que se usa con frecuencia y con demasiada facilidad para indicar un cambio mayor. Pero realmente significa que uno se convierte en alguien que no era antes..., el cambio que se experimenta es tan fundamental que uno se convierte en otra persona. Después de una transformación no hay retorno, ya no se puede desaprender lo que se aprendió. Uno tendrá un nuevo nivel de conciencia.

Piense en los tiempos en que usted experimentó una transformación de sus creencias, sus supuestos, su conocimiento y actitud (algo que lo cambió fundamentalmente). Podría ser una sabiduría (como la que narró Susan sobre Eric cuando le puso una «s» al final de futuro) que cambió su perspectiva en un instante. O podría ser el proceso más largo de la educación, un despertar o una experiencia de la que usted surgió con un sentido diferente de sí y de su lugar en el mundo.

¿Cuáles fueron las circunstancias de esa transformación? ¿Puede usted identificar los factores involucrados más significativos? ¿Qué ocurrió antes? ¿Cómo ocurrió? ¿Quién estuvo involucrado? ¿Qué elementos de la «historia» son claves? Si usted ha tenido más de una experiencia transformacional, ¿cambiaron los elementos o existe algún tema común? ¿Existe algún entorno, ambiente, crisálida de donde usted salió como una mariposa? Frecuentemente, los fenómenos transformacionales de nuestras vidas ocurren en lugares donde intuitivamente nos reagrupamos para descubrir quiénes somos ahora y, una vez que somos conscientes de ello, podemos salir a buscarlos como entornos de soporte para nuestras necesidades de transformación.

Si usted no identifica una experiencia transformacional en su vida, piense en ello..., ¿significa eso que usted no ha tenido aún la oportunidad? Si es así, ¿cómo puede explorar

las posibilidades? ¿Qué cosa en sus circunstancias se presentan como oportunidades de nuevo aprendizaje, nuevo significado? Si ha tenido la oportunidad pero no la tomó, ¿cómo se siente? ¿Vive usted su vida al máximo? ¿Está usted comprometido en lo que sea, que hace de tal forma que extrae significado de ello?

Escriba sobre transformación en su diario. Sea un narrador que relaciona sus relatos personales y sus lecciones de vida, o narre la historia de alguien que usted conoce y las circunstancias de su transformación.

*Ejercicio para compartir*

Comparta su relato con alguien de confianza. Nárrelo como una historia personal, en primera persona, expresando todos sus sentimientos mientras experimentaba su transformación. Luego escuche atentamente a su pareja contar su relato. Vea su emoción mientras escucha sus palabras. Discuta los temas que subyacen a ambos relatos.

- ¿Cuáles son los elementos comunes?
- ¿Cómo se relacionan con las competencias de liderazgo alquímico que discutimos en este capítulo?
- ¿Hay similitudes? ¿Diferencias?
- ¿Qué puede usted aprender de esta discusión que lo ayudaría en futuras transformaciones?

*Autoevaluación*

Hemos hablado sobre las cuatro competencias del liderazgo alquímico (las competencias de los coaches de liderazgo efectivos). Califíquese en cada una de estas competencias como es hoy, rodeando los números más apropiados. Considere el 1 como competencia no adquirida y 5 como experto:

**Tabla 10. Autoevaluación de competencias de liderazgo alquímico**

Cocreación de futuros				
1	2	3	4	5
Perspectiva holográfica				
1	2	3	4	5
Liderazgo heterárquico				
1	2	3	4	5
Significado de relaciones interdependientes				
1	2	3	4	5

Ahora piense dónde quisiera estar usted en el futuro. Rodee los números que representan su objetivo de liderazgo alquímico. Use otro color, un color que le represente crecimiento y esperanza.

- ¿Qué le sugieren sus puntajes?
- ¿Ve usted brechas en su desarrollo de liderazgo *coach*?
- ¿Son cosas que le interesarían desarrollar?
- ¿Qué tipos de experiencias, o tutoría o capacitación cree que usted necesitaría para cerrar esas brechas?
- ¿Qué puede usted hacer para desarrollar alguna de sus ideas?

### *Ejercicio de equipo*

Después de que todos los miembros de su equipo hayan terminado la autoevaluación, lleven sus resultados a una reunión de equipo. Puede abrir la discusión revisando los conceptos del capítulo, para asegurarse de que todos los tengan claro cómo se han desempeñado en su entorno de equipo.

Conversen sobre dónde se encuentra cada miembro del equipo y qué necesitan para avanzar. Esta parte se hace mejor en grupos de dos o tres personas, para que todos tengan la oportunidad de hablar sobre sus evaluaciones. Densé 10 minutos por persona.

Luego transfieran sus resultados a una pizarra o póster donde se haya dibujado una tabla con los puntajes. No es necesario poner nombres, solo círculos de un color para las habilidades actuales y de otro para las habilidades deseadas, para ver cuál es la situación del equipo en su totalidad.

- ¿Cuáles son los temas comunes a todo el grupo?
- ¿Hay áreas en las que todo el equipo es fuerte?
- ¿Hay áreas en las que todo el equipo necesita desarrollo?
- ¿Hay áreas en las que un miembro del equipo podría usar sus potencialidades para ayudar a otro que tenga necesidades de desarrollo?
- ¿Dónde están las mayores brechas entre los niveles actuales y deseados?
- ¿Qué podría hacer el equipo para cerrar estas brechas?

El resultado de esta reunión debería ser la elección de alguna acción futura para el desarrollo del equipo. Quizá escoja uno de los temas de desarrollo de competencias para los siguientes seis meses, con acciones estipuladas (qué, cuándo y quién). Asimismo, deberían programar por lo menos una reunión de seguimiento para identificar el avance hacia los objetivos.

Una variación de este ejercicio es que los miembros del equipo lean sus puntajes y los comparen con los de los demás. Por lo general, bastan dos o tres puntajes para estimar un promedio «grupal» que garantice la confidencialidad de cada evaluado. Su representante de Recursos Humanos puede apoyar este ejercicio recabando puntajes y preparando un informe grupal, para que cada persona lo revise independientemente antes de la reunión de equipo descrita más arriba.

## PARTE II | Contextos

### Invitación

Ahora queremos invitarlo a pasar de los conceptos, los principios y las ideas que apuntalan la noción de liderazgo *coach* «tanto/como» a los contextos o los dominios en los que aplicamos esos conceptos. Aquí presentamos, nuevamente, una dualidad, una paradoja aparente, y lo invitamos a ver las dos dimensiones al mismo tiempo (el contexto interior y el exterior) y a asignarles el mismo valor.

Todos estamos familiarizados con los contextos de nuestro mundo exterior, los roles y las relaciones que establecemos y mantenemos, los temas que tratamos y los problemas que resolvemos y que son asuntos todos de formación y experiencia. Si bien no pensamos muy frecuentemente ni conscientemente en ellos como contextos (son como el aire que respiramos o como el río para el salmón), usualmente estamos conscientes de que están ahí y que debemos cuidarnos de no alterarlos.

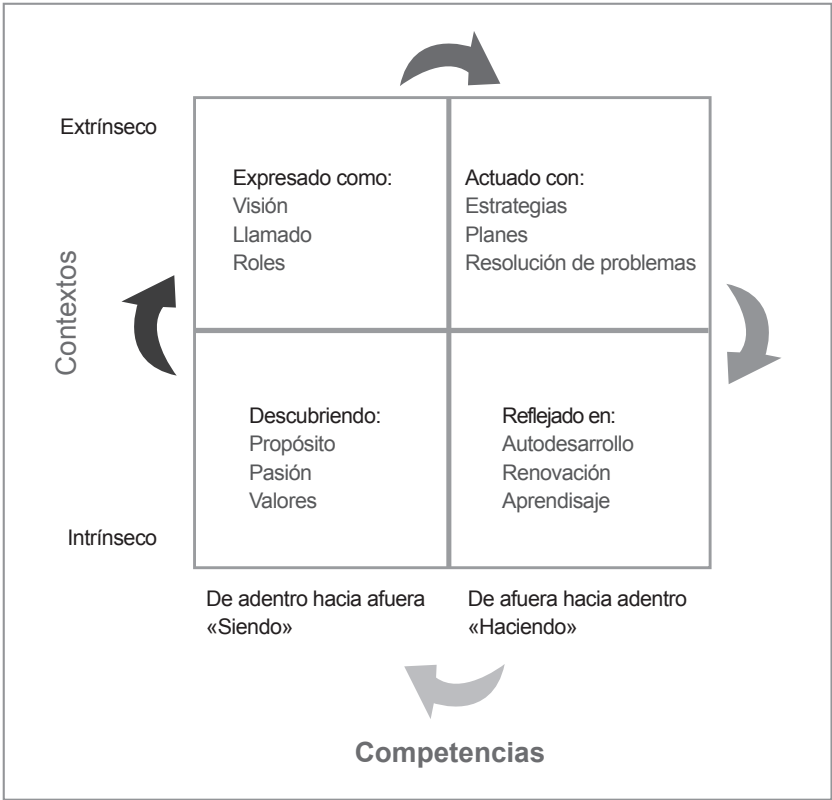
Sin embargo, los contextos de nuestro mundo interior, que corresponden a nuestros valores y pasiones, nuestros deseos y sueños, nuestras esperanzas y temores, nos son menos familiares. Son los territorios inexplorados y, frecuentemente, extraños, a pesar de su expresión como parte de nuestra identidad. Si bien podemos luchar contra estos dominios interiores a un nivel personal, parece que hemos negado su existencia misma en la vida organizacional; y sin embargo, son ellos los «metales comunes» que forman nuestra personalidad y nuestra presencia, nuestra alquimia, como líderes coaches. Nuestra cultura ha dictado que ignoremos estas emociones y, como resultado, somos menos capaces de acceder a ellas y a incorporarlas a nuestra identidad. Ciertamente, la disociación de valores, ética e integridad ha permitido que ocurran grandes abusos de parte de muchos líderes en nombre del «negocio». Porque, de hecho, en la exploración de nuestra vida interior está también el reconocimiento de nuestro lado oscuro, donde se hallan tanto la oportunidad para realizar grandes aprendizajes como los grilletes que, si no se controlan, nos pueden limitar, y los puntos ciegos, que nos pueden amenazar, o la mirada del mundo que distorsiona y nos niega nuestro magnífico potencial.

Porque la combinación de estos dos mundos es lo que permite la grandeza. Ninguno de los dos por sí solo está completo, pero la interacción de lo interior con lo exterior es suficientemente poderosa para transformar personas, equipos y organizaciones. Imagine nuevamente los cálices, los contenedores alquímicos dentro de los cuales se unen estos ingredientes dispares para producir una combinación de dos elementos, que es una

entidad completamente nueva y mayor a la suma de las partes. El líder *coach* se esfuerza por contener ambos contextos en su «ser» y su «hacer», en todos los aspectos de su vida.

La figura 13 presenta estos contextos (interior y exterior) en relación con las competencias de las que hablamos en los capítulos anteriores. Hemos escogido las competencias que reflejan más claramente las diferencias en cada uno de los dominios del modelo.

**Figura 13. Modelo que relaciona competencias y contextos**



Si empezamos en el casillero de la esquina inferior izquierda del modelo, en el contexto intrínseco de «yo mismo», encontramos que las competencias asociadas a este mundo involucran descubrir nuestros valores, nuestro propósito y nuestras pasiones. Estas son las dimensiones de adentro hacia afuera de uno mismo que estructuran y guían nuestras vidas. Cuando se sacan estas competencias interiores al contexto extrínseco de nuestras organizaciones, los valores se expresan como visiones y llamados. Somos *en-rolados* para desempeñar una parte según quién somos.

Para hacer realidad nuestras visiones, necesitamos competencias: habilidad estratégica, de planificación, de resolución de problemas (todos ellos, temas de formación en la escuela de negocios). Allí nos sentimos en control, seguros, y suficientemente competentes como para alcanzar cualquier meta. Pero la experiencia de hacer realidad nuestros sueños nos lleva de regreso a nosotros mismos, a aprender a reflexionar sobre nuestras acciones. Quizá no todo nos salga como lo planeamos; lo inesperado ocurre, y quizá nuestros valores sean puestos a prueba. Entonces, debemos tomar medidas para entender de qué modo nuestras experiencias de «afuera hacia adentro» se alinean con nuestro propósito interior; quizá lo hagan absorbiendo más desarrollo o escogiendo un camino de renovación y replanteándonos el futuro. Empezaremos, nuevamente, a dar vuelta en torno a este círculo. Esto podría requerir un mínimo ajuste, o podría ser necesario borrar todo y empezar en una dirección totalmente nueva..., solo que ahora somos distintos, personificamos todo lo que hemos aprendido, y llevamos una vida más profunda, llena de conciencia y comprensión.

Si aplicamos este modelo a los equipos y a los niveles de la organización, podemos imaginar por qué sería tan importante cocrear la visión de futuro para empezar a expresar valores y propósitos comunes. Cada uno de nosotros está *enrolado* para desempeñar su parte en la realización de la visión; llevamos dentro los elementos y principios esenciales, liderando en nuestro momento, con nuestras habilidades particulares, para hacer que las cosas sucedan. Y, a través de esta experiencia, somos capaces de reconocer nuestra interdependencia con los que nos rodean, y encontramos significado en nuestras contribuciones y nuestros logros.

Estos ciclos se repiten durante nuestras vidas adultas, a medida que pasamos de un capítulo de nuestras carreras al siguiente y en nuestras otras relaciones, comunidades y roles. Existimos en la tensión de «ser» en el mundo interior y de «hacer» en el mundo exterior. «Yo» busca hacer, hacer busca ser. Y así consecutivamente... nuestros experimentos alquímicos, nuestros fracasos, nuestras decepciones, nuestras lecciones... y a medida que avanzamos descubrimos más y más acerca de quiénes somos realmente y qué estamos llamados a ser y a hacer.

En los tres capítulos siguientes, examinaremos estos contextos por separado; pero es importante que preservemos la tensión, la paradoja de ambos al mismo tiempo.

## Capítulo 4

### De adentro hacia afuera: desarrollo del *coach* de líderes

En este capítulo, queremos mirar cómo se pueden aplicar los conceptos presentados en la primera parte a nuestro «yo». En otras palabras, ¿qué se requiere para ser un líder *coach* del tipo que hemos descrito? ¿Cuáles son las competencias necesarias para tener éxito? Empezamos con nuestro «yo» porque —como hemos dicho— el viaje de aprendizaje del líder *coach* empieza aquí, dentro, con un examen de nuestros talentos y potenciales, así como de nuestras debilidades y fallas. Empezamos con quién somos.

Este contexto interior, nuestro «yo», es un vasto territorio para la exploración y el entendimiento que, por lo general, en los últimos tiempos ha sido ignorado en tanto nos hemos enfocado en el mundo exterior de la competencia, del poder y, más recientemente, del cambio. Estos contextos han recibido la atención, pero para sobrevivir y progresar en estos dominios exteriores debemos desarrollar dominios interiores fuertes y resistentes. Este terreno está empezando a reclamar su merecido lugar en el liderazgo, a medida que empezamos a entender el gran impacto que tiene esta perspectiva de «adentro hacia afuera» en el éxito del liderazgo.

### Ver a su «yo» como un sistema

Comenzamos por ampliar nuestra definición de «yo» para incluir cuerpo, espíritu, corazón y mente: una perspectiva de sistemas completa de la interdependencia que, frecuentemente, ha sido vista por partes separadas, o simplemente ignorada. Exploraremos ese «yo» como un sistema holístico interconectado y mutuamente respaldado (la combinación de cuerpo, mente, corazón y espíritu) y cómo este sistema, cuando está alineado, puede ser el líder *coach*. Cada aspecto del «yo» desempeña un rol diferente en nuestras vidas; cada uno contribuye a nuestro «yo» completo. Y —como hemos dicho— parte del desafío de esta noción es que no es algo que hacemos a veces..., más bien es quiénes somos y quiénes aspiramos a ser. Entonces, incluiremos aquí algunas descripciones de cómo ser un líder *coach*, desde cada una de estas cuatro dimensiones. Nuestro propósito no es tanto definir las competencias tradicionales sino invitarlo a usted a descubrir su *gestalt* asumiéndolas, abrazándolas, convirtiéndose en ellas... Empezaremos viendo las cuatro dimensiones del «yo». ¿Cómo las entendemos en tanto que aspectos de quienes somos? ¿Qué lecciones podemos extraer de lo que nos tienen que decir?

Gran parte de lo que hemos presentado hasta aquí (palabras, conceptos, diagramas, modelos de cuatro casilleros) fue escrito desde nuestras cabezas, y dirigido a la *suya*. Hemos apelado a la parte racional en usted que procesa las ideas. Sin embargo, usted puede haber encontrado que sus emociones estaban involucradas en alguna de las evaluaciones: quizá en la forma de alguna resistencia o negación de las sensaciones que estaba experimentando. O quizá alguno de nuestros relatos le tocó el alma. Y quizá usted ya haya sido movido a actuar, a comportarse de una forma diferente. Porque nosotras creemos que el líder *coach* «personifica» los valores y las competencias de *ser* un líder *coach*, en todo lo que hace, todo lo que dice, y todo lo que es. Así es que nuestros cuerpos se convierten en quienes somos: ellos son una expresión de la vida que llevamos. Y, sin embargo, muy frecuentemente, nos encontramos, como líderes, prácticamente negando que vivimos dentro de un cuerpo... las largas horas detrás de un escritorio; los vuelos nocturnos en domingos por la noche, para estar en una importante reunión al día siguiente, a miles de kilómetros de casa; las reuniones que parecen el salón de detención de la escuela, sin ventanas y con sillas incómodas; los horarios que no dejan tiempo para ejercitarnos, o para bailar o para soñar... parece haber muchos ejemplos de cómo la vida de un líder puede alentar la negación o la separación de su cuerpo:

A continuación, Carol nos cuenta esta historia de negación del cuerpo.

Me había mudado al otro lado del país para dirigir un equipo de consultoría muy fuerte en una empresa multinacional de consultoría. El anterior líder del equipo había colapsado ante las demandas del puesto, y parecía improbable que pudiera volver al trabajo, a sus 48 años. Yo estaba ansiosa de probarme a mí misma en un nuevo mercado, una nueva ciudad y una nueva empresa... contra la que, por supuesto, había competido desde mis anteriores empleos en otras consultoras. Así que iba para trabajar largas horas, registrando esas horas en informes de tiempo que requerían que se contabilicen los cuartos de hora como facturables o no facturables, y me aseguraría de que los miembros de mi equipo tuvieran mucho tiempo facturable, ¡pero yo también! Estaba tomando vuelos transcontinentales, incluidas muchas trasnochadas, para representar a nuestro equipo a nivel nacional, y a nuestro equipo nacional en el contexto global. Prácticamente estaba trabajando 15 horas cada día, y frecuentemente ponía sesenta o setenta horas a la semana... ¡Ya sabe a qué me refiero!

Hasta que llegó una mañana en que ¡simplemente no soportaba el dolor que causaba el agua de la ducha sobre mi piel... Y me eché en el suelo de la ducha, incapaz de siquiera cerrar el agua. Me di cuenta de que yo también estaba sucumbiendo a las presiones que habían incapacitado a mi predecesor. Tuve suerte de que la empresa tuviera un «programa de asistencia del empleado». Llamé a mi asistenta para que me diera el número al que debía telefonar. Su empatía era tan palpable, que pensé que iba a llorar. Supongo que mi adicción al trabajo y la factura que me estaba pasando le resultaban evidentes, como probablemente también le resultaban a mis otras colegas, y por supuesto a mis clientes.



Recuerdo haber pensado, en camino a ver a mi consejero del programa de asistencia (esto era antes de que hubiera escuchado nada sobre *coaching*), que «si uno ignora el susurrar de su cuerpo, el cuerpo grita». Afortunadamente, solo había tenido esta minicrisis en la ducha, y no un ataque al corazón o un infarto o un accidente de tránsito... y, por supuesto, como fue solo una advertencia moderada, no le hice caso aquella vez. Me tomó muchos años más de incidentes similares —y finalmente de trabajar con un *coach*— para darme cuenta de los patrones y temas que se estaban manifestando en mi vida. Mi cuerpo me estaba diciendo una importante verdad acerca de la necesidad de curación, de lo tóxica que era la manera como había estado trabajando. Para algunos de mis colegas, entre ellos mi predecesor, esta realización llegó muy tarde para evitar las consecuencias permanentes a la salud y, como un resultado, tuvieron carreras muy cortas.

Lo que me parece tan obvio ahora, al recordar lo que fue esa crisis y ese modo de vida, es que yo estaba «fuera de mi cuerpo»... y que todos mis esfuerzos por mantenerme en forma y saludable reflejaban una gran brecha en mi entendimiento de lo que significa vivir una vida plena, y de ver la vida desde la perspectiva de un sistema completo. Que me haya dolido la piel, nuestro aparente escudo entre uno y el mundo, no es casual. Y también me parece claro ahora que estar cómoda en mi propia piel es una indicación de una vida en equilibrio, una vida que integra mente, cuerpo, espíritu y corazón.

Como humanos, nos podemos acostumbrar a todo: nos hemos acondicionado para soportar situaciones que pueden hacer parecer normales, incluso las circunstancias más extrañas y horribles. Esto es lo que nos mantiene cuerdos en un mundo desquiciado, pero también significa que cargamos y absorbemos estrés en nuestros cuerpos... hasta el punto del colapso, la sobrecarga o la disfunción. Nos enorgullecemos de cuán duro trabajamos, cuánta incomodidad soportamos y la mayoría de personas no actúa o ve el cambio como algo positivo y posible, hasta que ocurre un colapso. Unos cuantos nos salvamos de las probabilidades, pero no de los colapsos.

Yvonne había pasado un par de años traumáticos que involucraron varios fallecimientos, quiebras y desafíos con sus hijos adolescentes. Por último, apareció un espacio en todo el caos, y surgió la oportunidad de irse a un campamento de verano durante una semana con su hija. A pesar de no emocionarse demasiado por tener que acampar, o de estar con padres más jóvenes que ella con toda su energía y aparente omnisciencia, Yvonne fue... y se inscribió en un curso de masaje de una semana. Le pareció una manera simple, relajante y poco exigente de pasar el tiempo. Durante ese tiempo haría y le harían masajes. Descubrió, para su encanto y sorpresa, el maravilloso potencial del masaje para reconectarse con su propio cuerpo y para aterrizar y centrar su vida. Y mientras la turbulencia continuaba a su alrededor, el masaje la ayudaba a mantener el curso y seguir fiel a sus valores esenciales. De hecho, a través del masaje, ella ha experimentado la conexión entre cuerpo y espíritu y ha entendido el mensaje de que no somos cuatro entidades separadas, sino un sistema interdependiente unificado. De la misma forma, el estilo del líder *coach* es interdependiente de sus colegas y clientes y del ambiente.

Busque la fricción, vaya hacia los desafíos con un corazón abierto..., la fricción es el abono que necesitamos para fomentar nuestro propio crecimiento. A medida que avanzamos hacia una mayor conciencia de nuestras ventajas del crecimiento, nos conectamos con nuestro espíritu —que nos recuerda quiénes somos realmente, desde la perspectiva de nuestra alma—. ¿Cómo seguir siendo plenamente, finalmente una misma, personificando mis valores y en asociación/relación con otros y con el mundo? ¿Cómo hacemos para crecer y honrar nuestra verdad y la verdad de los demás? Haga buen uso de la verdad que la fricción crea...

### *Espíritu*

Y ¿qué hay del espíritu?... ¿qué conexión tenemos con lo divino, lo universal y la energía atemporal? Durante gran parte del siglo XX, parecía que hablar del espíritu no era normal —se le mencionaba en los velorios y funerales de colegas, en las breves conversaciones acerca de momentos especialmente emotivos—; quizá, inclusive, en eventos religiosos en la iglesia o la sinagoga si uno era el «raro» que prestaba atención. Por más que intentemos negarlo, vivimos en cuerpos; o por más que neguemos la existencia del espíritu, somos seres espirituales en forma humana y nuestros espíritus son una parte esencial de quiénes somos y de por qué estamos aquí.

De hecho, mi espíritu es la fuente de donde brotan mis valores y mi optimismo y mi entusiasmo (que, literalmente, es la presencia permanente del espíritu)... Yo tengo un espíritu y él es —o quizá ella es— un componente primordial de mi esencia de líder *coach*<sup>57</sup>.

Con la debacle laboral de la década de 1990 y el abandono de tantos de los supuestos «principios inviolables» del empleo de por vida, de la lealtad del empleador, de la inviolabilidad corporativa y del trabajo como fuente de significado de la vida, repentinamente caímos en la cuenta de que se estaba dando una reconciliación, un resurgimiento del interés y la conciencia, del mundo, del espíritu. Una avalancha de libros, artículos, conferencias, páginas web y *chat rooms* sobre «El espíritu en el centro de trabajo» inundó los estantes. Tal como lo describimos en el capítulo 1, este despertar de la conciencia ha ampliado y profundizado el entendimiento y la experiencia de liderazgo y, por lo tanto, también ha informado y afectado el liderazgo *coach*.

Entrar al dominio de lo sagrado —mediante el uso de metáforas, del lenguaje de las imágenes, de la poesía<sup>58</sup>— es entrar en un reino de un lenguaje extraño y con multiplicidad de supuestos. Algunos de nosotros hemos tenido experiencias que complican nuestras nociones de creencia, fe y divinidad. En nuestros empleos, andamos con cuidado para evitar faltar el respeto u ofender a nadie por sus diferencias culturales o étnicas, por sus

---

<sup>57</sup> O'Neill, en *Executive Coaching with Backbone and Heart*, llama a esta esencia «presencia singular».

<sup>58</sup> Cfr. David Whyte ha escrito extensamente (*The Heart Aroused*) acerca de devolverles el espíritu a las organizaciones, a través de la poesía.

opiniones del mundo o por sus valores. La conciencia de diversidad del líder *coach* incluye una curiosidad por las diferentes tradiciones que hablan con el mundo del espíritu. La plegaria, la meditación, incluso el escribir en un diario puede ser una excursión del espíritu, para el espíritu. La incorporación de lo espiritual hace del líder *coach* un adulto completo, que reconoce los misterios y está seguro en su «desconocimiento». Asimismo, el líder *coach* vive y sostiene la posibilidad de la esperanza (esperanza ligada a la imaginación, al sueño de un mañana más claro, a la posibilidad de mayor vitalidad, de significado más profundo, vital). El líder *coach* manifiesta en su propia vida, en sus interacciones, la creencia y la seguridad de que siempre podremos escoger tener esperanza.

El siguiente es un relato alegórico acerca de la negación del misterio y la esperanza de transformación:

Había una vez, en una tierra no muy lejana, un reino de bellotas enclavado a los pies de un viejo y gris roble. Dado que los ciudadanos de este reino eran bellotas modernas y completamente-occidentalizados, hacían su vida con energía intencionada y, como estaban en la mitad de sus vidas de bellotas *baby-boomers*, habían inscrito en una serie de cursos de autoayuda. Había seminarios llamados «Sácale el jugo a tu cáscara». Había grupos de rehabilitación y recuperación para bellotas magulladas al caer del árbol. Había *spas* para lustrar y pulir las cáscaras y varias bellota-terapias para la longevidad y el bienestar.

Un día, en medio de este reino, apareció un pequeño y huesudo extraño, que aparentemente cayó «de la nada». Estaba descubierto y sucio, lo que inmediatamente creó una impresión negativa entre sus compañeros bellotas. Y, acurrucado debajo del roble, tartamudeó algo increíble, mientras señalaba hacia arriba: «Nosotros... somos... eso!».

Está divagando, obviamente, concluyeron las otras bellotas. Pero uno de ellos le siguió conversando. «¡Ah! Sí, ¿no? ¿Y cómo nos convertiremos en ese árbol?». «Pues», dijo él, señalando hacia abajo, «tiene algo que ver con enterrarse en el suelo... y romper la cáscara». «¿Es una locura!», respondieron ellos. «¿Totalmente mórbido! Porque entonces ya no seríamos bellotas» (Bourgeault 2002: 64).

Humor aparte, el punto es obvio, por lo menos para las bellotas. Una bellota es solo una semilla; su naturaleza y su destino es convertirse en roble. Cualquiera sabe eso. Lo muchísimo más difícil es aplicar esta parábola a uno mismo... Este «yo» que tomo por mí misma, esta persona que viaja por el planeta tomando decisiones y haciendo lo suyo, no es todo lo que yo soy. Es solo la bellota. Envuelto dentro de esta bellota hay un destino mucho más majestuoso, y mi verdadero «yo». Pero para convertirme en roble, tengo que perder la bellota<sup>59</sup>. Las preguntas sobre propósito y significado, contribución y legado,

---

<sup>59</sup> Cfr. Bourgeault 2002.

que el líder *coach* se hace continuamente y que explora con los demás pueden ayudar a la bellota a ver su destino de roble. El líder *coach*, viviendo una vida de verdadera autenticidad para con sus valores centrales, ve, en su contribución a la organización, una avenida a través de la cual puede explorar ese destino majestuoso... no es que el trabajo sea la única manera como los robles crezcamos, ni crecemos en el trabajo... es solo parte del «suelo».

## Corazón

El corazón es considerado nuestro centro emocional, el anfitrión de nuestras esperanzas y nuestros temores, de nuestro valor, nuestro afecto y nuestro amor, pero también de nuestra ira, nuestro odio y nuestras desesperanzas. Cuando tenemos «un gran corazón» o «el corazón abierto», somos personas que nos conectamos con los demás, con todo lo vivo, con una honesta autenticidad personal. Cuando somos «de corazón frío», estamos apartados de nosotros mismos y de los demás, en una suerte de muerte en vida. El corazón, por ende, es la sede de nuestras emociones y debemos conocer qué hay en él y cómo podemos revelar nuestra verdadera naturaleza a las otras personas en nuestras relaciones.

Daniel Goleman<sup>60</sup> ha dedicado estos últimos años a entender las emociones como un campo de «inteligencia» completo, vital para el líder *coach*. Sus cuatro categorías de habilidades del «yo», habilidades sociales, conciencia del «yo» y conciencia social componen la competencia de inteligencia emocional necesaria para nuestro funcionamiento interpersonal efectivo. Goleman encontró que las emociones (el corazón), y no la mente, son el punto de partida de nuestra conducta. En otras palabras, nuestro corazón le dice a nuestra mente qué hacer, para bien o para mal...

Cynthia Bourgeault refleja esta realidad cuando habla de la conexión entre corazón y emociones:

«En el lenguaje de la tradición sacra, el centro emocional guarda la energía ‘reconciliadora’. Sirve de puente entre la mente y el cuerpo, y también entre nuestro mundo físico habitual y el reino de lo invisible. Cuando está adecuadamente sintonizado, la capacidad más llamativa del centro emocional, fuera de la mente, es la habilidad de comprender el lenguaje de la paradoja. Las inconsistencias lógicas que la mente debe reducir a un simple «ya sea/o» son entendidas por el corazón en términos de «tanto/como» —y más importante— son sentidas de esa manera, sin la necesidad de resolver nada, encerrarse ni protegerse a sí mismo del dolor que siempre causa la ambigüedad» (Bourgeault 2002:71).

---

<sup>60</sup> Daniel Goleman escribió *Emotional Intelligence*, *Emotional Intelligence at Work* y *Primal Leadership*, sobre cómo las emociones están en el centro de nuestra conducta.

Y ¿por qué nos interesamos y nos preocupamos por ese sentido de balance, por el que el corazón es la fuerza reconciliadora entre la mente y el cuerpo? Evidentemente, un líder *coach* efectivo, una persona preparada en los cuatro contextos, balanceada y alerta, parece venir de un lugar más profundo, más estable y tranquilo. Estamos «presentes»... ocupando plenamente el «ahora» en el que nos encontramos.

## *Mente*

Quizá para reforzar esta interconexión e interdependencia, tenemos que volver a la mente para reconocer que también desempeña una parte importante, comparte el espacio, ayuda a crear líderes coaches en el mundo. También debemos recordar lo que la mente no puede *hacer*..., que hay aspectos de la vida que son irracionales y no pueden ser comprendidos. Pueden ser experimentados por el cuerpo, el corazón o el espíritu y pueden ser observados por la mente..., pero no podemos encontrarles explicación. Lo misterioso, lo inaccesible, lo sincrónico, lo mágico..., la alquimia en su punto más alejado puede ser irreconocible... y debemos resistir la tentación de juzgarlo como sospechoso, o menos válido o de alguna manera carente. Los atributos de valor, imaginación, optimismo... y la habilidad generativa para integrar, ver patrones, aprender a un nivel más elevado que incluya todas estas fuentes de descubrimiento..., ese es el terreno o dominio del líder *coach* que personifica la plena integración de corazón, mente, cuerpo y espíritu.

## **Incorporando el liderazgo**

¿Qué significa esta noción de incorporación? ¿Cómo funciona este sistema completo del «yo» que está compuesto por cuerpo, mente, corazón y espíritu? ¿Cómo lidera el cuerpo? ¿Cómo coachea el espíritu? ¿Acaso están separados? Por supuesto que no lo están: somos un sistema complejo e interconectado, con nuestra mente interpretando y analizando los datos que genera nuestro cuerpo. Para los propósitos de esta exploración, sin embargo, los consideraremos como separados (otra disciplina «tanto/como» que deberá usted aplicar será hacerse de la integridad, la interconexión y las interdependencias, mientras las exploramos por separado).

¿Cómo lidera el cuerpo? ¿Existe alguna forma de que lidere o no lidere? ¿Que coachee o que no? Esto va más allá de la simple conciencia y atención al lenguaje corporal del *coaching* y de liderar las situaciones. Cabe recordar el grado en que los mensajes enviados, aun inadvertidamente, por nuestro cuerpo pueden transmitir volúmenes de información y pueden ayudar inconmensurablemente a crear relaciones basadas en la confianza. Sin embargo, a un nivel más profundo, la naturaleza de la incorporación es una suerte de transparencia, es acerca de permitir que lo interior (los valores centrales, las creencias acerca de uno mismo) se refleje hacia afuera para el mundo. No es simplemente cuestión de tener mucho respeto por la salud, sino de asegurarse de que todas nuestras

elecciones, en todo contexto, sean en beneficio de nuestra salud y contra el malestar. Se trata de un sentido de bienestar físico, o de una manifestación de valores alrededor de la resistencia, la preparación, la vitalidad y la energía. Es acerca de reconocer que tenemos un cuerpo, un soporte para nuestra mente, nuestro corazón y nuestro espíritu, que tiene sus propias necesidades, que se cansa, que necesita refrescarse, que usa ropas, y no solo representa nuestro físico sino también nuestras identidades sexual y sensual. Algunas telas, ciertas fragancias, ciertos colores, algunos estilos de vestir... son todas elecciones que hacemos en virtud de cómo sentimos nuestro cuerpo... y la interconexión esencial de cuerpo, mente, corazón y espíritu. El cuerpo define cómo caminamos, cómo hablamos, el tono de nuestra voz, la vitalidad de nuestra entonación, la intensidad y la atención con las que escuchamos, la gentileza en nuestros ojos cuando hacemos contacto visual para aleentar, el reto en nuestro contacto visual cuando esperamos explicaciones de una colega.

El cuerpo también lidera por lo que no hace: el grado como podemos abusar de nuestro cuerpo es una indicación del grado en el que uno mismo está fuera de sintonía. El alcohol, el tabaco, la cafeína, las drogas, la comida, la inactividad, los largos días y semanas sin luz natural, o aire fresco o el alimento espiritual del contacto con la naturaleza... Un «yo» fuera de sintonía no es algo realmente creíble como la incorporación de los valores del liderazgo *coach*. Ciertamente hay momentos en los que las «elecciones» que hacemos, a veces por el poco tiempo, a veces por la prisa, parecen sabias e inevitables. Sin embargo, si persisten por más de cierto tiempo, se convierten en «decisiones» que hemos tomado, en lugar de ser cambios que debemos hacer.

¿Y acaso lidera el corazón? ¿Hay alguna forma en que el corazón pueda liderar? En el mundo de los negocios, ha habido una tregua incierta entre la aparente racionalidad que vemos en las reuniones, los memorandos y las interacciones de la mayor parte del tiempo y las corrientes de emociones y expresiones más primitivas que corren debajo de todo lo demás. En sus investigaciones y escritos recientes, Goleman ha juntado los dos dominios de mente y corazón de una manera novedosa, sugiriendo que de hecho el corazón es el que lidera... Desarrollamos nuestra autoconciencia y autodominio para interactuar de forma efectiva y construir relaciones fuertes con los demás. Quizá la pregunta más adecuada sería ¿de qué forma coachea el corazón? Al provenir de los mismos lugares que la autoconciencia y autoestima, el corazón puede sentir empatía por los demás, de una forma respetuosa... que busca simplemente reconocer y pararse en la paradoja, en la ambigüedad de la realidad.

El líder *coach* debe personificar la integración de mente, cuerpo, espíritu y corazón en todos los aspectos de su vida. Y personificamos, o incorporamos, esta integración no solo en términos de este cuarteto sacro, sino también incorporamos otros tipos de balance. No podemos decir a nuestros colegas de equipo: «Sí, te apoyo en tus intentos de llevar una vida balanceada», y estar trabajando el domingo, o mandando emails a medianoche desde casa, y sacrificando la hora del cuento de la hija para ir a otra cena con clientes. La exigencia de «hacer lo que predicamos» involucra un enfoque holístico...,

es difícil, es complejo, y requerirá algunas elecciones muy duras. La alternativa de ser un líder maravilloso en el trabajo a expensas de nuestra salud, nuestras relaciones, nuestro desarrollo espiritual, nuestro coeficiente lúdico, es no ser un líder *coach* plenamente evolucionado. Así que la pregunta cambia de ¿por qué? a ¿qué y cómo? Veamos las competencias que están relacionadas con este tema y cómo coinciden con los cuatro elementos básicos del «yo», o la alquimia interior.

## Las competencias del líder *coach*

En la concepción tradicional —según Boyatzis<sup>61</sup>—, una competencia para el trabajo es una característica subyacente a la persona. Puede ser una motivación, un rasgo, una habilidad, aspectos de imagen de uno mismo o el rol social o un acervo de conocimiento. Las competencias están relacionadas causalmente con un desempeño laboral efectivo y/o superior, lo que significa que las características deben preceder al desempeño. Hoy, veinte años después, podemos sacar esta noción de competencia de su alcance limitado de una relación causal en un trabajo específico solamente, para llevarla a los contextos más amplios del «yo» completo. Estamos hablando, por supuesto, de las características subyacentes a una persona... que lleva a cabo no solo un desempeño laboral superior sino una vida más rica y auténtica.

Además de expandir la definición de competencia más allá de los confines de un trabajo, queremos proponer que la noción de competencia «alquímica» requiere dos atributos adicionales. El primero es que una competencia está al servicio de la transformación, que estamos hablando de cambio, de crecimiento, de desarrollo. Lo segundo es que una competencia es completa en sí misma y es un reflejo de lo completo. Es holográfica, pues se interactúa constantemente con todas las demás. Por lo tanto, lo que presentamos aquí no es un conjunto completo de competencias de liderazgo o de *coaching* sino una representación completa de elementos transformadores que debe verse como un prisma o un caleidoscopio.

Más que competencias tradicionales que pueden describirse como declaraciones conductuales mutuamente exclusivas, lo invitamos a experimentar estos sentimientos, pensamientos, haceres, seres, en su totalidad: gire el caleidoscopio o cambie la iluminación del prisma y verá los mismos elementos de otra manera, desde otra *oportunidad de descubrimiento*.

---

<sup>61</sup> Cfr. Boyatzis 1982.

**Tabla 11. Estructura del «yo» como líder *coach***

Competencias alquímicas	Competencias centrales: «ser» en espíritu	Competencias emocionales: «sentir» con el corazón	Competencias cognitivas: «pensar» con la mente	Competencias prácticas: «hacer» con el cuerpo
<b>Cocreación de futuros</b>	Experiencia: Mutualidad Intención apasionada Apreciación Creatividad y visión	Centrada en: Valor Convicción Ambigüedad Paradoja Influencia Humor	Reconocer: Supuestos Patrones Opciones Estratégicas Intelecto	Construir: Comunidades Diálogo Procesos para la participación
<b>Perspectiva holográfica</b>	Exuda: Propósito & valores Autenticidad Auto-conciencia Entendimiento para los demás	Comprometido con: Empatía Intencionalidad Congruencia Compostura Paciencia	Mira: Sistemas completos Uno en sistema <i>Sabiduría de Negocios</i> Naturalezas humanas	Elige: En el momento A base de integridad En «Colaboración» Incorporación
<b>Liderazgo por heterarquía</b>	Abraza: Diversidad Totalidad Poder del «yo» mismo Conexión	Se Siente: Al servicio Energético Emocionado Vitalizado Valiente Modesto	Expresa: Comunicación Imaginación Capacidad Responsabilidad Voluntad	Facilita: Sinergia Alineamiento Escucha Activa Pluralidad Desarrollo de Equipo
<b>Interdependencia y significado</b>	Busca: Relaciones Territorio Común Honestidad e integridad Aprendizaje personal	Integra: Esperanzas Temores Experiencias Añoranzas	Refleja: Adaptabilidad Descubrimiento Transformación Reinvención	Personifica: Co-acción Aprendizaje Cambio personal Superación de límites Alianzas Redes



La tabla 11 describe el territorio del líder *coach* «ideal», entendiendo que no alcanzaremos o sostendremos el mismo nivel todo el tiempo, pero que podemos esforzarnos para ser lo mejor que podemos ser en cada situación y aprender a crecer en el camino. Ahora, veamos cómo estos dominios interconectados contribuyen a nuestro sentido de «ser» y «estar» completos y presentes en nuestro trabajo y nuestra vida.

### *La cocreación de futuros*

El líder *coach* cocrea futuros en los que las opiniones de todos los involucrados son valoradas y donde todos desempeñan un rol importante. Son muchos los componentes involucrados.

Al incorporar valor en la ambigüedad, el líder *coach* manifiesta su autenticidad, pues desafía los supuestos, articula temores y dudas mientras se mantiene firme en sus valores y convicciones, sabiendo cómo ceder y otorgar el control sin perder la dirección.

Al construir comunidad, el líder *coach* crea organizaciones que se reinventan constantemente a través del aprendizaje y el uso de modos innovadores de participación, al involucrarse en diálogos individuales y grupales, mediante la búsqueda de patrones que lleven a nuevas opciones estratégicas y atraigan a los demás hacia la visión de un futuro más pleno.

Al liderar con intención apasionada, él usa la creatividad para visualizar el mundo como un lugar mejor y luchar para que se haga realidad, con apreciación de los roles que puedan desempeñar los demás en el proceso cocreativo, en un espíritu de mutualidad y no de autoensalzamiento.

Y al sostener las paradojas, el líder *coach* sabe que las contradicciones son parte de los tiempos cambiantes y que sostener ambos lados de la polaridad a la vez es crítico para desarrollar futuros que sean significativos e inclusivos para todos los involucrados.

### *Perspectiva holográfica*

El líder *coach* usa el proceso cocreativo para desarrollar una perspectiva holográfica para sí mismo y para los demás, que incorpore la visión y los valores de la comunidad para que las decisiones y acciones dispersas estén alineadas con el todo.

Al ser auténtico, empezando consigo mismo y al construir su propia conciencia de «yo», el líder *coach* vive «con un propósito», por sus valores. Él se muestra consistente en todos sus roles, en todo contexto, sin importar cuán desafiante estos sean —él es sus valores—. Desde este lugar, busca entender a los demás, no solo en la superficie sino en la totalidad de sus naturalezas humanas.

Al integrar el todo y las partes, viendo el sistema completo y sus componentes, el líder *coach* puede incorporar en su «yo» los valores de la comunidad. Como cada miembro del equipo, lleva consigo el código cultural a nivel celular, en cada análisis, en cada momento de verdad, en cada decisión, en cada interacción, el todo es reflejado en cada una de las partes. Como resultado, cada persona está dispuesta a defender, ante cualquier conflicto o desafío, no solo sus propios valores, sino también los valores de la entidad en cuya creación participó.

Al reconocer sus limitaciones, así como sus fortalezas como sistema, él puede relacionarse con los demás con integridad, sintiendo empatía y sabiendo que su paciencia y comprensión alentarán su propia determinación. Él admite sus errores abiertamente; y es un perpetuo discípulo, y espera que los demás también lo sean.

Y al actuar en el momento, a partir de sus valores incorporados, que reflejan los de la comunidad, él está convencido de que los demás harán lo mismo: una «colaboración» que crea el holograma una y otra vez, a medida que cada miembro del sistema hace su parte. Hay constancia y consistencia en la perspectiva holográfica, que es magnetizada y alineada por los valores.

### *Liderazgo a través de heterarquía*

El líder *coach* personifica la heterarquía por la que cada persona tiene el derecho y la responsabilidad de liderar en su momento y según sus capacidades y las necesidades de la comunidad.

Al promover la diversidad, el líder *coach* personifica la totalidad y alienta la amplitud de opiniones y perspectivas necesaria para abarcar toda la complejidad. Él escucha y se conecta con los demás en toda su diversidad, entendiendo que el poder para lograr resultados proviene de ser todo lo que somos en todo lo que hacemos, incluido el alineamiento de espíritu, corazón, mente y cuerpo.

Al generar energía y entusiasmo a través del liderazgo compartido, el líder *coach* fomenta el crecimiento y la vitalidad en los demás y construye su compromiso con sus propios futuros preferidos. Él vigoriza a los nuevos líderes para que tomen el lugar que merecen en la cocreación y se siente honrado por sus magníficas contribuciones.

Al ser un comunicador dispuesto, creando, participando y sosteniendo una verdadera comunicación basada en la retroalimentación, usando la imaginación para lidiar con la resistencia, él es capaz de confrontar y resolver conflictos sin dañar relaciones.

Al facilitar el desarrollo de equipos heterárquicos, el líder *coach* promueve la buena disposición para compartir el poder, para dar un paso adelante, para sentir

y saber el significado de competencia y de responsabilidad de liderar, para crear y representar su mejor destino.

### *Generar significado a través de la interdependencia*

El líder *coach* reconoce la importancia de las relaciones interdependientes tanto en el mundo que nos rodea como en el mundo interior de cada quien —visión de 720 grados— para generar nuestro significado en la vida y el trabajo.

Al prosperar en el cambio, el líder *coach* personifica el aprendizaje, el descubrimiento —el proceso natural de adaptación y renovación a través del ciclo de vida adulto— y la habilidad para iniciar la transformación personal en relación con una nueva sabiduría y la experimentación. Él está experimentando constantemente, aprendiendo, energizándose con el cambio, siendo y haciéndose más fluido y más flexible. Él busca y explota el potencial transformador de la energía generada por el cambio.

Al escoger la interdependencia, el líder *coach* reconoce que sus fronteras se han expandido, que es tanto independiente, en el sentido de ser un adulto que funciona plenamente, como interdependiente de los demás que, a su vez, son tanto contribuyentes como generadores de su propia satisfacción personal y éxito. Él valora sus relaciones como reflejos de sí mismo.

Al crear significado, el líder *coach* se conecta con los demás y con el significado en sus propias vidas y estimula la realización de que el significado es el cemento, el sedal que los ata y crea las coincidencias. Él basa su propia vida y su liderazgo de los demás en la búsqueda de significado. Ha superado su ego y su interés propio para alcanzar una vida de integridad y satisfacción a través de sí mismo y de los demás.

Al ser un perpetuo discípulo, el líder *coach* entiende el cambio profundo y está comprometido con la exploración personal. Él personifica el aprendizaje por acción conjunta, reflexiona en comunidad con los demás sobre sus acciones y las consecuencias de ellas, y en el contexto de nuestra aldea global. Él examina sus esperanzas y sus temores, sus añoranzas de un mundo mejor, y supera barreras y construye redes y alianzas para hacerlas realidad. Él es un buscador y un creador de oportunidades de aprendizaje. Está consciente de que el aprendizaje ocurre más en el corazón, el espíritu y el cuerpo, que en la mente.

Esperamos que de esta discusión usted haya extraído una noción de las competencias de un líder *coach*, su densidad, su desafío y sus interrelaciones. Estos son los elementos del líder alquímico. Lo invitamos a considerar su propio viaje «de adentro hacia afuera» para desarrollar su «yo» interior y, potencialmente, transmutar del líder que es hoy al líder alquímico en el que se puede convertir mañana.

A continuación, Carol presenta el poema de un amigo suyo, para iniciarlo en su búsqueda:

No puedo encontrar mejores palabras para transmitir este sentido de balance y presencia de los cuatro centros de mi «yo» (espíritu, corazón, cuerpo y mente) que las de Jane Hoper, una mujer muy sabia que falleció en junio de 2000, cuando todavía no tenía 51, después de un viaje de tres años con cáncer del cerebro. El siguiente poema, escrito justo antes de que empezara ese viaje, y compartido con sus amigos un verano en Whidbey Island, Washington, captura el «alma» del liderar de adentro hacia fuera.

## De vuelta a casa<sup>62</sup>

Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa.  
Encuentra el lugar donde tus pies saben donde caminar  
y seguir su propia senda a casa.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa a tu propio cuerpo,  
tu propio cáliz, tu propia tierra.  
Por favor, vuelve a casa a cada una y todas tus células,  
y completamente al espacio que te rodea.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa a confiar en ti misma,  
y tus instintos y tus formas y tu sabiduría,  
Y también a tus peculiaridades.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa.  
Porque tú perteneces aquí ahora. Debes estar entre nos.  
Por favor, habita tu lugar completamente para que podamos aprender de ti,  
de tu voz y tus formas y tu presencia.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa.  
Y cuando tú sientas tu propia casa, recíbenos también.  
Porque olvidamos que pertenecemos y somos bienvenidos,  
y que estamos llamados a expresar plenamente quiénes somos.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa.  
Gracias, Tierra, por recibirnos.  
Y gracias ojos y oídos y piel,  
toque de amor por recibirnos.  
Y que podamos despertar y recordar quiénes realmente somos.  
Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa. Por favor, vuelve a casa.

---

<sup>62</sup> Publicado en *Branches of Light*, una edición trimestral de Banyan Boks, Vancouver, enero de 2002. Citado con permiso de los editores y del esposo de Jane, Kolin Lymworth.

## *Una reflexión personal*

Cuerpo/mente/espíritu/corazón. Si bien existen muchas maneras de experimentar las interconexiones de cuerpo, mente, espíritu y corazón, queremos alentarlo a empezar a llevar una realidad y una existencia más integradas e interdependientes. Aquí hay algunas cosas para pensar, jugar, meditar, sentir...

Cuerpo. Un colega bastante gordo no podía ver sus pies y comentaba que había estado tan desconectado de su cuerpo, y por tantos años, que ya no se acordaba de otra forma de ser. Intentó conectarse con sus sentidos... la temperatura, la brisa en su piel, la sensación de la ropa sobre su espalda y sus rodillas, y con los diversos niveles de sonido ambiental que tendemos a «apagar»: el zumbido de la computadora, la vibración de las luminarias, el estruendo distante del tránsito, las voces, los teléfonos, el bullicio de la vida a nuestro alrededor... ¿Ha disfrutado usted realmente del sabor de algo fresco y maravilloso hoy? ¿Cómo están sus sentidos? ¿Debemos estar envidiosas? ¿Despiertas? ¿Puede usted hacer algo en este instante para conectarse con su sistema sensorial? ¿Se ha hecho un masaje últimamente? ¿Ha masajeadó a alguien últimamente? ¿Ha hecho ejercicio hoy? ¿Esta semana?

Espíritu. ¿Ha sentido usted la presencia de lo divino? ¿Se acuerda de esa situación? ¿Ha sentido alguna vez que presencié un milagro, o algo increíble? ¿Puede usted meditar sobre esa sensación de asombro y maravilla? Para algunos, es un tema de permitir rendirse a un sentido de serenidad, calma, tranquilidad y paz. Aquí hay una meditación para ayudarla a experimentar un sentido de quietud.

Imagine que encuentra un espacio interior que le permita sentir... ya sea la oscuridad de la noche que desciende o el amanecer de un nuevo día que se levanta; imagine una escena de transición natural entre noche y día. Usted ve un lago e imagina un ave volando, o un pez saltando o una estrella fugaz en el cielo. Con la quietud de esta escena, seguramente usted puede ver los movimientos y es capaz de compartir la pura belleza del momento. Quizá incluso pueda usted encontrar significado en el hecho de que ese evento en particular haya sucedido en ese momento exacto. El espíritu libre del pájaro en vuelo podría inspirarla. Quizá tenga usted el recuerdo atesorado de un paseo familiar. Podría tomar una de esas señales como un «hola» de un ser querido que haya fallecido recientemente. O puede simplemente ser consciente de la exquisita belleza de todo lo que nos rodea siempre.

Cuando estamos en quietud, también sintonizamos mejor con nuestros propios procesos. Somos más capaces de detectar las sutiles señales de la vida diaria que nos trae esperanza, perspectiva e inspiración. Nuestra mente está más abierta de lo usual para hacer nuevas conexiones que nos saquen de la oscuridad y nos lleven hacia la luz.

Tómese el tiempo de estar quieto en las próximas semanas y meses. Regrese a esa escena imaginada y, si le ayuda, encuentre una foto y cuélguela en su casa u oficina para que evoque en usted ese sentido de quietud pacífica. Pero no espere que su vida sea así todo el tiempo. Su vida seguirá siendo igual de ajetreada; sin embargo, puede crearse conscientemente esos espacios de tiempo en los que puede estar a solas y en paz.

Mientras se encuentra en ese estado de paz, puede pensar o no, oír música o no, contemplar una cita o no. Experimente y encuentre qué es lo que mejor funciona para usted.

### *Un ejercicio para compartir*

Escoja uno de los cuatro aspectos del «yo» (cuerpo, mente, corazón o espíritu) tal vez aquel con el que usted se sienta menos conectada, o el que la haya hecho pensar en su «yo». Busque la tabla de competencias alquímicas en el capítulo anterior y tome algunas notas sobre cómo puede conectarse mejor para desarrollar sus competencia en ese aspecto. ¿Cómo sería usted? ¿Cómo se sentiría? ¿Cómo pensaría? ¿Qué haría?

Por ejemplo, si escoge la competencia emocional «sentir con el corazón», ¿cómo puede usted ser más audaz en expresar sus convicciones? ¿Cómo podría sentir más empatía por los demás? ¿Cómo experimenta usted las paradojas en su vida y su trabajo? Y ¿qué piensa usted de esas contradicciones? Por último, ¿qué puede hacer para integrar sus sentimientos (sus esperanzas, temores, añoranzas) en sus relaciones con los demás?

Cuando haya hecho algunos apuntes, compártalos con alguien de confianza y que lo conozca suficientemente bien como para discutirlos con usted y para ofrecerle retroalimentación y sugerencias. Quizá esa persona esté dispuesta a considerar preguntas similares y también compartir las respuestas con usted. Hablen acerca de lo que les ha enseñado el ejercicio y cómo pueden apoyarse mutuamente para avanzar con sus planes.

**Tabla 12. Evaluación del «yo» como líder *coach***

Competencias alquímicas	Competencias centrales: «yo» en espíritu	Competencias emocionales: «sentir» con el corazón	Competencias cognitivas: «pensar» con la mente	Competencias prácticas: «hacer» con el cuerpo
<b>Cocreación de futuros</b>	Experimenta: Mutualidad Intención apasionada Apreciación Creatividad y Visión	Se centra en: Valor Convicción Ambigüedad Paradoja Influencia Humor	Reconoce: Supuestos Patrones Opciones estratégicas Intelecto	Construye: Comunidades Diálogo Procesos de participación
<b>Perspectiva holográfica</b>	Exuda: Propósito y valores Autenticidad Autoconciencia Entendiendo a los demás	Comprometida con: Empatía Intencionalidad Congruencia Compostura Paciencia	Mira: Sistemas completos «Yo» en un sistema <i>Sabiduría de negocios</i> Naturalezas humanas	Elige: En el momento A base de integridad «Colaboración» Incorporación
<b>Liderazgo por heterarquía</b>	Acepta: Diversidad Totalidad Poder del «yo» Conexión	Siente: Al servicio Energía Emoción Vitalidad Audaz Modesto	Expresa: Comunicación Imaginación Capacidad Responsabilidad Voluntad	Facilita: Sinergia Alineamiento Escucha Activa Voces múltiples Desarrollo de equipo
<b>Interdependencia y significado</b>	Busca: Relaciones Coincidencias Honestidad e Integridad Aprendizaje personal	Integra: Esperanzas Temores Experiencias Añoranzas	Refleja: Adaptabilidad Descubrimiento Transformación Reinvención	Personifica: Coacción Aprendizaje Cambio personal Superación de límites Alianzas Redes

Aquí tenemos nuevamente la tabla de competencias alquímicas. Dedique un tiempo a pensar acerca de sí mismo y de sus experiencias en relación con algunas de las palabras. Luego, dese un puntaje en cada uno de los cuatro aspectos de «yo» y cada uno de los temas de competencia. Califíquese como Alto (A), Medio (M) o Bajo (B) en cada dimensión.

- ¿Con qué aspectos de sí mismo se siente más cómodo o más conectado?
- ¿Cómo se manifiesta esta conexión, esta comodidad, en su vida y su trabajo?  
¿En su liderazgo *coach*?
- ¿Qué palabras describen su experiencia? ¿Cuáles no lo hacen? ¿Qué puede hacer para averiguar más acerca de estos temas de competencia?
- ¿Qué palabras le son extrañas? ¿Cuáles no coinciden con sus valores? ¿En qué difieren esas palabras de sus valores?
- ¿De qué modo afecta esta falta de conexión, esta incomodidad, su vida y su trabajo? ¿Ha tenido esto algún impacto en su habilidad para ser un líder *coach*?
- ¿Dónde están sus mayores y menores puntajes en los cuatro temas de competencia? Compárelos con sus puntajes en la autoevaluación del capítulo 3. ¿Han cambiado sus puntajes después de su lectura de este capítulo? ¿Entiende mejor las competencias ahora? ¿Qué palabras específicas de los casilleros de la tabla son importantes para estos puntajes, comparados con sus puntajes previos, a su parecer? ¿Hay algún área de desarrollo que se haya reforzado con esta reevaluación? ¿Hay algún área de la que necesite que aprenda más? ¿Qué pasos de acción puede tomar?

### *Ejercicio en equipo*

Una de las mejores formas de aprender acerca de algo que podemos sentir extraño es liberando la creatividad del equipo. Divida los cuatro aspectos del «yo» (espíritu, corazón, cuerpo y mente) y haga que los miembros de su equipo se separen en grupos de dos o tres y trabajen en uno de los aspectos. Haga lo mismo con los cuatro temas de competencia (cocreación, hologramas, heterarquía y significado/interdependencia); si su equipo es muy grande, haga dos sesiones.

Dé a los grupos un par de semanas para hacer el trabajo creativo. Pueden crear un guion para el resto del equipo que exprese la manera como podría incorporar o mejorar esa dimensión, o los grupos pueden componer una canción, escribir un poema, crear una obra de arte..., usted puede especificar cómo debería verse el producto final, o dejar que los grupos decidan. La regla básica es que el producto debe expresar creativamente los beneficios para el equipo, y no durar más de cinco minutos. Cuando el equipo vuelva a reunirse, el líder del equipo puede dirigir la reunión. Después de las presentaciones, los miembros del equipo pueden debatir lo que aprendieron de este ejercicio y cómo fortalecer el equipo a partir de las sugerencias.

Si ya hizo el ejercicio de equipo del final del capítulo 3, refuerce los resultados con este ejercicio, quizá haciendo ambos ejercicios durante un retiro del equipo.



## Capítulo 5

### De adentro hacia afuera: ¿qué hay en las sombras?

#### Existencia de incompetencias en las sombras

Hemos hablado de la importancia del «yo» (la honesta expresión de quienes somos en todo lo que hacemos) como punto de partida para construir relaciones auténticas, que son el centro del liderazgo en tiempos turbulentos. Parte de esta exploración de nuestro «yo» es incluir esa parte de una que podemos negar porque es menos aceptable y menos buena. Carl Jung<sup>63</sup>, quien escribió extensamente acerca de este «lado oscuro» de nuestra personalidad, pensaba que una de las metas en la vida era conocerse a sí mismo plenamente, para entender nuestro «otro lado», no para suprimirlo o reprimirlo, pero para expresar y controlar el abanico completo de nuestras capacidades humanas. En otras palabras, para ser completamente humanos.

Queremos ver ahora ese aspecto del liderazgo y atraerlo a nuestra conciencia, porque también es parte de ser un líder *coach*. La sombra tiene que ver con lo que sucede cuando el líder no puede manejar la complejidad o no puede actuar en medio de la incertidumbre del cambio rápido. ¿Qué sucede cuando el líder no tiene una base de valores sólida o si su único valor es un impulso incontrolable que lo hace buscar la perfección y el éxito? ¿Qué sucede cuando el líder se ve amenazado por los demás y ve en el ejercicio de poder sobre los demás el único medio de control? ¿Qué sucede cuando el líder no tiene el tiempo o la inclinación de ser reflexivo, de aprender y en cambio se torna frágil y arrogante? Si el líder está aprendiendo y cambiando continuamente, no puede ser perfecto siempre o tener siempre la razón; él debe aceptar su falibilidad y sus errores, y debe ver en ello la oportunidad para mejorar. Pero ¿qué sucede si ese no fuera el caso?

Los tiempos turbulentos sacan lo mejor y lo peor del líder. Todos hemos oído relatos de insospechado heroísmo en medio de la tragedia (los equipos de rescate y de bomberos que dieron su vida en el colapso de las torres del CMC, por ejemplo), y oímos de fraudes y estafas (los líderes de Enron y WorldCom, que se aprovecharon de sus inversores y empleados). Tanto la luz como la sombra intervienen en la complejidad y la incertidumbre de la hiperturbulencia global<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Cfr., por ejemplo, Campbell 1971.

<sup>64</sup> Cfr. Wright y Morley 1998.

Las personas que tienen un sentido incompleto del «yo» encuentran especialmente difícil admitir que son inadecuadas, o incompetentes o que están equivocadas. De hecho, pueden ser incapaces de verlo. La «altura» o el distanciamiento del rol de liderazgo inhibe la autorreflexión o el reconocimiento de nuestras limitaciones. El poder de los líderes, su aislamiento y autonomía pueden crear inmunidad contra la retroalimentación negativa. El líder es recompensado por la actividad constante y frenética que produce resultados, y no por la introspección. Y los líderes fuimos socializados para llevar una máscara de optimismo y de competencia y para no mostrar nuestros verdaderos sentimientos y así satisfacer nuestras propias necesidades narcisistas y las expectativas de los que nos rodean. Nos pagan para hacer, no para sentir ni para ser.

Como seguidores, frecuentemente también somos culpables, si no tenemos una fuerte autoestima, porque tendemos a pensar que nuestros líderes saben lo que nosotros ignoramos. Al aparentar estar en una senda clara y al proporcionarnos los medios para seguirlos, ellos nos dan el sentido de estabilidad que necesitamos en un mundo caótico. Dee Hock, en un artículo en *Relaciones líder-seguidor*, dice que si queremos asegurarnos de que nuestro líder sea ético, abierto y honesto, debemos «seguir a aquellas personas que se comportan de esa manera. Ello se resume en la noción, tanto individual como colectiva, de adónde y cómo queremos ser liderados. En un sentido muy real, los seguidores son quienes lideran, ya que ellos escogen adónde quieren ser liderados. No se puede separar el adónde es liderada una comunidad de los valores conscientes y compartidos y las creencias de las personas que la componen»<sup>65</sup>.

Las «Personas del Año» de la revista *Time*<sup>66</sup> en 2002 fueron Cynthia Cooper de WorldCom, Coleen Rowley del FBI y Sherron Watkins de Enron, tres mujeres que escogieron exponer a sus líderes por haberse apartado de los valores y la ética. Estas tres informantes creían en sus organizaciones y querían que existieran según sus potenciales. El artículo de *Time* termina con una cita de la obra de Ibsen, *Enemigo del pueblo*, un clásico de la denuncia de la verdad: «Una comunidad es como un barco: todos deben estar preparados para tomar el timón». Estas mujeres demostraron verdadero liderazgo —quizá podríamos decir liderazgo heterárquico— al actuar de acuerdo con sus valores e ideales.

Si negamos nuestro propio autoliderazgo, podemos crear dependencia al asumir que solo nuestro líder puede guiarnos y que sin uno somos impotentes. Cuando es llamado a responder a nuestras suposiciones, el líder siente que no puede decepcionarnos al mostrarnos debilidad o incertidumbre. Y las cosas se pueden convertir en un círculo vicioso. Así, con el tiempo, el líder puede llegar a creerse su propia retórica, a vivir en sus realidades construidas y a sentirse fortalecido por los que lo rodean.

Y ello no se da por una sola elección en un solo punto en el tiempo; por el contrario, es una serie de pequeños pasos y puntos de decisión aparentemente menores.

---

<sup>65</sup> Cfr. Hock 2000.

<sup>66</sup> Cfr. *Time Magazine*, «Persons of the Year», 22 de diciembre de 2002.

Pero antes que admitir su falibilidad, el líder la negará, la ignorará, la suprimirá, y la tapará mediante una serie de elecciones y conductas erróneas por el tiempo que sea necesario. Y con cada paso, se alarga el retorno, y se le hace cada vez más difícil admitir que está en el curso equivocado, y frecuentemente lo hace solo porque deberá desandar todo ese camino hasta llegar al primer desvío equivocado, y aceptar el hecho de que ha desperdiciado la energía y el tiempo de todos.

Esto pone al líder entre la espada y la pared, pues, por un lado, tiene el constante temor de la pérdida de control o la exposición de sus debilidades, y, por el otro, la inhabilidad de admitir estas debilidades, especialmente ante sí mismo. En cambio, crea a su alrededor redes de confusión y engaño cada vez más complejas; el líder se separa de los demás y de su verdadero «yo», y —lo que es quizá peor— usa su poder para hacer chivos expiatorios de los demás y proteger su autoengaño. Ciertamente no queremos decir que todo líder se encontrará a sí mismo en estas circunstancias, sino que existe una posibilidad real de que el lado oscuro emerja de un «yo» subdesarrollado, y es nuestro deber reconocer y nombrar los peligros por lo que son.

El gerente general de WorldCom, Bernard Ebbers, es justamente un ejemplo reciente de ello. Ebbers no solo le creó a WorldCom una montaña de deudas por las adquisiciones que realizó, sino que también se creó a sí mismo un enorme imperio personal, prestándose dinero de una serie de bancos que lo querían como cliente, por su conexión con WorldCom. Adquirió para su grupo privado intereses en tierras boscosas, granjas, compañías de transporte y madereras y un astillero, en una escala increíble. Pagó préstamos con otros préstamos y, cuando necesitaba más, tomó prestado casi 500 millones de dólares de los directores de WorldCom, que temían que si este vendía sus acciones para repagar sus préstamos, el precio de ellas caería dramáticamente. Hacia el final de 2002, Ebbers aún le debía dinero a la compañía, aunque esta ya había tomado sus activos como garantía, y debía otros quinientos millones a los bancos<sup>67</sup>. Además del escándalo contable de 9 mil millones de dólares de la compañía, los demás gerentes, en su propia fiebre de adquisiciones, habían creado una factura de... ¡mil millones de dólares! Este fue un fraude de proporciones inconcebibles..., fue una gran locura, sin ningún reparo por las consecuencias. ¿Y qué hay de los empleados de WorldCom? ¿Y qué de los inversores? ¿Qué tipo de liderazgo es este? ¿Y qué de la ética de los bancos que toleraron estas mañas? Sería terrible si este fuera el único ejemplo, pero no lo es. Los escándalos creados por los líderes de Enron y Anderson son aún más increíbles. Y hay muchos más.

¿Acaso hemos creado trabajos de liderazgo que son imposibles de realizar porque las demandas son sobrehumanas? Muchos líderes abandonan cualquier pretensión de vida balanceada o completa para dedicarse de lleno a sus trabajos. ¿Acaso sienten —como Bernard Ebbers— que merecen en pago ser cuales reyes omnipotentes con recompensas financieras ilimitadas? El problema es que, aun con este nivel de inversión personal en el

---

<sup>67</sup> Cfr. *Wall Street Journal*, 31 de diciembre de 2002, vol. CCXL, nro. 128.

rol, el abanico de competencias requerido para liderar a esta escala es tal, que nadie puede hacerlo solo. Necesitamos mutualidad. Y existe una paradoja implícita en el rol: se espera que ni los líderes ni los demás admitan abiertamente que, de hecho, puede ser imposible hacer ese trabajo. Porque si lo hacen, sería como admitir que todo es un «castillo de naipes». ¡El emperador se quedaría sin ropa! Entonces, para que un líder tenga éxito, debe ser capaz no solo de desempeñar un rol sobrehumano, sino que también debe trascender esta paradoja, empezando por reconocer que su éxito depende de su voluntad de admitir sus propias imperfecciones y de sentir humildad por ellas<sup>68</sup>.

Entonces, las cualidades del lado oscuro emergen en el líder que no tiene las competencias contextuales (fortaleza para cambiar, tanto interior como exterior) para lidiar con los tiempos turbulentos. Aquí cabe una importante distinción: y es que estas son incompetencias «calificadas» —son rutinas defensivas o un «zapateo elegante»— más que una carencia de conocimiento o habilidad. Representan el daño que nos podemos infligir, y, principalmente, infligir a quienes nos rodean cuando manipulamos a los demás en nombre de la competitividad y la superioridad, para proteger nuestra autoimagen de líderes perfectos y en control. Usar el poder para aplastar el espíritu de los demás, y preservar así nuestras propias ilusiones, es perverso. Esos son los líderes que Scott Peck llama «la gente de la mentira»<sup>69</sup>. Zimbardo, en cambio, habla de «perversidad creativa» cuando los humanos usamos nuestra inteligencia para ser destructivos y violentos con los demás<sup>70</sup>.

Obviamente, este es un territorio de difícil consideración, porque tendemos a negar o evitar analizar esta cara oscura de la moneda del liderazgo. Simplemente así es como hemos intentado separarnos, en nuestra vida organizacional, de nuestro «yo» superior (nuestro espíritu y nuestro corazón) y, al hacerlo, quizá también nos hemos separado de nuestro «yo» más bajo. De alguna manera, pensábamos que, aunque existiera en el mundo, la maldad no podría infiltrar nuestras organizaciones. Nuevamente habíamos asumido que esos gruesos muros, esas fronteras entre las organizaciones y sus entornos nos protegerían de todo ello. Creemos que era particularmente importante que saquemos los peligros a la luz, justamente por lo que vemos que está sucediendo tanto en los negocios como en la política alrededor del mundo; y, precisamente, porque vivimos en tiempos turbulentos, es mayor el peligro del surgimiento de la maldad en nuestras organizaciones globales y nuestros líderes mundiales. Y así como todos asumimos los roles de liderazgo que merecemos en nuestros empleos y en nuestras vidas, en heterarquía, también debemos estar conscientes de las dimensiones «tanto/como» de sombra y de luz en cada uno de nosotros.

---

<sup>68</sup> Cfr. Collins 2001.

<sup>69</sup> Cfr. Peck 1983.

<sup>70</sup> Cfr. Zimbardo 2001.

## El vínculo con los tiempos turbulentos

Volvamos, por un momento, a reflexionar sobre los vínculos entre un mundo de cambio caótico y la aparición de la maldad. Cuando el cambio es más predecible y cuando los problemas tienen soluciones o, por lo menos, existe la posibilidad de conciliarlos, y cuando un líder puede sentir por lo menos algún grado de control sobre su contexto, hay una menor probabilidad de que sienta incapacidad y, por ello, la necesidad de negar, de separarse y de proyectar su lado oscuro sobre los demás. Así, en tiempos turbulentos, en que el caos está a la orden del día, en que los problemas son desastres irresolubles y donde el control es un mito, existe una mayor tendencia de que los líderes esconden sus déficits percibidos detrás de una máscara. Por eso, Zimbardo recomienda que diferenciamos entre la «disposición», la maldad presente en personas como Hitler, y las «situaciones» que facilitan la aparición y existencia de la maldad. Cuando aplicamos este vínculo situacional o contextual, es más fácil comprender cómo gente básicamente buena puede involucrarse en conductas perversas.

Hoy en día, hay más organizaciones con más líderes, que tienen más poder sobre más gente y sobre sus vidas, que nunca antes. Y estas organizaciones están luchando por su supervivencia, en medio de un frenesí de adquisiciones, reestructuraciones masivas, agresivos recortes de costos y una cultura de terror en el trabajo. Aquellos que empezaron sus carreras con la expectativa de tener elecciones y ser capaces de continuar creciendo, ahora, muy frecuentemente, sienten que ya no tienen elección, salvo la de aferrarse a su seguridad temporal o a lanzarse a un mundo aún más aterrador.

Esto involucra una serie de factores. Uno de los más significativos es que tendemos a recompensar al líder rudo que puede generar resultados financieros a corto plazo. Debido a que pasa mucho tiempo antes de que se puedan medir las consecuencias de este pensamiento a corto plazo, los verdaderos costos del mal liderazgo son, a veces, menospreciados. Muchos de los engreídos de Wall Street han sido diezmados o devorados cuando las consecuencias del liderazgo dimensional se evidenciaron. Y existen muchos ejemplos, especialmente del auge y ocaso del sector de la alta tecnología.

Otro factor es que los líderes no somos supervisados muy detalladamente. Operamos con significativa autonomía dentro de organizaciones donde podemos no ser tan conocidos como en el pasado y donde es difícil ver el abuso desde abajo. Es otro caso de «mientras los números estén bien...». Con este tipo de negación, puede pasar algún tiempo antes de que la maraña de problemas sea tratada. Por último, a veces cuando un líder es incompetente y está en negación, los empleados se coluden para protegerlo tapando la realidad, tanto por lealtad a la organización como porque podemos llegar a ser dependientes del bienestar de nuestro líder. Entonces —como señala Peck— este puede crear una minisociedad malsana para quienes están bajo su dominio. Ese fue el caso de Ebbers y sus directores y su establo de banqueros rivales. Ninguno de ellos podía permitir que Ebbers cayera, por lo que lo salvaban constantemente, sabiendo que si fracasaba, también lo hacían ellos.

Debemos resaltar que no estamos sugiriendo que estas cualidades oscuras de los líderes no hayan existido antes, independientemente de las condiciones del entorno. Nuestros lados gemelos de sombra y luz están profundamente grabados en nuestros mitos, nuestras religiones y nuestras culturas a través del tiempo. Si pensamos en nuestra historia y mitología, veremos que, para balancear estas fuerzas duales, se ha dado frecuentemente un «hermanamiento» de rey y sacerdote, de Iglesia y Estado. Los reyes han representado el mundo externo, material y más masculino; los sacerdotes, el mundo interior, espiritual y más femenino. En los tiempos modernos, hemos rechazado al sacerdote, o al reino espiritual, y hemos perseguido, casi exclusivamente, el mundo material. Como resultado, nos hemos alienado como personas y sociedades de nuestros «yoes» interiores. Nuestras organizaciones existen dentro de un vacío espiritual que —ahora se reconoce— tiene serias consecuencias. Creemos que esta es la razón por la que estamos en un periodo donde el potencial para el surgimiento del lado oscuro del liderazgo es mayor. El reconocimiento de los peligros que ello representa recién ha empezado a despertar.

## **La naturaleza de la maldad en el liderazgo**

Veamos más de cerca las relaciones entre líder y seguidores. Los líderes, por definición, tienen poder sobre los demás, que pueden usar positivamente para engendrar confianza e iniciativa, o negativamente para engendrar temor y pasividad. En capítulos anteriores hemos hablado acerca del poder como un recurso ilimitado, que, cuando es compartido, construye energía positiva y compromiso. Aquí queremos hablar acerca del poder cuando es visto como un recurso limitado, como poder sobre los demás, usado para amedrentar a la gente y forzar su obediencia.

Estas conductas emanan de un profundo temor de los líderes mismos de que sus imperfecciones, que no pueden aceptar, sean expuestas si permiten cualquier desafío a sus frágiles y falsas autoimágenes. Algunos líderes trabajan incesantemente para preservar su sentido de control usando como chivos expiatorios a todo aquel que se atreve a discrepar. La gente teme a estos líderes, y con justa razón. Temen las repercusiones del uso que le dan al poder. Estas repercusiones pueden ser de dos tipos: primero, las conductas sutiles, indirectas y frecuentemente retardadas; y segundo, las conductas más inmediatas, directas y abrasivas del lado oscuro.

Las conductas directas son la respuesta más inmediata a una situación en la que el líder se siente amenazado o quiere ejercer control. Pueden ser desde comentarios sarcásticos hasta una actitud agresiva y controladora, de ataques verbales directos contra la personalidad del empleado, su competencia o su credibilidad. Incluyen arrebatos infantiles con gritos, insultos y empujones. Estos líderes frecuentemente usan las críticas en público y la humillación de los demás para desviar la atención de lo que sienten que los amenaza. También pueden crear una cultura de trabajo abusiva, caracterizada por demandas poco

realistas, pedidos impredecibles y fechas de entrega arbitrarias. Las víctimas de estas conductas frecuentemente son sometidas a un constante y detallado escrutinio.

Escuchemos a este profesional:

«Tengo una nueva jefa. No quiere a nadie en el departamento que haya trabajado allí más tiempo que ella. Ella es muy insegura. Quería que todos aprendieran sus métodos. Cada tanto, escogía una parte del departamento para criticarla. De ahí en adelante, nada bueno salía de esa área. La gente que había estado allí por años repentinamente era inepta y la despedían. Siempre te despedían los viernes por la noche. Esto ocurrió cuatro veces. Entonces supe que yo era la siguiente».

Otra colega lo describió así:

«Era una pesadilla. Ella criticaba a la gente abiertamente, les hacía comentarios obscenos a mis colegas, humillaba a la gente. Yo pensaba acerca de la situación veinticuatro horas al día, anticipando los incidentes que podrían ocurrir. Y en algunos casos sucedían».

Los relatos de estas trabajadoras también se refieren al segundo tipo de conducta: las repercusiones sutiles e insidiosas que están desconectadas de la situación inmediata, pero que tienen un poderoso impacto indirecto en la reputación e influencia de los demás. Otros ejemplos son la toma de decisiones secretas que excluyen a una persona singularizada sin razón aparente, y la comunicación selectiva, o ausencia de ella, también designada para excluir y enviar una señal de pérdida de valor. Los mensajes contradictorios y confusos son también característicos de estas conductas indirectas (portarse como un buen amigo un minuto y como un monstruo al siguiente, o decir una cosa en privado y lo opuesto en grupo) hace que la gente se sienta en falta y culpable. Los líderes también pueden usar referencias sutiles para desacreditar a miembros de su plantilla, dañando sus reputaciones, su credibilidad y sus carreras.

Estas conductas pueden ser aún más dañinas porque son encubiertas y difíciles de aceptar para los demás gerentes. Una de las empleadas que citamos antes, continuaba:

«Fui donde nuestro gerente. Me dijo que no podía imaginar que esta persona estaba haciendo eso. Su actitud fue la de que yo quería probablemente vengarme. Me dio la impresión de que lo descartó como un conflicto entre mujeres».

Un gerente de una corporación importante, que había sido degradado por su vicepresidente muchos meses después de que cuestionara un nuevo programa de *marketing*, comentaba:

«Nunca se me acercó. Ordenó mi degradación en la manera clásica de las grandes organizaciones: asesinando mi reputación y mi carrera, sin que yo supiera de dónde venían [los ataques]».

O vean el relato acerca de Jack, un gerente de planta que fue despedido después de siete años. Un empleado escribió una carta que incluía los siguientes puntos sobre Jack:



«Era un tirano. Hacía pataletas, gritando e insultando. Era emocionalmente inestable. Un día amenazaba con despedir a todos; al día siguiente, éramos un gran equipo. Jack era paranoico. En la noche, rebuscaba en las papeleras en busca de memos secretos. Gobernaba por edictos: ‘No habrá más paradas de máquinas’. ‘Mejoraremos la eficiencia’. Hablaba acerca de cómo debían ser las cosas, pero era incapaz de entender cómo eran realmente».

La carta causó un alboroto en la oficina central y el jefe de Jack llegó cerca de una semana después para entrevistar a los miembros del equipo de Jack que le narraron esencialmente la misma historia. Su respuesta final, después de mucha discusión, fue:

«¿Qué puedo hacer? Los resultados son buenos».

Este estilo de «jefe rudo», en formas menos dramáticas quizá, ha caracterizado nuestro modelo de liderazgo norteamericano de las últimas décadas. El estilo del *gerente macho* es representado como algo heroico, algo a ser emulado, o por lo menos esperado y tolerado como parte de la personalidad del «genio creativo». Los tiempos son duros y el líder debe serlo también. Y duro no solo quiere decir interminables reestructuraciones, despidos, recortes de costos draconianos y frugalidad extrema. También puede significar «opresión psicológica» (*bullying*, crueldad y juegos mentales diseñados para reducir e intimidar a los demás, antes que expandir y desarrollar).

Susan habla aquí de una experiencia personal con este tipo de malevolencia en un jefe:

Yo era directora en una gran corporación a la cabeza de la función de cambio de la organización. Había estado trabajando para ganar credibilidad y momento por cerca de dos años, con el completo respaldo de mi jefe. A pesar de la fuerte resistencia, había logrado algún avance y ganado alguna credibilidad, y las cosas estaban empezando a caminar de verdad. Entonces, designaron a un nuevo CEO, quien trajo a una nueva VP de Recursos Humanos como mi jefa: una mujer. Yo estaba entusiasmada en trabajar con ella.

Nuestra primera reunión fue en una sesión de un día completo con todos los líderes de Recursos Humanos de las oficinas principal y de campo. La nueva VP nos pidió a todos que hiciéramos un informe de nuestras actividades. Ella escuchó con atención y respondió positivamente a medida que fuimos presentando nuestros informes. Cuando me tocó a mí, su actitud cambió. Se puso muy crítica, hizo preguntas que demostraban incredulidad, frunció el ceño más que lo que sonrió y finalmente hizo una broma a mis expensas. Luego siguió con los demás en su modo amigable. Quedé impactada: ¡su conducta fue tan marcadamente diferente conmigo! Muchos de mis colegas me preguntaron qué había hecho para caerle tan mal tan rápido.

En nuestra reunión individual de la semana siguiente, le pregunté si había algo que debía saber o cambiar de lo que estaba haciendo. Le dije que quería verificar lo que yo había percibido que era incertidumbre acerca de mi desempeño. Ella me dijo que todo estaba bien y rápidamente cambió de tema.

Las cosas empeoraron en los siguientes meses. Su trato en público parecía diseñado para atacarme, denigrarme y humillarme. Por ejemplo, le pedía a mis colegas ideas para resolver lo que ella consideraba como la lista de defectos en mi función. La



mayoría de mis colegas entendía mi situación, pero sentían que debían seguirle la corriente o lo mismo les sucedería a ellos. Ella canceló programas, le asignó nuevos proyectos a un colega, y planeaba reducir mi personal y presupuesto significativamente. Yo me sentía completamente victimizada, fuera de control, mi confianza evaporada, molesta, confundida, aislada, insegura, aterrorizada. ¡Evidentemente mi lado oscuro también estaba trabajando con fuerza! Fue un infierno, y yo estaba lista para renunciar, pero sentía que debía proteger a mi personal de sus ataques.

Un día, alguien de fuera de Recursos Humanos me contó una historia increíble. Nos habíamos reunido en mi casa porque ella no quería que la vieran hablándome en el trabajo. Me dijo que había estado involucrada en proceso de presupuestado y quería advertirme acerca de lo que había acontecido. La VP quería que yo renunciara para darle mi puesto a una de mis colegas. Ellas habían trabajado juntas en este plan por algún tiempo. Estaban sorprendidas de que yo no había renunciado ya y la VP estaba preparada para desacreditarme y reducir mis responsabilidades hasta que renunciara. Armada con la evidencia, mi «fuente confidencial» habló con un influyente VPS sobre mi situación con la esperanza de que pudiera intervenir de alguna manera.

Justo en esas fechas, la gerenta fue despedida. Su reemplazo había recibido el mandato de promover los cambios en los que yo había estado trabajando con éxito limitado, y repentinamente estaba yo en una asignación especial para desarrollar estrategias en pro de esos cambios. Yo ya no me reportaba a la VP. Fue como si me hubieran quitado un gran peso de encima. No me había dado cuenta cuán tensa y estresada había estado hasta que la situación fue remediada. Tres meses después, cuando presentamos las recomendaciones de cambio, tanto la VP como mi colega renunciaron.

Y estas situaciones no se limitan al líder y a los miembros de su equipo. En el otro extremo, en un reciente artículo<sup>71</sup> sobre ética en el derecho, un abogado litigante encolerizado trató de «Dumbo» a su contraparte, y le echó café encima en pleno juicio, ¡cuatro veces! Y esto entre profesionales que supuestamente representan la equidad, la justicia y la ética. Estos desagradables encuentros se han hecho tan comunes que en estos días los colegios de abogados están muy comprometidos con monitorear y amonestar esta conducta abusiva.

Mencionamos que la escala de abuso ha aumentado dramáticamente en los últimos años. Parece haberse convertido en parte de la cultura corporativa de Norteamérica (un juego de codicia) un amor por la riqueza personal, un «crecer a cualquier costo». El líder se ha alejado aún más de sus cuadros, está más desconectado personalmente, menos sujeto a la rendición de cuentas. La explosión de la burbuja Enron fue solo el principio a medida que organización tras organización, gerente tras gerente caía en el pantano. El impacto en los que perdieron sus ingresos, sus empleos, sus pensiones, su orgullo en su trabajo y la lealtad hacia sus compañías es inconmensurable. Hemos aprendido, a la mala, que en el caos de la hiperturbulencia debemos tanto liderar como seguir de otra forma.

---

<sup>71</sup> Cfr. *The Globe y Mail*, lunes 30 de diciembre de 2002, p. B10.

## El desafío de la paradoja moral

Entonces, ¿cómo entender lo que se requiere de nosotros? ¿Cuál es el desafío moral de liderar en tiempos turbulentos?

Creemos que se trata de otra paradoja, esta vez una paradoja moral —una necesidad de sostener dos posiciones aparentemente contradictorias al mismo tiempo—. Primero, debemos ver, en el lado oscuro, el potencial para la maldad, ya que esa es la única manera de lidiar con él. Debemos ver siempre tanto la sombra como la luz. Nuestro desafío es recuperar nuestro propio lado oscuro, no reprimirlo, sino reconocer que todos tenemos el potencial de la maldad —tanto el bien como el mal existen en cada uno de nosotros como un encuentro de opuestos—. El mal o la maldad no está solo «allá, afuera», sino «aquí adentro» también. En vez de proyectar nuestro lado oscuro sobre los demás, debemos apropiarnos de esas partes de nuestra personalidad. ¿Qué son nuestras propias sombras? ¿Cómo somos susceptibles a equivocarnos, a cometer lapsus morales? ¿Cuáles son nuestros supuestos acerca de los demás que, de hecho, pueden ser reflejo de nuestros propios defectos de personalidad?

En nuestra conciencia de esta tensión entre opuestos y nuestras subsiguientes elecciones expresamos nuestra moral. Por ello, es sumamente importante que «sentamos» estas elecciones, porque lo que hemos perdido es justamente nuestra capacidad de «sentir»; ya que son nuestro corazón y nuestro espíritu, especialmente en el trabajo, que identifican el lado oscuro de los demás. Es una paradoja de nuestro caótico mundo, donde lo inesperado es la única certidumbre, que las peores amenazas a nuestra supervivencia vienen no solo de la naturaleza exterior sino también de nuestra propia naturaleza humana interior.

## El liderazgo alquímico y la oscuridad

Si este es el desafío, ¿cómo responde el líder alquímico, el líder *coach* para transformar estos temas de oscuridad? ¿Cómo se relaciona el liderazgo alquímico con el potencial para el bien y para el mal? ¿Cómo lidian nuestras competencias de liderazgo alquímico con la paradoja moral? La siguiente tabla compara las «incompetencias» del lado oscuro que mencionamos con nuestras competencias alquímicas.

El líder *coach* como líder alquímico empieza consigo mismo, reconociendo la posibilidad, la probabilidad de no lograr ver las cosas por lo que realmente son. A partir de esto, busca las opiniones de los demás para ampliar sus horizontes, para mantener su sinceridad, para cocrear con ellos y para que ellos puedan manejar el potencial de maldad en sí mismos y así convertirse en parte de la comunidad ética que supervisa el todo.

**Tabla 13. «Incompetencias» comparativas**

<b>«Incompetencias» del lado oscuro</b>	<b>Competencias del liderazgo alquímico</b>
Manipulación; engaño; expiación en otros; avaricia	Cocreación; sentido de sí mismo como ser completo; mutualidad
Falsos valores; máscara de bondad y perfección; falsedad; fraude; infalibilidad	Construcción de valores a través del diálogo; «código» holográfico; admisión de errores
abrumar; menguar a los demás para darse importancia a sí, control	Preservación de la diversidad; liderazgo heterárquico compartido
Incapacidad de lidiar con la incertidumbre; no reconoce su imperfección; aislamiento	Reconocimiento de interdependencia; significado a través de relaciones y comunidad

A través del diálogo se construyen valores comunes que se graban como código genético en todos los niveles de la organización, donde los miembros los hacen auténticamente suyos. Así, el encubrimiento y la falsedad se hacen más fácilmente reconocibles y expuestos, y los errores, que son de esperar, no se disimulan. La humildad es considerada un rasgo valioso y la diversidad de opinión y de creencias es bienvenida. El poder y el control son dispersados y ya no lo concentran unas pocas personas, para que todos tengan el derecho y la responsabilidad de liderar.

Quizá la distinción más importante de las competencias del liderazgo alquímico, a diferencia de las «incompetencias» del lado oscuro, es el constante fomento de un sentido de comunidad, de un conjunto de valores y futuros comunes, una comunidad que desalienta activamente la negación de la totalidad del «yo», y la fractura de la mutualidad, que lleva al aislamiento. En estas comunidades, se «espera» que la gente crezca y se desarrolle —es imperativo que lo hagan si han de progresar en el caos— y se acepta el fracaso como una ocasión para el aprendizaje, siempre con el respaldo y el aliento de los demás.

Aquí hay otra cita de Dee Hock, en que habla acerca del «verdadero líder».

«Los verdaderos líderes son aquellos que son epítomes del sentido general de comunidad, quienes simbolizan, legitiman y fortalecen conductas alineadas con el sentido de comunidad; quienes permiten que afloren sus valores compartidos y creencias conscientes, para que se expandan y se transmitan de generación en generación y quienes permiten que aquello que intenta suceder se haga realidad. La conducta del verdadero líder es inducida por la conducta de cada persona que escoge adónde ser liderada» (Hock 2000: 127).

Antes de invitarlo a una reflexión personal acerca de todo esto, Carol compartirá su propia perspectiva sobre la oscuridad, de la que es más consciente ahora.

Esta reflexión empieza con una cita del poema «Intimidad», de Susan Chance, que encuentro muy reconfortante:

«Un día se despertará y sentirá que le han quitado un peso de encima. Entenderá que nunca se perdonará, pero también se dará cuenta de que es usted suficientemente fuerte para vivir consigo mismo. Esto se conoce como la 'gracia'. Sucede siempre» (Chace 1988: 154).

Cuando pienso en emociones fuertes que podrían surgir de mi lado oscuro, recuerdo una reunión que fue catalítica para los cambios que había hecho. Había estado consultando a una organización por más de dos años y me había compenetrado tanto con la estructura y la cultura de la organización que había empezado a olvidar quién era, para quién trabajaba (¡yo misma!) y dónde estaban los límites entre mi vida y mi trabajo. Estaba trabajando demasiadas horas, y muchos en la organización pensaban que yo también era miembro a tiempo completo del equipo ejecutivo. Pero no lo era, y esta reunión reforzó este mensaje. Yo le había preguntado a mi cliente si podíamos hablar sobre sus planes para los siguientes meses de esta larga consultoría y cuál sería mi rol. Su respuesta fue vívida e inmediata:

«Imagine un balde de agua. Usted pone su puño dentro y luego lo saca. Ese es el impacto que ha tenido usted por aquí. Nunca lo olvide».

Mis primeras reacciones fueron *shock*, incredulidad y una sensación casi de dolor físico y me sentí violentada. Sabía que tenía que dejar la reunión, para ordenar mis sentimientos y ponerlos bajo control. ¿Por qué causaron sus comentarios tan fuertes reacciones en mí? Debía ser porque era mi sombra.

Si bien yo podía racionalizar que algunos de los comentarios indicaban que ella estaba celosa de mi influencia y carisma en la organización, ya que muchos empleados habían preguntado si podían trabajar conmigo y reconocían la contribución que yo había hecho en sus propias vidas laborales, tenía la sensación de que había algo más profundo en mi espíritu. Mientras que mis primeros pensamientos eran de indignación..., ella no podía estar en lo cierto. ¡No pude haber hecho tan poca diferencia después dos años! Yo también era consciente de una profunda tristeza y cólera conmigo misma. Estaba molesta de que a mí me importara tanto mi trabajo que frecuentemente había elegido y tomado decisiones que colocaban a mi trabajo en un lugar muy importante. Mi mamá se estaba muriendo en esa época (o eso pensábamos) y yo había agregado muchísima presión a mi familia por seguir asistiendo a tantas reuniones, hasta tan tarde. ¿Por qué había yo hecho aquellas elecciones? ¿Realmente no significaba nada?

Al explorar los mensajes que la sombra provocaba en mí, descubrí comentarios como «Trabajas tanto, para que te respeten»..., que podría traducirse como «solo mereces respeto si trabajas mucho» o «no basta que trabajes un día normal, tienes que trabajar una cantidad extraordinaria de horas, y extraordinariamente bien»... ¿Cuán bien es suficientemente bien? ¿Cuándo es suficiente? La sombra dice: «No valgo nada» o «no soy suficientemente buena» y te incita a trabajar más para tratar de ganarte la aprobación de alguien. Porque somos dependientes de la validación de los demás. No sé de dónde empezaron esos mensajes. Lo que sí sé es que, hoy, estoy llena de gratitud porque esta clienta fuera tan directa y llana como lo fue. Las vívidas imágenes de la metáfora del balde

de agua me han ayudado a darme cuenta de que yo quería empezar a hacer elecciones diferentes de ahora en más. Yo quería que mi lugar de trabajo tuviera una relación diferente con las otras partes de mi vida. Si bien ni soy perfecta, ni lo seré, ahora puedo vivir ese sentido de gracia del que hablaba Susan Chance, en que nos quitan un peso de encima cuando nos perdonamos a nosotros mismos por ser humanos, por no ser perfectos. Y para mí, esta era una manifestación literal de perder peso, de una forma lenta y constante y sostenible, por primera vez desde que era una niña.

### *Reflexión personal*

El primer paso para incorporar nuestro lado oscuro es empezar a reconocer su presencia en nuestra conducta. Frecuentemente sentimos nuestras emociones más profundas cuando nuestra sombra está operando. Una sensación de mucha cólera, por ejemplo, o de frustración, puede indicar una situación que evoque nuestra sombra. Esto nos sucede a todos, es parte de quiénes somos. La meta es dejarla aflorar antes que intentar negar su existencia, para manejar nuestras emociones antes que permitirles manejarnos a nosotros.

Piense en una circunstancia en la que pudo haberse molestado innecesariamente con alguien... ¿En qué situación estaba? Mientras lo recuerda, ¿puede ver su propio rol desenvolviéndose en la escena? ¿Qué cosas alrededor y dentro de usted contribuyeron con su enojo? ¿Qué lo detonó? ¿Había algo en la otra persona que pudiera haber sido un reflejo de sí misma? ¿Algo que usted no quisiera reconocer en ese momento? ¿Estaría operando su sombra de algún modo?

Un buen uso del tiempo es dedicarnos a contemplar, en paz, aquellas circunstancias de nuestra vida que lamentamos, donde quizá hayamos tratado a alguien con desprecio, o nos sentimos superiores a otros y los tratamos mal. Reflexione sobre estos episodios en su propia vida y sobre qué podría haber hecho de otra manera. ¿Cómo se sintió en ese instante? ¿Cómo se habría sentido de haber actuado de forma auténtica? ¿Habría sido diferente el resultado?

### *Un ejercicio para compartir*

Se necesita mucho valor para reconocer que nuestra sombra nos ha ganado en una situación y admitir nuestro error. Sin embargo, la autenticidad se trata de esto. Es lo que significa el verdadero liderazgo.

En la reflexión personal, usted pudo pensar en una situación que lamenta y que podría tratar con la otra persona. Piense acerca de qué podría usted decirle para expresar su arrepentimiento y reparar la relación. Asegúrese de reconocer su rol en la situación, sus sentimientos hoy y su deseo de hacer enmiendas.

Esto puede parecerle muy difícil de hacer. Pero ¡hágalo de todas maneras! Dé el primer paso. Si no puede comunicarse directamente, intente escribirlo y decirlo en voz

alta, como si la otra persona estuviera presente. Cuando haya tenido la conversación, piense sobre cómo le fue, cómo se sintió y qué aprendió de ella.

### *Ejercicio en equipo*

Las sombras no solo operan en las interacciones individuales sino también en las comunidades. Con frecuencia los equipos tienen sus propias sombras, un patrón que se repite y que se mantiene, ni nombrado ni tratado. Es un tema que no se discute, y los miembros del equipo aprenden rápidamente, ya sea para mantenerse pasivos o a unirse al patrón para sentirse incluidos. Puede ser que las ideas de una persona sean descartadas continuamente. Puede ser que sentimientos personales subyacen las interacciones del equipo. Puede ser que las rivalidades en el equipo se estén expresando mediante la burla o el desprecio hacia uno de sus miembros.

¿Cuál es el patrón sombra en el equipo que usted lidera? ¿Puede identificar un patrón de conducta que esté inhibiendo el aprendizaje y el crecimiento de su equipo? ¿Cuáles son las consecuencias de ese patrón, para las personas y para el equipo en su totalidad? ¿Puede darle un nombre? ¿Puede usted ver su propio rol en el patrón?

¿Qué puede usted hacer para exponer y cambiar ese patrón? ¿Cómo puede usted incorporar las competencias del liderazgo alquímico a esta situación? Según usted, ¿qué diferencia haría? ¿Cuál sería la mejor manera de proceder? ¿Puede usted como el líder *coach* hacer la diferencia? ¿Cómo se comportaría? ¿A quién involucraría? ¿Quién podría salir lastimado? ¿Se siente dispuesta y capaz de actuar? ¿Qué respaldo necesitaría y de quién?

### *Autoevaluación*

Una forma de evaluar su habilidad para incorporar su propia sombra es reflexionando sobre cómo se sintió usted al leer este capítulo.

- ¿Qué emociones suscitó?
- ¿Se detuvo usted para pensar en situaciones de su propia experiencia que se relacionan con el tema? ¿Alguien la ha maltratado alguna vez en su vida laboral, o ha maltratado usted a alguien? ¿Ha traicionado usted su propio sentido de ética y lo ha lamentado?
- ¿Tiene dificultad en ver cómo se relaciona esto con usted? Después de todo, usted no es una de esas codiciosas CEO corporativas o alguien que haya abusado de sus subordinados... ¿qué tiene esto que ver con usted?
- ¿O ha estado usted pensando en cómo podría comportarse diferentemente en el futuro, quizá dejando aflorar y explorando esas situaciones en las que vio usted su propia sombra y quizá las sombras de otros en acción?
- ¿Qué puede usted aprender de esta evaluación? ¿Qué le dice acerca de su sentido de «yo»? ¿Qué más necesita saber para enfrentar el desafío de la paradoja moral en su propia vida?

## Capítulo 6

### De afuera hacia adentro: practicando un liderazgo *coach*

En este capítulo, miramos de afuera hacia dentro a los entornos en los que operan los líderes *coaches* y la manera como aplican las competencias discutidas en el capítulo 4 en esos entornos. ¿Cómo se ve la práctica de liderazgo *coach* en una organización? ¿Cómo se aplican los conceptos y las competencias que hemos discutido en la práctica diaria? Primero revisaremos las diferentes escalas de impacto del trabajo del líder *coach* (individual, de equipo y organizacional). Luego examinaremos las diferentes profundidades de intervención en el trabajo, es decir, el grado de aprendizaje personal y cambio deseado por la persona que es objeto del *coaching* (adaptación, renovación y transformación).

Cada uno de estos entornos presenta un único contexto en el cual el *coach* y el cliente construyen sus relaciones. Su similitud fundamental es que todos son parte de un contexto de cambio mayor. Para cada entorno, creemos que es importante tener claras la escala y profundidad de *coaching* para que apliquemos las competencias, las herramientas y los enfoques apropiados para los temas presentados. Si bien de alguna manera todos son acerca del cambio, cada uno requiere un enfoque algo diferente de parte del líder *coach* y de la persona «coacheada».

Para continuar con nuestra metáfora de alquimia, sin embargo, es también recomendable tener presente que los procesos de combinación y de experimentación podrían resultar catalíticos... y podrían cambiar lo que aparentaba ser un deseo de adaptación en un deseo de transformación, de parte de la persona «coacheada». Y es que en medio del proceso de *coaching* puede emerger la magia. El líder *coach* es consciente de esto y está atento a todas las posibilidades, siempre listo para ponerse al servicio del cambio y del deseo de la persona coacheada... a cualquier profundidad y escala en la que se le requiera...

Recuerde las cuatro metas subyacentes:

- Cocreación de futuros que desafíen e involucren a la persona completa.
- Hacer la visión holográfica de forma que pueda ser coactuada por todos.
- Compartir el liderazgo en heterarquía como un derecho y una responsabilidad.
- Hallar la pasión y el significado a través de la contribución interdependiente.

## Escala de contextos del liderazgo *coach*

Frecuentemente, en sus roles rutinarios, el líder *coach* opera en simultáneo en los niveles personal, de equipo y organizacional. Por lo general, sin embargo, tendrá un equipo de subalternos con el que interactúa individual y colectivamente de forma regular, o será la cabeza de un equipo de proyecto con una meta de cambio o desarrollo. También puede ser miembro de un equipo de iguales, así como de grupos funcionales o de proyecto. Igualmente, el líder *coach* puede tener responsabilidades en algún aspecto del cambio o mejora global de la organización, que involucre estrategia, estructura o cultura, por ejemplo. Como líder *coach*, él estará en constante estado de aprendizaje y aplicación de sus aprendizajes, de tal forma que su experiencia a nivel individual con una persona pueda inducirlo a aplicarla de forma innovadora y diferente a nivel grupal o en *autocoaching*.

La escala de *coaching* depende no solamente del número de gente involucrada, sino también del tamaño del sistema afectado. Usted podría ser parte de un equipo de tres o cuatro personas cuyo mandato tenga impacto en toda la organización. O podría trabajar con un líder individualmente para desarrollarlo en relación con la efectividad de construcción de equipos del que es parte. Es importante preguntar no solo cuántas personas han de recibir *coaching*, sino también cuál es la frontera o el contexto alrededor de los temas a ser tratados y cuál será el impacto de las conclusiones. Veamos ahora cada una de estas escalas.

A nivel individual, el liderazgo *coach* es uno-a-uno, enfocado en la necesidad individual<sup>72</sup> de aprendizaje y desarrollo personal en relación con su rol. El líder *coach* debe entender algo de los talentos y las aspiraciones de la persona coacheada y debe desafiarla a expresarlos en su trabajo —a poner todo de sí en lo que hace— construyendo, con el tiempo, una relación abierta y de apoyo mutuo.

A nivel de equipo, liderazgo *coach* es hacer que grupos enteros «intactos» trabajen en metas comunes. Estos pueden ser grupos de trabajo existentes, comités activos, grupos de pares o grupos de proyecto temporales. La meta es alentar a los equipos a crear una visión compartida convincente a la que pueda contribuir cada miembro. Trabajar en los niveles individual y de equipo, simultáneamente, refuerza los principios y permite alcanzar resultados positivos.

A nivel de organización, el líder *coach* construye comunidad en una población más amplia, hasta el nivel de toda una organización. Para ello, podría ser necesario realizar una revisión estratégica, liderar un proceso de cambio cultural, o la dirección de una fusión o adquisición. La meta aquí es involucrar a todos los miembros en la cocreación de futuros que puedan ser codificados e implementados en un abanico de situaciones e

---

<sup>72</sup> Empleamos el término «individuo» aquí, o persona, en vez de cliente o *coachee* para reforzar la realidad de la estructura organizacional, que realmente trabaja en una relación de *coaching* con alguien que se reporta a usted... y que algunos de los atributos de una relación pura *coach*-cliente se puede poner a prueba o incluso se pueden afectar por la realidad de las relaciones de jerarquía y de poder.



interacciones, produciendo ventajas de liderazgo para muchos y generando entusiasmo e impulsando a todos a superar obstáculos para llegar a ver la visión hecha realidad.

Cuando estas tres escalas operan simultáneamente, nace la cultura del liderazgo *coach*. Cada líder es un *coach*, y cada líder tiene un *coach* en su propio líder. Los equipos son entidades de aprendizaje, que se mueven por la organización según sea necesario, para alcanzar las metas de cambio y desarrollo. Y la organización en su totalidad es una comunidad socioecológica, compuesta de relaciones interdependientes que crean significado para sus miembros y resultados para sus inversores y clientes.

## Profundidad de los contextos del liderazgo *coach*

Existen, también, tres temas de profundidad de liderazgo *coach* que considerar, según la dimensión del cambio que se busca alcanzar como propósito fundamental. ¿Está buscando la persona reexaminar sus valores interiores y sus pasiones? Esto implica una reevaluación muy fundamental de su propósito y de cómo se expresa este propósito en sus metas y sus roles. ¿O quiere simplemente mejorar sus habilidades existentes para estar al corriente de su rol presente y quizá para prepararse para el futuro? Esto implica que su propósito debe ser sólido y que la persona busque adaptarse a los cambios en su rededor y no tanto embarcarse en una transformación personal.

Igualmente, si trataremos con un equipo, ¿es la meta crear un nuevo equipo desde cero en que el propósito y las metas no están aún claros? ¿O se busca integrar a un nuevo miembro con sus valores y enfoques, lo que no requeriría que el equipo vuelva a empezar pero sí que tome un momento para actualizarla e incorporar sus contribuciones singulares? Y, a nivel organizacional, ¿es la voluntad crear una cultura de liderazgo *coach* para dirigir un rápido crecimiento, afectando a todos los miembros del sistema que tendrán que replantear sus roles y sus contribuciones? O ¿se trata de resolver una escasez de talento en áreas técnicas entre los representantes del equipo que requiere que la organización inicie un programa de reclutamiento agresivo e implemente cambios?

Cada una de estas profundidades —como se puede ver— demanda del líder *coach* un enfoque distinto, diferentes competencias, un nivel diferente de exploración interior con las personas. Mientras más profundos sean los temas a discutirse, más se evoca el mundo interior de la persona coacheada, y esto debe encontrarse con la completa presencia del líder *coach* —escuchando e involucrándose con información, en el instante, con completa incorporación de corazón, mente, cuerpo y espíritu—. Este es el desafío del liderazgo del siglo XXI: no se trata solo de adelantarse a la competencia exteriormente sino atrayendo el profundo potencial transformador interno de las personas. Este es el campo de juego del liderazgo *coach* y el ámbito desde el que se generará el éxito externo.

Se preguntará dónde encaja la alquimia en todo esto. El líder alquímico es consciente de que está operando en todos estos niveles al mismo tiempo. Él es la misma persona con los mismos valores en todos los contextos y es profundamente consciente

de la naturaleza holográfica de su liderazgo (sus interacciones, sus elecciones, sus palabras y sus acciones). Todo es congruente y todo está alineado, uno con otro y el todo con las metas de mayor orden a las que aspira. Igualmente, su enfoque siempre es heterárquico... tanto cuando es parte de un equipo él mismo como cuando lidera o auspicia equipos; él está siempre atento al significado y al propósito, para contribuir... y se hace preguntas a sí mismo, constantemente, para alentar a los demás a hacer lo mismo. Y a través de todo esto, el líder *coach* está cocreando futuros activa, constante y continuamente. Él nunca cae en puntos de vista oligárquicos o estrechos y siempre hace su mayor esfuerzo para aprender y crecer. Y está plenamente presente como una persona completa y compleja, y reconoce y encuentra ese rasgo en los demás a su alrededor. Este afloramiento continuo de interacciones de principios es como él es, en *coaching* frente-a-frente, en equipos, en la organización. Es quien él es, cómo se muestra, ya sea que se trate de una revisión de desempeño con un subalterno, o un cambio organizacional y cultural a toda escala.

## Un mapa del territorio

La tabla 14 utiliza las dimensiones descritas para mapear el territorio del liderazgo *coach* en varias escalas y profundidades de contexto. Los ejemplos que damos son indicativos de los tipos de temas que podemos enfrentar.

Examinemos cada casillero en la matriz para ver qué significan para el líder *coach*.

*Adaptación individual* involucra afinamiento de las habilidades o conductas de una persona para alcanzar los resultados deseados en medio de circunstancias cambiantes. En reuniones regulares frente a frente, el líder *coach* revisa las expectativas y los resultados, obtiene retroalimentación y contribuciones sobre problemas y oportunidades, se asegura de que la persona se sienta tanto respaldada como desafiada, y resuelve cualquier duda que surja. Las discusiones pueden, también, involucrar la creación de un plan de aprendizaje para adquirir competencias nuevas o mejorar alguna subdesarrollada para satisfacer las aspiraciones de la persona y las necesidades futuras de la organización. Parte del trabajo de liderazgo *coach* puede involucrar la revisión de planes y prioridades cuando el rol de una persona está evolucionando y debe enfocar sus esfuerzos en la transición.

**Tabla 14. Temas de liderazgo *coach* en diferentes contextos**

Profundidad de intervención	Individual	Escala de impacto Equipo	Organización
<b>Adaptación</b>	Afinamiento: Habilidad/conducta Necesidad de desarrollo Planes y prioridades	Intensificar: Claridad de meta/rol Responsabilidad (jurídica) Procesos de trabajo Dinámica inter/intra-equipos	Mejorar: Clima Enfoque en el cliente Liderazgo Sistemas de sucesiones
<b>Renovación</b>	Orientado a: Nuevos roles/niveles Nueva compañía Nueva fase en carrera	Integrando : Nuevo equipo de miembros Nueva demandas Múltiples sistemas	Incorporando: Nuevo liderazgo Nueva estructura Necesidades <i>de</i> involucrados
<b>Transformación</b>	Redefinición: Carrera/campo Conjunto de competencias Pasión por el trabajo y propósito	Creando: Nuevos equipos Visión y agenda claras Auspicios Recursos	Cambio radical: Estrategia/ posicionamiento Estructura Cultura Revitalización

*Renovación individual* trata del ajuste a nuevas circunstancias que requiere un mayor nivel de cambio. Una persona puede estar asumiendo un puesto nuevo y necesita ayuda para crear un plan de transición comprehensivo, que incluya la construcción de nuevas relaciones, aprendizaje sobre el nuevo negocio y planes para crecer en el rol. O se puede tratar de un ascenso a un nuevo nivel en la jerarquía, donde la persona tenga una mejor comprensión de las dinámicas interpersonales en el equipo de sus pares. El líder *coach* puede ser también útil a una persona que se incorpora a una nueva compañía y necesita orientación sobre la nueva cultura, o aquella otra persona que ingresa a una etapa tardía de su carrera y necesita ajustarse a un nivel cambiante de influencia.

*Transformación individual* involucra un replanteamiento del significado del trabajo y su rol en la vida de la persona a partir de una fundamental insatisfacción con la situación existente. Aquí, los ajustes no son insuficientes y se precisa de cambios completos. Una persona puede decidir, o ser forzada, a considerar una nueva senda para su carrera o un nuevo campo del quehacer. Por ejemplo, el paso de la gestión interna a la consultoría externa, que necesitaría del desarrollo de un conjunto de nuevas competencias. O la decisión de pasar del aspecto técnico o científico para asumir funciones ejecutivas. Y también podría

ser que una nueva etapa en la vida reduce el significado derivado del empleo actual y debemos hacer la transición a un nuevo trabajo y un nuevo curso en la vida.

En cada uno de estos entornos, el líder *coach* pone toda su presencia en la conversación, sin juzgar, con empatía y entendimiento; no para resolver problemas o encontrar respuestas, sino para «liderar desde atrás» haciendo preguntas exploratorias y permitiendo que la persona encuentre su propia senda. Una vez que se logra el compromiso con un futuro, el líder puede desempeñar roles más diversos en la planificación del «mapa de ruta». El líder *coach* desafía, respalda, guía el proceso y, cuando es apropiado, amplía la perspectiva con ideas, opciones y experiencia.

Trabajar con una persona por un periodo de tiempo más o menos largo, usualmente involucra una confianza creciente que engendra conversaciones más profundas y hace aflorar temas más transformadores. Una subalterna, por ejemplo, podría recibir *coaching* de su líder en habilidades y temas de establecimiento de relaciones durante el primer año en el puesto; luego pasa a un *coaching* más orientado al desarrollo, a medida que se va preparando para el futuro; y al tercer año, cuando es ascendida, podría requerir *coaching* de transición para su nuevo rol. En el cuarto año, la persona puede decidir ella misma que quiere un trabajo mejor y mayor balance familiar, y podría hablar de trabajar a medio tiempo como profesional superior, y no como gerente, hasta que sus hijos crezcan.

*Adaptación de equipos* se centra en intensificar la habilidad de un equipo intacto para lograr su mandato en un periodo de tiempo y en circunstancias que pueden ser cambiantes. Esto puede significar asegurarse de que las metas y los roles estén claros para que se enfoque la energía en las tareas requeridas. Puede también incluir *coaching* de trabajo en equipo —por ejemplo, cómo generar una visión común, tomar decisiones sobre un plan para lograrlo o asumir la responsabilidad y el compromiso con los resultados—. Prestar atención al desarrollo regular del equipo puede involucrar evaluaciones periódicas de la efectividad del equipo, revisiones de la declaración de propósito del equipo cuando surjan diferencias y asegurar que cada miembro tenga alguna responsabilidad de liderazgo, según sus talentos e intereses. Los equipos necesitan continuamente *coaching* en la dinámica subyacente que puede inhibir el alto desempeño o las relaciones más allá de los equipos mismos y que son barreras a la consecución de los objetivos. Cualesquiera sean los temas relevantes, la meta del líder *coach* es construir una comunidad sólida, con sentido de liderazgo compartido y responsabilidad por los resultados, e instilar significado a través del esfuerzo común para alcanzar la visión.

*Renovación de equipos* lidia con los inevitables ajustes requeridos para acomodar cambios en membresía o mandato a medida que el equipo evoluciona. Los equipos deben dar un paso atrás temporalmente, por ejemplo para integrar a nuevos miembros o para responder a exigencias cambiantes, repensar sus metas, roles y relaciones. El uso de un miniproceto cocreativo es crítico; a través de este se incorporan a la visión del equipo las opiniones del nuevo miembro o el desafío de un nuevo requerimiento, de manera que cada miembro posea el código renovado y sea capaz de ponerlo en operación en su liderazgo, dentro y fuera del equipo. Frecuentemente, a medida que los equipos

implementan nuevas ideas, se enfrentan con la resistencia de los sistemas organizacionales a su rededor y deben trabajar para superar estas barreras y reconciliar sus acciones con los intereses superiores. Esta es otra oportunidad para dar un paso atrás e incorporar la diversidad del sistema mayor al pensamiento y las acciones del equipo.

*Transformación de equipos* se concentra en crear un propósito y una dirección comunes cuando el mandato es ambiguo y la apuesta es alta. Los miembros del equipo tienen continuamente diferentes intereses, historias y perspectivas, y pueden no haber trabajado juntos antes. Un ejemplo sería el de un grupo de trabajo ejecutivo encargado de desarrollar una estrategia de fusión. En tales situaciones, es crítico que el equipo cocree futuros en los que todos puedan participar, o la estrategia fallará. La mayoría de fusiones no se decide por los aspectos económicos de cada caso, sino por las relaciones entre las dos partes en conflicto. Por lo general, se dedica muy poco tiempo y esfuerzo, al principio, para crear una visión común que cada miembro pueda transmitir a sus respectivas organizaciones e imitar mediante su propio liderazgo. El equipo debe forjarse un propósito y una agenda claros, superando las diferencias individuales y dificultades de auspicio en los sistemas a los que pertenecen, y asegurar que se maximicen los objetivos dentro y fuera del equipo. Nuevamente, si la construcción de comunidad como modelo a seguir no es auténtica, el esfuerzo no avanzará.

Los equipos intactos, es decir, los grupos con un mandato común que se reúnen regularmente durante un periodo extenso de tiempo, deben trabajar en los tres niveles de adaptación, renovación y transformación. En equipos de alto desempeño, se produce naturalmente una consolidación de las relaciones a medida que enfrentan desafíos y los superan. Con frecuencia, los miembros de un equipo pueden empezar a coachearse mutuamente, por lo general con buen ánimo, en tanto se adaptan a las demandas de su mandato. Los miembros nuevos reciben *coaching* cuando se integran al equipo, y el equipo completo se renueva en el proceso. A medida que el equipo madura en experiencia, aprende a asumir desafíos cambiantes e inciertos con menor resistencia, y a transformarse más rápida y efectivamente cuando se necesita. Un equipo se reciclará mediante las diferentes profundidades de intervención y aprenderá a pasar de uno a otro según las necesidades del momento.

*Adaptación de la organización* busca mejorar el alineamiento de algunos de los componentes de la organización dentro de su estrategia actual, su estructura y su cultura. Por ejemplo, un gerente de Operaciones puede querer mejorar el clima de trabajo para aprovechar mejor los recursos existentes, o enfocar mejor el trabajo de la organización en el plan de servicio al cliente. Mirando hacia el futuro, un ejecutivo puede ver la necesidad de desarrollo de su liderazgo y de los sistemas de sucesión como parte de un esfuerzo de revitalización ante un problema emergente de retención. A esta escala, la cantidad de personas involucradas es necesariamente mucho mayor, cada cual con sus perspectivas y agendas, y frecuentemente se incluyen expertos externos. Todos estos involucrados necesitarán ser parte de la planificación, del diseño y de la implementación de los cambios. Para muchos líderes coaches, este tipo de proyectos necesita sus propios coaches, por lo

general personas propias de confianza o coaches externos experimentados, para asistir en la planificación preliminar y la implementación posterior. El *coach* puede también apoyar al líder ensayando los momentos más importantes, retroalimentando constantemente sobre su presencia e impacto en los demás y, en general, sirviendo de segundo par de ojos durante el proceso.

*Renovación de la organización* trabaja sobre los temas de incorporación de nuevos componentes en la dirección general de la organización. Este es el caso de un directorio que alienta al gerente general a desarrollar un plan de adquisiciones, y lo fuerza a repensar la estrategia actual de la compañía. Una empresa adquirida recientemente o un cambio en la estructura de la unidad de negocios requiere un ajuste del diseño de la organización y de las relaciones de subordinación. Un ejecutivo recientemente ascendido que cambia de manera importante a los miembros del grupo de liderazgo necesitará el compromiso de todos con la nueva visión y su ayuda para la implementación. Estos no son cambios absolutos, pero son suficientes para crear la percepción de ganadores y perdedores, inevitablemente haciendo aflorar resistencia a los cambios y desafíos para su implementación. De nuevo, con muchos más involucrados, el líder *coach* debe tener la competencia, la confianza y la credibilidad para abrir el proceso a una multiplicidad de puntos de vista y para convencer a todos los afectados para que ayuden a alcanzar los resultados deseados. Esto no quiere decir que todos se irán de vacaciones y serán felices; quiere decir que todos comprenderán los asuntos involucrados y tendrán una voz y un rol en la solución. Por lo general, con eso basta.

*Transformación de la organización* involucra el aprendizaje y el proceso de cambio organizacional más complejos, de mayor riesgo y largo plazo de todos. Las condiciones son usualmente «de vida o muerte» para la compañía y pueden afectar a miles de personas. Manejar este tipo de cambios turbulentos requiere un replanteo fundamental del propósito de la organización, llevando a modificaciones de estrategia, estructura y cultura, basadas en una nueva visión de los futuros deseables. El líder *coach* deberá, necesariamente, ser parte de un equipo de gente primariamente responsable de realizar los cambios, pero también estará en la mirada de clientes, inversores, proveedores, comunidades locales, así como de empleados y la gerencia. Aquí se precisará toda la magia del liderazgo alquímico, para diseñar procesos cocreativos que permitan fijar la dirección e incorporar la visión como código en la mente de la gerencia y los empleados mediante todo tipo de comunicación y participación. Luego —como involucrados encargados de llevar a la organización hacia el futuro esperado— cada persona y cada grupo deberán tomar su posición de liderazgo para implementar las partes de esos futuros que les corresponde y superar los obstáculos que representan los grupos externos, como proveedores, clientes

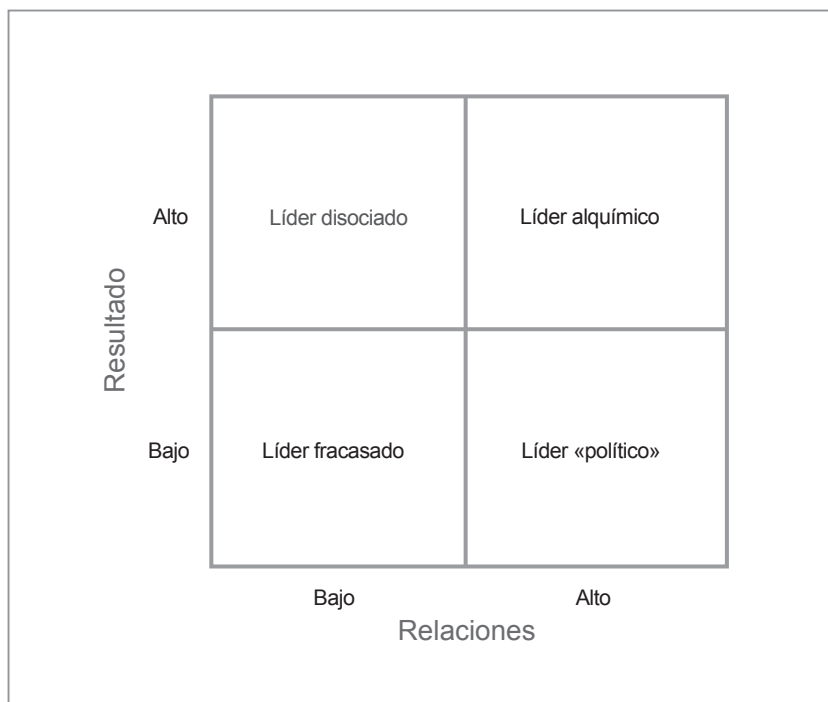
y comunidades. Luego, celebrarán los avances, examinarán y aprenderán de los errores y, como resultado, emergerá una nueva cultura. Nuevamente, de ningún modo queremos sugerir que esto será indoloro o fácil. Requerirá que cada persona escoja ser parte de la nueva visión... o se vaya. Requerirá, también, que la compañía haga una elección clara y respalde las decisiones de una forma u otra. A mayor la escala y la profundidad del desafío, mayor la necesidad de un liderazgo —en nuestra opinión, liderazgo alquímico— que combine el contexto de cambio turbulento, tanto interior como el exterior.

## **Implicancias del mapa de liderazgo *coach***

Después de mirar al liderazgo *coach* de esta manera, caben algunas observaciones importantes. Primero, es fácil ver cómo el rol de líder *coach* puede evolucionar con el tiempo. Por ejemplo, una cosa es coachear a un número limitado de subalternos individualmente y otra extenderse al equipo completo —una evolución de escala de adaptación de personas a adaptación de equipo—. Un ejemplo de evolución de profundidad sería el de un líder *coach* trabajando con un equipo de subalternos que extiende su intervención para integrar a nuevos miembros, lo que implicaría un proceso de renovación de equipo, o pasar de «adaptación de equipo» a «renovación de equipo». O el líder podría estar compartiendo el rol de *coach* en un equipo en su división cuando se decide que la estructura se debe rediseñar y asume el liderazgo del proceso —otro ejemplo de evolución de «adaptación de equipo» a «renovación de equipo»—.

Y, así, hay muchos ejemplos de cada una de estas situaciones en nuestras vidas de negocios. Vea si puede identificar aquellas en las que está usted en la actualidad involucrado o que haya experimentado recientemente. Quizá no se vea a sí mismo como un líder *coach*, pero probablemente hubo ocasiones en que tuvo la oportunidad de serlo. Mientras reflexiona sobre estos ejemplos, piense si la aplicación de los principios del liderazgo «tanto/como» hubiera hecho alguna diferencia en esos casos, tanto desde la perspectiva de los resultados como de las relaciones. ¿Cómo caracterizaría usted su propio liderazgo en estos ejemplos? ¿Fue usted un líder alquímico?

**Figura 14. Modelo que relaciona resultados y relaciones**



Una segunda implicancia del mapa de liderazgo *coach* es que el líder *coach* está en una posición singular para ver los sistemas mayores cuando trabaja con una persona o un equipo bajo su influencia. Una persona de fuera, aun dentro de funciones como Recursos Humanos, nunca tendrá la perspectiva de negocios del líder mismo. Esto es importante, ya que la profundidad del *coaching* debe coincidir con las circunstancias del entorno general. A veces, por supuesto, los temas en cuestión son solo eso: la necesidad de mejorar el desempeño, o una renovación o una transformación que resulta de los requerimientos de aprendizaje de la persona. Sin embargo, otras veces lo que sucede es que los cambios en el sistema organizacional son de tal magnitud, que el impacto en las conductas individuales requieren una adaptación del enfoque de *coaching*. Cuando, por ejemplo, un miembro de un equipo está siendo coacheado para afinar una habilidad mientras que al mismo tiempo el equipo está próximo a realizar una transición mayor, es recomendable considerar un plan de desarrollo más comprehensivo, inclusive para los otros miembros del equipo. El líder *coach* puede ayudar a la persona a anticipar necesidades emergentes y a tomar medidas proactivas, en línea con un examen más concienzudo de su propósito y sus metas.



Otra implicancia importante de este mapeo de territorio es que el líder *coach* siempre se mantiene en su rol, completamente disponible para todos mientras trabaja con ellos manteniendo la integridad y confidencialidad, y consciente de no cruzar límites contextuales. Cada vez que un líder *coach* se desplaza de un casillero del mapa a otro, el contexto cambia. Un ejemplo obvio es que el líder *coach* no debe traicionar las confidencias cuando trabaja con diferentes miembros de un equipo o con el equipo en su totalidad. Dado que la confianza es la base de estas relaciones, el líder *coach* tendrá mucha más información, personal y sensitiva, que antes y es crítico que preserve la confidencialidad de lo que le confiaron. También es importante que el líder *coach* sea consciente y haga explícito su cruce de un casillero a otro, ya que esto involucra un cambio de enfoque, de interacción y de habilidades. Que un *coach* pida permiso es algo poderoso, ya que pone el control en las manos de la persona coacheada e indica un cambio de contexto. Por ejemplo, el líder puede simplemente decir, en medio de una revisión de presupuesto con un subalterno: «¿Puedes contarme cómo presentaste esos números el otro día?».

Esto nos lleva a la cuarta implicancia. Así como cambiamos de entorno, el líder *coach* también puede cambiar de rol en las relaciones de *coaching*. Por ejemplo, al coachear en transformación personal a una persona que debe escoger entre una carrera técnica o una administrativa, los roles pueden incluir simplemente escuchar y sondear con preguntas cuando la persona habla de sus aspiraciones, a proporcionar lecciones de la propia experiencia de líder, dando información de fondo sobre los derroteros profesionales dentro de la compañía, y sugiriendo libros y otras fuentes para el entendimiento de cómo pueden impactar los cambios en la persona, el balance trabajo/vida, los ascensos, etcétera.

Y el líder asume todos estos roles en el contexto de las relaciones de *coaching* y son, por ende, difíciles de separar. El líder *coach* puede ser un experto, un gerente, un maestro o un consultor, etcétera; pero el punto importante es que estos roles son todos secundarios a las relaciones de *coaching* principales. Una vez que las relaciones entre el *coach* y la persona coacheada se han consolidado, las fronteras se hacen más permeables por sí solas. Sin embargo, siempre dependerá del líder *coach* asegurar que estos otros roles se mantengan secundarios al rol de *coach*. Por ejemplo, si un líder ha estado coacheando a una subalterna para que mejore sus habilidades de redacción, pero siempre termina editando sus borradores con muchas marcas en tinta roja; la subalterna estará recibiendo mensajes confusos acerca de si lo que le están brindando es *coaching* o no. El líder debe revisar los cambios sugeridos con ella, entendiendo que algunos de ellos son correcciones gramaticales que la persona debe seguir (rol de experto) y otros son de estilo, que puede escoger expresar por sí misma (rol de *coach*).

La implicancia final del mapa es que ayuda al líder *coach* a evaluar dónde se encuentran sus habilidades y a determinar las áreas en las que puede ser un *coach* competente y seguro de sí mismo. Pocos líderes coaches tienen todas las habilidades del mapa; muchos no están en una posición que les permita implantar cambios

organizacionales y algunos pueden aún no sentirse cómodos con el coaching de equipos. Lo importante es que el líder *coach* sea consciente de sus habilidades y que las aplique apropiadamente. Con la práctica y más desarrollo, sus competencias mejorarán y se dará una evolución natural que le permitirá cubrir más áreas del mapa. ¡Es un camino que se construye andando! Creemos que los principios presentados en la primera parte y el proceso que presentaremos en el siguiente capítulo son lo mismo, sin importar dónde se practique el liderazgo *coach*. Lo que varía es el contexto —tanto exterior como interior— que siempre debe ser acompañado por el líder *coach*.

A esta altura ya habrá quedado establecido que, en cada escala, el líder *coach* necesita un entendimiento cada vez mayor del contexto exterior (sistemas de organización, dinámica de equipo, política, cambios a gran escala, etcétera). Y para cada profundidad, el líder *coach* necesita un entendimiento cada vez más profundo del contexto interior (propósito de vida, cambio personal, desarrollo adulto, resistencias, etcétera). Y así, volvemos al principio de esta sección y a la mezcla de los contextos interior y exterior que son los dominios de la práctica del líder alquímico.

En la siguiente sección le contaremos algunos relatos que le permitirán comprender mejor los territorios del mapa que hemos propuesto. Son tres historias, una en cada escala y profundidad, que representan una imagen compuesta de nuestras experiencias con clientes y organizaciones. Sin embargo, queremos advertirle que usamos un lenguaje «recargado» que podría asociarse con formas más tradicionales de hacer las cosas. Si usáramos el término «gerente», por ejemplo, podríamos generar suposiciones de control y supervisión. Por ello, lo invitamos a contener sus juicios: cuando oiga su pequeña voz decir: «¡Eso no va a funcionar!», intente imaginar que sí puede hacerlo, por lo menos en el contexto que estamos analizando, e intente reestructurar sus supuestos acerca de lo que significan algunas de estas palabras.

## **Una historia de adaptación personal: identificando el potencial**

Esta es la situación. En una organización muy dinámica, de gran crecimiento y sumamente exitosa, el equipo de Recursos Humanos había sido relegado históricamente al rol de administración de personal. De hecho, la madre del fundador era la cabeza de Recursos Humanos y solo tenía la «escuela de la vida» como única educación sobre lo que funcionaría en esta organización.

Cuando ella se jubiló y contrataron a un nuevo jefe para Recursos Humanos (Grant), quien por experiencia y filosofía veía a Recursos Humanos como una disciplina profesional y un contribuyente estratégico de los negocios. Estaba también convencido de que la gente del equipo de Recursos Humanos podía prosperar desde un enfoque gerencial diferente, uno que los estimulase y desafiase en lugar de castigarlos y limitarlos. Estaba ansioso y emocionado por empezar a trabajar este enfoque con su equipo y

también por personificarlo él mismo. También estaba un poco nervioso acerca de si la cultura organizacional mayor le permitiría experimentar con este enfoque.

Una de las personas que le reportaban, Mae, había sido contratada para hacer un trabajo administrativo muy específico de entrada de datos principalmente, que ella hacía en forma brillante. La entrevista de revisión de desempeño era un poco injusta, dada su excelencia, ya que ella era sumamente precisa y veloz en su trabajo. Sin embargo, Grant sabía que al mejorar los procesos de Recursos Humanos muchos aspectos de su trabajo tenderían a desaparecer, ya que eran principalmente pasos repetitivos para verificar que los gerentes no hubieran cometido errores (¡o hecho trampa!) en relación con las estrictas pautas de la compañía. Mae era también de origen asiático y había sido criada en una cultura en que «el jefe» siempre tiene la razón, y en que el rol del subordinado es obedecer. Nunca antes la habían alentado a crecer o a pensar acerca de qué más podía hacer. Ya tenía más de cuatro años en el rol cuando Grant llegó y pronto empezó a pensar acerca de algunos cambios en los roles, las estructuras y los sistemas, a base de las necesidades del cliente.

Grant decidió involucrar a Mae muy temprano en las discusiones sobre los cambios en la organización que querían ver los clientes, principalmente en la función de Recursos Humanos, así como qué mejoras de proceso podría ofrecer el nuevo Sistema de Información de Recursos Humanos. Grant también era consciente de la necesidad de no parecer demasiado imperativo con Mae, ya que ella podría, simplemente, «obedecer»; por lo que intentó ser paciente al tratar de iniciar conversaciones con ella, pero era consciente de que a veces tenía «la» solución delante de las narices. Cuando Mae oyó, inicialmente, de los cambios propuestos para el sistema de Recursos Humanos, empezó a pensar en su propio rol, según confesó ella misma, y cómo se sentía amenazada y asustada de la posibilidad de quedarse sin trabajo o que no podría hacer bien las nuevas tareas. Aparentemente, en esa época lloraba mucho y expresaba constantemente las razones por las que creía que no funcionaría la mayoría de las sugerencias y mejoras. Parecía que no era capaz de imaginar que ningún cambio pudiera ser positivo y que se sentía abrumada por la noción misma de cambio. Ella conocía los sistemas y los procesos tan bien, que podía incluso anticipar los problemas de cualquier propuesta de cambio. Estaba muy pesimista e incrédula y algunos empezaron a cuestionar si podría adaptarse a los cambios. Un día, Grant le preguntó si le interesaría y estaría dispuesta a discutir el asunto con él, en una relación de *coaching* frente a frente.

La primera tarea de Grant era construir confianza con Mae, para asegurarse de que hubiera una relación entre ellos dentro de la cual podría darse algún *coaching*. Además, él creía que Mae tenía un gran potencial para ser mucho más, si quería. Así que empezó sus conversaciones con ella, y, con mucha estimulación y entusiasmo, le describió su propia carrera y la confianza que un jefe anterior había inculcado en él. Le explicó en más detalle la visión que tenía para el departamento de Recursos Humanos y cómo podía convertirse en un verdadero socio de gerentes de línea y empleados, y dejar de ser el departamento de

policía al que todos temen. Le sugirió a Mae que mirara en sus tareas inmediatas y viera si había algún cambio y mejora que podía hacer durante la transición. Y, finalmente, tras un periodo de varias semanas, también empezó a alentarla a pensar acerca de adónde quería ella llevar su carrera y cómo imaginaba que podía contribuir al trabajo del equipo con sus habilidades. Grant era consciente de que se encontraban en una etapa importante de la relación, y practicó, deliberadamente, la «Estima Positiva Incondicional» mientras se esforzaba por controlar su impaciencia.

Mae empezó a darse cuenta de que sus fortalezas, que incluían su extraordinaria precisión y atención al detalle, un maravilloso sentido de compromiso —si ella decía que haría algo, ¡así sería!— y mucha energía para probar cosas nuevas, podían servirle para ponerla en una buena posición ante su nuevo jefe, y quizá en un nuevo rol. Ella empezó a hacer sugerencias sobre cómo podía racionalizarse su trabajo e, incluso, eliminar completamente algunos pasos, y se ofreció a aprender «todo» acerca del nuevo sistema automatizado de Recursos Humanos. Se familiarizó con las nuevas características del sistema que podían racionalizar aún más su trabajo y el de los otros especialistas de Recursos Humanos, el de los gerentes de línea y el de los empleados. Grant supo que era el momento de dar un paso atrás y permitir que Mae asumiera un rol mayor de liderazgo, podía soltar las riendas y celebrar.

En ocasiones, durante el periodo de ajuste, Mae trabajaba muy largas horas pero, de hecho, también lo hacían otros en el equipo. Había ciertamente algunos días «fuera de balance», pero, en general, el equipo se estaba desempeñando sumamente bien. Reinaba una sensación de alegría y aventura a medida que la gente empezaba a darse cuenta de que el objetivo del equipo que Grant lideraba no era aplicar reglas, sino encontrar formas de hacer más simple el trabajo de todos para ayudar al negocio y dar cada vez más discrecionalidad a los gerentes y empleados.

Como resultado de una reunión de equipo para prepararse para las metas del año nuevo, dos miembros del equipo propusieron un nuevo rol: socio de negocios de Recursos Humanos. Este requeriría de una persona familiarizada y experimentada en Recursos Humanos, que trabajaría dentro de diversos equipos operativos, para entender los procesos de negocios y ofrecer una «perspectiva de la gente» en un momento temprano de la planificación estratégica. Había muchos miembros del equipo que podían fácilmente convertirse en estos socios de negocios, pero nadie pensaba que Mae fuera uno de ellos. Como resultado de tanto observar cuán valioso era el rol de los gerentes de línea y el tipo de habilidades y talentos que mostraban y necesitaban los «socios de negocios», Mae tuvo el valor de proponerle a Grant que ella también, algún día, podía ser una socia de negocios de Recursos Humanos. Se describió a sí misma como alguien que podía ensombrear a los socios de negocios de Recursos Humanos de niveles superiores, si hiciera falta. Describió los programas universitarios y técnicos que había identificado y le pidió a su equipo sugerencias sobre cuáles creían ellos que le serían más beneficiosos. También describió una pequeña unidad administrativa que no tenía socio de negocios, donde ella pensaba que sería capaz de agregar valor.

Las relaciones entre Grant y Mae ahora eran tales que él podía desafiarla acerca de sus motivos para querer el rol de socia de negocios. ¿Tenía ella claro lo que significaría el nuevo rol? ¿Estaba preparada para el nivel de desarrollo que necesitaría? ¿Tenía ella la capacidad de pensamiento estratégico necesaria? Grant y Mae trabajaron mediante estas preguntas hasta que estuvieron convencidos de que Mae tendría éxito y qué debía hacer Grant para respaldarla. Luego, ella presentó su propuesta al equipo y se comprometió a continuar haciendo su «trabajo de día» con el sistema de Recursos Humanos. El equipo la aplaudió y la alentó, y solo le pidió una concesión... que se comprometiera a cuidar su propia salud y bienestar, buscando siempre un balance trabajo/vida y no trabajar en exceso.

Grant se dio cuenta de que solo le quedaba estar en contacto con Mae, ya que ella había decidido continuar creciendo. Había comprendido que podía ser útil a los gerentes de línea y empleados, y había trabajado para entender tanto sus fortalezas como el valor agregado que su rol podía crear. Otro resultado fue que todo el equipo continuó examinando los procesos para identificar mejoras y pasos que ahorraran tiempo, y siguió desarrollando sus habilidades para explotar las capacidades de su nuevo sistema de Recursos Humanos. Y cuando Mae estuvo lista para negociar el rol de socia de negocios de la unidad administrativa, Grant hizo las primeras llamadas para asegurarse de que la noción sería bien recibida, y coacheó a Mae en cómo presentar la idea. No hace falta decir que el ofrecimiento fue aceptado y que Mae empezó su camino de desarrollo hacia un rol más profesional en Recursos Humanos.

Mae ha prosperado en el rol, el mismo que toca sus profundos deseos de ser de verdadero valor y servicio para sus clientes, de mejorar su vida laboral y de sentir que ayuda a marcar la diferencia. Ella se ha sorprendido de sí misma y de su nueva confianza y cuando recae en sus sentimientos de duda ella conversa de ello con Grant y con otros miembros del equipo de Recursos Humanos, practicando frecuentemente o actuando lo que podría decir. Recientemente, el equipo de Recursos Humanos ha sido desafiado con una fusión compleja de dos entidades con culturas muy diferentes, y Mae fue reclutada como representante de Recursos Humanos en el equipo de fusión. Su única preocupación es si, dadas las demandas de tiempo de la fusión, podrá todavía viajar a Vietnam en la primavera, como había planeado. Sus colegas, tanto de Recursos Humanos como de los de las unidades de negocios, le comentan frecuentemente a Grant que no pueden creer la diferencia que ven en Mae.

### *Preguntas para pensar*

Grant estaba coacheando a Mae sobre su desempeño, además de trabajar con ella en su nuevo rol.

- ¿Qué podría haber hecho Grant de otra manera aquí, para asegurarse de tener una relación auténtica y abierta con Mae?
- ¿Cómo habría podido terminar esta historia si Mae no hubiera alcanzado el nivel de desempeño?

- ¿Cree usted que Grant presionó demasiado a Mae? ¿Se olvidó él de que al final era Mae quien debía «conducir el cambio» en su vida y su carrera?

## Una historia de renovación de equipo: cambiando las normas

El equipo de diez personas de Administración de Bienes Raíces, Inversiones y Consultoría incluía a varios consultores de alto nivel con áreas específicas de especialización altamente valoradas en la comunidad empresarial. Trabajando con ellos en los proyectos había consultores más jóvenes que estaban consolidando sus habilidades técnicas. Además, el equipo incluía a dos asistentes que se encargaban, principalmente, de preparar documentos y tareas de mantenimiento de la oficina. El equipo era muy fuerte, y dominaba el mercado debido a su compromiso con el servicio al cliente y con la calidad.

Liderando el equipo de consultores estaba Marcia, quien había estado con la empresa por muchos años. Ella había tenido una severa crisis de salud, que parece haber sido por lo menos exacerbada, si no causada, por el exceso de trabajo. Durante un tiempo, la reemplazó Bob, quien tenía amplia experiencia en trabajos de consultoría y a quien todos los miembros del equipo buscaban con preguntas sobre todas las disciplinas relevantes. Pero tenía una importante debilidad en Desarrollo Inmobiliario, área en la que ni él ni los otros consultores dominaban adecuadamente. Pero el equipo tenía un nuevo profesional (Chris), que tenía la capacidad y la determinación para ser consultor en Desarrollo Inmobiliario algún día; era ambicioso y ávido de aprendizaje. Los otros consultores (Hans, Dean, Georgina y Rosie) se involucraron en la preparación del plan de capacitación de Chris, en lo que respecta a sus disciplinas.

La empresa tenía una muy buena reputación y era famosa por su nivel de exigencia y por su cultura inclemente e internamente competitiva. Bob ya había experimentado, en otra empresa, que era posible que los equipos de consultores operasen de una forma distinta, a pesar de las exigencias de servicio al cliente y las estructuras de compensación tradicionales que alentaban el esfuerzo individual antes que el grupal. Poco después de llegar, Bob organizó la primera reunión de equipo, lo que fue un *shock* para algunos consultores entrenados para valorar solo lo que se facturaba. Y, de hecho, al principio fue un desafío convencer a estos consultores altamente motivados y de grandes desempeños de que un día completo de aprendizaje sobre las preferencias de comunicación y trabajo de los demás los ayudaría a construir un equipo más fuerte y al final les serviría para servir mejor a los clientes. Bob se sintió un poco preocupado, pero intentó ser muy abierto y honesto en sus comunicaciones, tanto dentro de su equipo como en otras reuniones de la empresa.

En la primera reunión *ex situ* del equipo, la agenda incluía varios temas:

- El equipo pasó un tiempo aplicando una simple herramienta llamada True Colors™, una versión simplificada de Myers-Briggs<sup>73</sup>, para ayudar a los

---

<sup>73</sup> Cfr., por ejemplo, Briggs y Briggs-Myers 1987 y Miscisin 2001.

miembros del equipo a aprender más acerca de sus estilos de trabajo y de las preferencias y fortalezas de quienes trabajaban con ellos. El enfoque promovido por True Colors™ es principalmente apreciativo, que busca celebrar las fortalezas y la diversidad de los equipos.

- En los momentos de intercambio, ya sea comiendo juntos o conversando acerca de historias personales, memorias, anécdotas en proyectos, empezaron a crear un vínculo de confianza diferente y más profundo del que habían creado previamente trabajando juntos.
- Bob estableció el tono de la reunión contando una historia acerca de un trabajo previo en el que le tocó reírse de sí mismo y alentó a los demás a contar sus historias.
- Examinaron un proyecto reciente, mirando lo que se estaba haciendo bien y lo que podía mejorarse, no solo desde la perspectiva técnica y de los resultados, sino también desde el punto de vista de la dinámica de equipo y de los procesos. Resultó una conversación tan rica que el equipo acordó trabajar de esa forma cada vez que se reuniera.
- También hablaron de asuntos más allá del equipo y de la empresa en sus facetas nacional e internacional, y su mercado. Hablaron de la necesidad de cerrar la brecha en especialización en Desarrollo Inmobiliario, lo que les permitió ver el objetivo con mayor claridad y sentido de urgencia.
- El equipo aprendió, también, acerca de las posibilidades de trabajar de forma más cooperativa y colaborativa, aunque todavía se mostraban escépticos. Sin embargo, decidieron intentar articular las normas y los valores del equipo que eran más importantes para ellos y para sus aspiraciones, valores que se convertirían en el barómetro del entusiasmo del equipo y se usarían como complemento de la vara de medición de productividad de la empresa, que se basaba en horas facturables.

Bob sabía que los siguientes días serían realmente importantes. ¿Había sido este día una pérdida de tiempo y solo un poco de entretenimiento, o había en estos compromisos, realmente, una señal de un deseo de cambio? Entonces, Bob vio que algunos de los miembros del equipo habían publicado los valores del equipo («cómo queremos tratarnos mutuamente») y las listas de «quiénes queremos ser» en el tablero, junto con fotos de la reunión...

Un día, completamente por sorpresa, llegó un consultor en Desarrollo Inmobiliario de Nueva York a la oficina de Toronto, donde estaba el equipo, y preguntó si había vacantes. Era canadiense y quería repatriarse para estar más cerca de sus padres. Sus habilidades coincidían perfectamente con la brecha de especialización técnica del equipo que, de hecho, buscaba infructuosamente en el mercado laboral canadiense exactamente la combinación de habilidades de Duncan. Él era energético, creativo, articulado, dinámico y, claramente, un experto en su área. Después de una serie de entrevistas con varios ejecutivos de la empresa, le ofrecieron un puesto en el equipo de Toronto. Sin



embargo, sus propias fortalezas eran motivo de preocupación para algunos: el hecho de que estuviera tan motivado para triunfar podría afectar las nuevas normas y el reciente entusiasmo del equipo. Bob sabía que, efectivamente, había algún riesgo en introducir al equipo a alguien del dinamismo de Duncan, pero también sabía que era un riesgo que valía la pena correr.

Poco después de la llegada de Duncan, organizaron el segundo retiro del equipo, para asegurarse de que su integración fuera una experiencia positiva y fructífera, tanto para él como para el resto del equipo. En esta ocasión, también usaron True Colors, ya que había demostrado ser una herramienta útil que, incluso, permite tratar temas tan sensibles como las relaciones interpersonales. Desde la perspectiva de los procesos, estaba claro que Duncan tenía un estilo muy diferente del resto del equipo; y, si bien este estilo era sin duda parte del motivo de su éxito, también era un desafío para los demás. Y la persona con quien él iba a trabajar más próximamente, Chris, tenía un estilo muy diferente. A Chris le gustaba trabajar con orden, con horarios, de forma predecible y revisando las cosas muchas veces para evitar errores. Por el contrario, a Duncan le gustaba, por ejemplo, dejar los asuntos de los clientes a su creatividad, frecuentemente hasta unos momentos antes de una presentación ante el directorio. Y en ocasiones trabajaba toda la noche en un arranque de fervor creativo. Parecía trabajar hasta el borde mismo de los límites y los plazos.

El equipo se percató inmediatamente del potencial de alteraciones y de los desafíos que representaba trabajar con este nuevo y poderoso miembro del equipo. Bob se reunió individualmente con algunos de sus miembros que estaba particularmente ansiosos, y los alentó a mencionar sus temores en las reuniones de equipo, y a que hablen con la persona que les causaba estas preocupaciones, antes que ir adonde el «jefe» para que él resuelva las cosas. En algunos casos, las conversaciones se convirtieron en caminos de tres vías, donde Bob actuaba de mediador y facilitador y los miembros del equipo buscaban expresarse claramente para encontrar soluciones efectivas.

En la segunda reunión, hubo momentos de clara tensión cuando el equipo luchaba por celebrar e incluir a Duncan, al mismo tiempo que buscaba preservar los valores de equipo y los nuevos procesos operativos de cooperación y respaldo mutuo. Hans, uno de los consultores, empezó a hacer algunas payasadas, quizá por su propia incomodidad con la tensión; el hecho es que el humor ayudó a todos a recordar cuán importante era volver a comprometerse con el equipo, con sus valores y con la manera como habían escogido trabajar. Todos hablaron apasionadamente acerca del tipo de equipo que estaban creando y cuán importante era para ellos que Duncan encontrara la forma de ser él mismo y de alinearse con estos valores. Duncan confirmó su respaldo a los valores, aunque también reconoció que esto sería un gran desafío para él, ya que había sido «criado» en una cultura corporativa muy diferente. El equipo estableció diversos mecanismos para alentar el mantenimiento de estas nuevas normas, y Duncan agradeció la posibilidad de ser parte de un equipo que se esforzaba por practicar la comunicación abierta, directa y sincera entre sus miembros.



Bob también estaba nervioso y emocionado. Se reunió con todos los miembros de su equipo como parte del proceso de planificación del desarrollo y trabajó con cada uno para asegurarse de que se hubieran identificado todas las necesidades de aprendizaje y que estas estuvieran capturadas en los planes para el año siguiente. Estas variaban de un miembro del equipo al siguiente, e incluían *coaching* para desarrollar la habilidad de expresar opiniones en reuniones, o cómo defender un punto de vista cuando los demás estaban en desacuerdo, o cómo resistir el énfasis corporativo en tiempo facturable a costa del tiempo familiar, y otros desafíos individuales. Obviamente, cada colaborador tenía sus metas de tiempo facturable que integrar con la práctica y las metas de la empresa y, al mismo tiempo, encontrar una armonía entre estas metas «blandas» que tanto valoraban y las metas «duras» que exigía la empresa. Al principio, el equipo estuvo tentado de mantener un perfil bajo, hablando abiertamente solo de las «metas duras» de tiempo productivo, la satisfacción del cliente y la participación de mercado. Sin embargo, su éxito les dio valor.

El tiempo que el equipo se tomaba para estas reuniones fue visto, inicialmente, con asombro en la empresa. ¿Cómo no trabajar en tiempo productivo podría mejorar los resultados del equipo? Sin embargo, los escépticos estaban prontos a reconocer que algo estaba funcionando. El equipo terminó convirtiéndose en uno de los grupos de mejor desempeño en la empresa a nivel global, pues alcanzó nuevos niveles de satisfacción del cliente, productividad general y entusiasmo. Los miembros del equipo eran mencionados por su creatividad, su colaboración y contribución con las ideas y los proyectos de los demás... y era el equipo en el que todos querían trabajar. Si bien todavía hubo conflictos ocasionales, particularmente entre Duncan y Chris, quienes eran quienes trabajaban más cerca el uno del otro, todos estaban comprometidos con intentar resolver los problemas lo más pronto posible, y con aprender de esas experiencias para mejorar sus relaciones hacia el futuro. Bob se dio cuenta de que ya no necesitaba ser el iniciador de las ideas y sugerencias... de hecho, ¡él difícilmente podía mantenerse al tanto de todas las sugerencias que hacía el equipo!

### *Preguntas para pensar*

- Cuando el equipo ya había incorporado a Duncan en su dinámica, ¿qué rol debería haber desempeñado Bob para asegurarse de que estos valores continuaran siendo monitoreados y mantenidos?
- ¿Qué más podía hacer?
- ¿Qué más podía haber hecho el equipo y particularmente el líder *coach* tanto para preservar sus valores centrales como para hacer que los miembros nuevos se sintieran bienvenidos con todo lo que aportarían al equipo?

## Una historia de transformación de una organización: construyendo una cultura de *coaching*

### *Antecedentes en alquimia*

Este es el caso de una gran compañía nacional que llamaremos Alchem. Es una subsidiaria independiente de una empresa multinacional en una técnica de negocios que requiere habilidades especializadas. La compañía tiene una marca muy conocida y exitosa en sus mercados. Tiene una tradición de fuerte liderazgo, valores claros y un enfoque en desarrollo de talentos. La compañía ha obtenido este liderazgo principalmente de los rangos de técnicos profesionales de alto nivel con intereses estratégicos y que tuvieron la oportunidad de aprender mediante la experiencia en el trabajo y de mentores. Para muchos, hubo una doble vía de carrera durante muchos años. La cultura es colaborativa, orientada a resultados y orgullosa del espíritu innovador de sus profesionales.

Hace cerca de tres años, Alchem empezó a enfocarse en la sucesión de liderazgo y en el sistema de desarrollo de talentos. A pesar de un esfuerzo importante, la retención continuaba siendo un tema crítico. La compañía estaba en rápido crecimiento en algunas unidades de negocios y no había suficiente talento de liderazgo para sostener el éxito. De hecho, estaba perdiendo a su mejor personal por la competencia y a otras áreas, sus nuevos reclutas estaban frecuentemente aislados y no se integraban suficientemente rápido a la cultura. Después de 18 meses, una encuesta de clima de trabajo reveló que los empleados se sentían presionados a producir resultados y que sus gerentes no dedicaban suficiente tiempo en comunicación y desarrollo. Los miembros del equipo de alto nivel sacudían sus cabezas, sin saber qué había fallado.

Alchem usaba el *coaching* de forma limitada, en los niveles superiores de gerencia, por lo general ofrecido por gente de fuera contratada para coachear a personas identificadas para llenar vacancias en niveles superiores de mando y para algunos ejecutivos de ventas exitosos con pocas habilidades interpersonales. Asimismo, la mayoría de unidades de negocios usaba procesos *Feedback 360°*, con *coaching* de corto plazo como parte de los esfuerzos de sucesión y desarrollo. En las dos unidades de negocios más innovadoras se contrataba a coaches ejecutivos para trabajar con cada miembro del equipo superior, incluido su líder. Era difícil juzgar la efectividad de estas iniciativas debido al problema de retención y, si bien se aprobaban los presupuestos, era siempre con algún grado de escepticismo.

Luego, hace un año, se anunció la contratación de un nuevo presidente, Jim Smith, que venía de una de las compañías del grupo. Jim no era ni ostentoso ni elegante y daba la impresión de ser real, atento tanto con la gente como con los resultados. Y era curioso: le gusta saber algo acerca de su gente y qué la motivaba. También era conocido como duro y firme en los negocios. Él había sido coacheado durante más de dos años antes de su nombramiento y había adoptado un estilo de *coaching* en su liderazgo. Jim estaba seguro que esa era la clave del éxito de su liderazgo y había hallado mucha satisfacción

en las relaciones que había desarrollado con colegas y clientes. Llegó a Alchem con el mandato de resolver el problema de gestión de talento y decidió que la manera de hacerlo era construyendo una cultura de *coaching*.

### *Los primeros noventa días*

Jim continuó trabajando con su *coach* en su propia integración a la nueva compañía, así como con el proceso de inserción de la cultura del *coaching*. Presentó a su *coach* al equipo de alto nivel que le dijo lo ayudaría a realizar la transición efectiva de liderazgo y a través del cambio de cultura. Sugirió que cada miembro del equipo de alto nivel debería tener un *coach* externo durante por lo menos seis meses, para darles la experiencia de ser coacheados y para apoyarlos a convertirse en coaches de sus equipos. Jim agregó que él también los coachearía a ellos en su rol de liderazgo *coach* permanente.

Varios miembros del equipo de alto nivel recibieron estas noticias con gran escepticismo, incluso con incredulidad. ¿Quién era este sujeto? Había temas de negocios urgentes que resolver y él pierde el tiempo y el dinero ¡en una cultura de *coaching*! Sin embargo, habían aprendido a través de los años a seguir la corriente, y entonces, durante los primeros noventa días, los VP le dedicaron seis medios días a Jim, aprendiendo acerca de su visión y de la razón por la que él consideraba que aquello era crítico para el crecimiento de los negocios. Estas reuniones también incluyeron a un número de directores de alto potencial. Ellos tuvieron muchas oportunidades para moldear el pensamiento y la planificación para hacerlas encajar con las circunstancias actuales y aprendieron cómo otras compañías habían enfocado el cambio de cultura y el liderazgo *coach* de los expertos externos. Jim les dijo que admitía que no sabía cómo funcionaría el enfoque, pero que creía en el concepto y que necesitaba su ayuda para hacerlo realidad. Algunos dieron un paso adelante y tomaron la responsabilidad del liderazgo en diferentes aspectos de la transición; otros sentían que la actitud de Jim demostraba su falta de voluntad de dar a la empresa una dirección clara, y se abstuvieron de participar activamente.

Jim usó este periodo para hacer una serie de cosas. Primero, él quería personificar su propio estilo de liderazgo *coach* con cada miembro de su equipo y hacerles *coaching* como un equipo. Él quería conocerlos individualmente como líder y verlos en acción en una variedad de entornos. También quería no solo obtener una sólida apreciación de los negocios, sino también evaluar su liderazgo con el grupo de alto nivel y su habilidad para avanzar hacia el tipo de futuro que él se había creado. Al final de tres meses, Jim había realizado una revisión de carrera con cada miembro del equipo de alto nivel para hablar de sus competencias, compromisos y roles en la organización. Como resultado de ello, dos de los cinco jefes de unidades de negocios renunciaron, dos líderes funcionales fueron reemplazados y se nombró a una nueva cabeza de Gestión de Talento y Desarrollo, por un plazo de dos años. Para llenar las vacancias, Jim ascendió a tres personas a vicepresidentes y reclutó a un VP financiero externo, alguien con quien él había trabajado antes. Entonces

sintió que tenía un equipo competente y comprometido, con el que podría avanzar a una sola voz. Ellos continuarían trabajando para mejorar, por supuesto, pero estaban empezando a asumir la nueva visión del futuro.

### *Los segundos noventa días*

Durante este periodo, cada uno de los VP imitó el modelo del presidente con su equipo: coachearon a cada persona y trabajaron con sus equipos de subalternos; usaron a sus coaches externos para apoyar el desarrollo de sus equipos, tuvieron varias sesiones con sus grupos de liderazgo para cocrear la manera de implementar la cultura de *coaching*. Jim apoyó estos esfuerzos a través del *coaching* permanente que brindaba y también empezó a comunicar ampliamente acerca de la iniciativa y su importancia para los negocios. Él hizo varias presentaciones, envió *emails*, fue entrevistado por el boletín de la compañía, y tenía las puertas abiertas para cualquiera de sus líderes que quisiera conversar con él. Su eslogan era «Liderazgo y asocio».

Hacia al final de los primeros seis meses, Jim invitó a los VP y directores, así como a algunos gerentes y profesionales de alto nivel, de alto desempeño y alto potencial, a una reunión de tres días para hablar del tema de «Liderazgo y asocio». El primer día fue un taller de cultura de *coaching* y los siguientes dos días fueron dedicados a un «espacio abierto» donde cualquiera podía sugerir un tema de interés o debatir con los demás. Los roles de liderazgo estaban asignados según el interés, la necesidad y la habilidad de las personas. La energía aumentaba a medida que la gente se movía de un lado a otro, uniéndose entre grupos para expresar una opinión y oír la de los demás, para luego tomar esa sabiduría y llevarla al siguiente grupo, y así sucesivamente. Para muchos, las ideas ganaron amplitud y profundidad, los desafíos se hicieron más claros, y la visión se consolidó. Para los demás, la experiencia fue caótica y una pérdida de tiempo. Al final de los dos días, los planes de acción eran bastante vagos. Los resultados fueron un entendimiento más profundo de la cultura del *coaching* y una experiencia de cocreación del futuro, asumiendo la responsabilidad de liderar en él, y viendo qué suceda a nivel organizacional y en sus entornos individuales y de equipo. O fue algo altamente motivador o un fuerte mensaje de seguir adelante. Después del evento, muchos de los directores se acercaron a Jim y le pidieron que liderara grupos de proyecto para planificar iniciativas en la compañía. Unos pocos presentaron sus renunciaciones.

### *Los segundos seis meses*

Durante la segunda mitad de su primer año, Jim se sentía todo un director de orquesta, sacudiendo los brazos, mandando mensajes, *coaching* y convenciendo y practicando. A veces tenía éxito y frecuentemente se equivocaba, pero empezaba de nuevo y poco a poco veía a sus músicos unirse para empezar a tocar en verdadera armonía. Al

mismo tiempo que respondían a las crisis de negocios, es decir, rutina, soportaban una rotación de 30 por ciento en los cuatro niveles superiores de gerencia cuando empezó la implementación. Sin embargo, Jim nunca dudó del camino, aunque frecuentemente se preguntó si podía hacer más para apoyar a los demás.

Durante este tiempo, empezaron a surgir muchos elementos de la cultura, no porque él u otro los hubiesen dictado, sino porque afloraban de las conversaciones y experiencias, y pronto se convirtieron en puntos cardinales para las unidades de negocios «adoptadoras tempranas». Algunos de estos eran:

- *Coaching* es el estilo de liderazgo para el éxito en Alchem.
- Cada líder es un *coach* y tiene un *coach* en su propio líder.
- El liderazgo es un derecho y una responsabilidad en todo nivel.
- El desarrollo es una parte del rol de todo líder en toda situación, no solo con su propio equipo.
- Cada empleado de Alchem tiene un plan de desarrollo y una meta de carrera.

Jim estaba muy orgulloso de su equipo de liderazgo y no hizo ningún cambio más durante este tiempo, aunque podía ver a sus subalternos personificando los principios, cada cual a su manera, para adecuarlos a su porción de los negocios, y absorbiendo los conceptos y aplicándolos a sus áreas de responsabilidad. A partir de entonces, las discusiones de sucesión y desarrollo eran más que tan solo palabras. Juntaron a los líderes de negocios para compartir el desarrollo del grupo de liderazgo, y para planificar las mejores experiencias a partir de los intereses expresados de las personas y las ventajas de negocios. Algunos de los profesionales de alto nivel pasaron a asumir roles de liderazgo, y viceversa. Los nuevos reclutas eran asignados a mentores, usualmente líderes de alto desempeño en la mitad de sus carreras, para acelerar su inducción en la compañía.

Para reforzar estos roles, Jim adoptó un nuevo modelo de evaluación de desempeño. Le dio igual peso tanto a resultados como al liderazgo, ajustando el sistema de compensaciones en consonancia. Él quería asegurarse de que no fuera suficiente el simplemente hacer números; el líder debía desarrollar sus equipos y sus propias habilidades interpersonales. Jim también dio a sus subalternos retroalimentación directa sobre sus desempeños, tan frecuentemente como le era posible, y usando ejemplos conductuales. Los retaba a establecerse metas sumamente ambiciosas, y los respaldaba y recompensaba sus esfuerzos.

Durante este periodo se realizó el segundo «espacio abierto», que incluyó a toda la gerencia y al personal técnico de alto nivel de la compañía y se enfocó en el futuro de los negocios (¿Cómo nos va? ¿Adónde vamos los de aquí? ¿Qué debemos hacer para triunfar?). Nuevamente, el nivel de energía era altísimo durante el evento, y con algún escepticismo, particularmente de parte de los profesionales técnicos. Aunque para la mayoría era una gran oportunidad para reticular, compartir miradas y planes, sugerir temas y obtener ideas, llegar a conocer a la gente de nuevas formas, y aprender acerca de los negocios en sus áreas de interés. Uno de los temas más comunes era cómo el

nuevo estilo de liderazgo abría la cultura y hacía que la gente se sintiera parte de algo emocionante, en sus propios trabajos y sus carreras y en los negocios en su totalidad. Sentían que estaban creciendo con los negocios y estaban orgullosos de ser parte de todo ello. Fue después de este segundo espacio abierto que surgieron varios equipos de pares, sin un mandato dictado desde arriba sino para continuar los diálogos, construir comunidad y compartir desafíos y soluciones.

Si todo esto suena demasiado bien para ser verdad, es importante mencionar que no faltaron algunos obstáculos. Las unidades de negocios implementaban cambios en sus propios estilos y tiempos. El presidente les dio la libertad de adaptar la cultura a sus propios estilos y temas dentro de pautas muy flexibles. Así que algunos saltaron a la oportunidad mientras que otros lucharon para demorar las decisiones. Jim vio que «jalar» hacia una visión era más efectivo que «empujar» desde atrás, por lo que continuó reforzando la dirección a través de su propia personificación del liderazgo y de su respaldo, pero la atracción magnética era recibida con más o menos resistencia e inercia. En el segundo y tercer trimestre los resultados de negocios empeoraron y los opositores asumieron que todo el «cuento del cambio de cultura» había terminado. Pero, luego, en el cuarto trimestre, los resultados se dispararon y continuaron creciendo por encima de los niveles máximos del pasado.

Hubo también muchas innovaciones. Uno de los negocios realizó un «rediseño de escala completa» para involucrar más a los empleados en una iniciativa de mejora de la calidad que reenfocó los negocios en los clientes y produjo una serie de resultados positivos dramáticos. La rotación calló; la satisfacción aumentó. Queda por ver si el nuevo estilo de liderazgo se convierte en una cultura de *coaching* sostenible. Jim considera que tomará un par de años incorporar la nueva forma de hacer las cosas. La gente de fuera comentaba sobre la impresionante «transformación» de la compañía y los jefes corporativos e inversores sienten confianza en el futuro. Jim cree que lo único que él hizo fue levantar la tapa para dejar que el liderazgo emergiera, de manera natural, al construir un sentido de comunidad con propósito común.

### *Preguntas para pensar*

Ahora, Jim planea su estrategia para su segundo año en el puesto.

¿Qué cree usted que debería hacer para que la cultura de *coaching* continúe creciendo en Alchem?

¿Cuáles serían sus prioridades si estuviera en su rol?

¿Cómo puede él continuar la transformación, extender los principios y lograr la incorporación de la cultura?

¿Qué le recomendaría usted a Jim para su propio desarrollo si fuera su *coach*?

## Creando su propio mapa

Lo alentamos a crear su propio mapa de territorio de liderazgo *coach*. ¿En qué escalas y profundidades trabaja usted? ¿Dónde es usted más efectivo? Aquí hay un ejemplo.

**Tabla 15: Evaluación de la experiencia de liderazgo *coach* en diferentes contextos**

Profundidad de intervención	Individual	Escala de impacto en equipo	Organización
<b>Adaptación</b>	Afinamiento: Habilidades financieras para evaluar mejor los impactos de nuevos proyectos	Intensificar: Efectividad en proporcionar al equipo dirección/visión	Mejorar los indicadores de satisfacción de los empujados a «excelente».
<b>Renovación</b>	Orientado a: Siguiendo paso- conseguir un <i>coach</i> que ayude con la preparación	Integrando: Nuevo representante de relaciones con cliente a las reuniones de equipo	Incorporando: Nada aquí por ahora
<b>Transformación</b>	Redefinición: Metas de carrera de largo plazo. ¿Adónde vamos de aquí?	Creando: Nuevo modelo de negocios con equipos de campo. ¡Cocreación!	Cambio radical: Cultura más orientada al <i>coaching</i> de liderazgo. ¿Empezar con un espacio abierto?

Es igualmente poderoso aplicar el mapa a otras áreas de su vida. Podría usar un mapa de su sistema familiar, empezando con las escalas de uno, pareja, familia inmediata, parientes, etcétera. Y podría llamar a las profundidades algo así como manteniendo relaciones, construyendo vínculos y hacer cambios mayores. Cuando piensa acerca de su vida familiar, ¿cuánto tiempo dedica a mantener un «yo» saludable? ¿Mantiene usted las relaciones con parientes o abandona esas conexiones? ¿Construye vínculos más fuertes con sus hijos dedicándoles tiempo y tomando vacaciones? ¿Tiene usted que hacer grandes cambios en su sistema familiar, un cambio en su carrera para reducir su estrés y el efecto de este en su familia, para dedicar tiempo a un padre que envejece? ¿Cuál es el rol de liderazgo en cada uno de estos entornos familiares? ¿Está usted siendo el tipo de persona que quiere ser? ¿Está usted realmente invirtiendo su energía y su presencia en estas relaciones o está usted solo actuando la parte?

Otra posibilidad para el uso del mapa es su comunidad: su familia, su vecindario y comunidad local, por ejemplo; y cómo lidera usted en esas escalas y con diferentes profundidades de energía y compromiso. ¿Se toma usted algún tiempo para pensar acerca de estos sistemas y su rol de liderazgo en ellos? Como hemos dicho antes, ser líder *coach* no es un trabajo; no hay un rol que adoptar solo de día. Es quien somos, en nuestra vida, en nuestra piel. En ese sentido, todos los contextos se tocan, cada uno influye sobre los otros. Esta mezcla, esta combinación, es una expresión crítica de la alquimia y la magia del liderazgo *coach*.

Así llegamos al final de la segunda parte y a nuestra mirada a los contextos interior y exterior. Esperamos que haya obtenido un mejor sentido de su «yo» en relación con estos dos dominios: sus preferencias, sus puntos ciegos y las áreas a mejorar en su competencia como líder *coach*.

### *Reflexión personal*

Ahora que ha leído tres de nuestros casos, intente escribir uno basado en su propia experiencia.

- ¿Qué situaciones recordó mientras leía los ejemplos de este capítulo?
- ¿Cómo describiría su rol como líder *coach* en uno de los casilleros del mapa?
- ¿Qué principios de liderazgo usó para hacer cambios?
- ¿Cómo coacheaba a los demás para que adoptaran su visión?
- ¿Qué aprendió de la experiencia?
- ¿Haría las cosas de otra manera ahora?
- ¿Cómo se coachearía a sí mismo para aplicar los principios de contexto interior y exterior que hemos descrito aquí?

### *Reflexión para compartir*

Si desea, comparta su caso con un colega que conozca la situación que ha descrito. Pídale su reacción, su perspectiva y otras percepciones, y converse sobre el liderazgo estratégico. Si trabaja con alguien que también está interesado en el liderazgo alquímico, podrían escribir sus casos y compararlos para ver qué pueden aprender.

También puede usar un proyecto real o tema de cambio en el que esté trabajando ahora. Mapee el tipo de contexto en el que se encuentra el proyecto usando las escalas y profundidades, los elementos claves de liderazgo y el rol del *coaching*. Luego aplique los principios alquímicos del capítulo a sus planes y vea qué resultados podría lograr. Escoja a alguien en quien confíe y cuyos comentarios valore. Converse del tema y de sus estrategias. Si desea probar sus sugerencias, intente aplicar un juego de roles de las interacciones claves, haga que su colega desempeñe uno de los roles críticos sobre el que quiere influir y pruebe sus habilidades de liderazgo *coach*. La retroalimentación que reciba contribuirá a su efectividad.



## *Ejercicio en equipo*

Asigne uno de los casos del capítulo a cada miembro del equipo para que se prepare usando estas preguntas:

- ¿Cuáles fueron los momentos centrales del caso, las decisiones que hicieron la mayor diferencia?
- ¿Qué competencias demostró tener el líder *coach* que fueron particularmente efectivas en este caso?
- ¿Qué elementos de los contextos interior y exterior ayudaron u obstaculizaron la consecución de las metas?
- ¿Qué lecciones de liderazgo puede extraer del caso?

Comenten cada pregunta, añadiendo diversidad a las miradas y riqueza a la historia. No hay una respuesta correcta, pero puede haber un sinnúmero de descubrimientos útiles. Cuando termine la discusión de los casos, compare algunos de los puntos sugeridos con los de su propio equipo y cultura organizacional.

- ¿Qué tienen en común? ¿Cuáles son las diferencias?
- ¿Cómo puede hacer que estas similitudes y diferencias afecten el desempeño de su equipo?
- ¿Cuál de los dos pasos podría tomar su equipo a base de esta discusión?

## *Autoevaluación*

Aquí tenemos el mapa contextual exterior presentado al principio del capítulo. Ubíquese en cada casillero usando la tabla de puntajes siguiente. Piense acerca de cuán cómodo se siente en cada escala o profundidad, cuán frecuentemente se ha encontrado en estos tipos de situaciones, y su nivel de confianza y competencia. Incluya cualquier retroalimentación que haya recibido que pudiera contribuir a un entendimiento de su efectividad. No es necesario que esté entrenado como líder *coach* o que haya estado en las mismas situaciones que describimos. Solo piense acerca de su experiencia y su sentido de sí mismo cuando califique cada uno de los nueve casilleros.

Sobresaliente, uno de los mejores	5
Talentoso, mejor que la mayoría	4
Hábil, promedio	3
En desarrollo, necesita mejorar	2
No desarrollado, sin probar, novato	1

Cuando haya terminado de calificarse, busque sus patrones o temas correspondientes en la tabla. Puede sumar las columnas para ver sus puntajes para escalas de impacto individual, en equipo y organizacional. Y puede sumar las filas para ver sus puntajes para las profundidades de intervención: adaptación, renovación y transformación.

**Tabla 16. Evaluación de las ventajas de desarrollo en diferentes contextos**

Profundidad de intervención	Individual	Escala de impacto / Equipo	Organizacional	Total
<b>Adaptación</b>	Afinar	Intensificar:	Mejorar:	
<b>Renovación</b>	Orientado a	Integrar:	Incorporar:	
<b>Transformación</b>	Redefinición	Crear:	Cambio radical:	
<b>Total</b>				

*Algunas preguntas para reflexionar*

- ¿Hay una o dos escalas y/o profundidades en las que prefiere trabajar, o en las que tiene más experiencia?
- ¿Cuáles son sus puntajes máximo y mínimo?
- ¿Trabaja usted en niveles de transformación con personas o equipos?
- ¿Ha desempeñado un rol de liderazgo en situaciones de cambio profundo?
- ¿Hay algún proyecto o proceso que pueda iniciar o en el que pueda participar que lo ayudaría a ampliar su experiencia en estos contextos?
- ¿Qué siente acerca de su liderazgo ahora que ve sus puntajes?
- ¿Hay algún área en la que quisiera ver puntajes más altos?
- ¿Qué puede hacer en los siguientes seis meses a un año que ayudaría a mejorar sus puntajes?
- ¿Necesita hacer cambios a su sistema familiar, algún cambio en su carrera para reducir su estrés y el efecto de este sobre su familia, o para dedicar tiempo a un pariente mayor?
- ¿Cuáles son sus objetivos de aprendizaje? ¿Qué pasos de desarrollo tomaría para convertirse en un líder más alquímico?

## PARTE III | Procesos

### Invitación

La siguiente parte del libro es una mirada a los procesos de liderazgo *coach*. Hemos hablado acerca de los conceptos, después los hemos aplicado en diferentes contextos, y ahora queremos comentar cómo se presenta todo esto en etapas y ciclos, en conversaciones, en interacciones entre el líder y las personas coacheadas. Dado que este es el tema de muchos otros libros de *coaching*, le hemos dedicado solo un capítulo al proceso de liderazgo *coach* mismo. Nuestro proceso de tres etapas es similar a otros modelos<sup>74</sup>. Sin embargo, vale la pena mencionar dos puntos importantes desde el principio.

Lo primero es encuadrar el proceso de *coaching* como un método de construcción de autoconciencia en la persona coacheada, de manera que se inspire para cambiar aquellas cosas o problemas que lo requieren. La figura 14 es una mirada al rol de la retroalimentación en *coaching*: qué sabemos o no de nosotros mismos y qué pueden conocer o no los demás. Se basa en la *Ventana Johari*<sup>75</sup>. Las metas de *coaching* también están resaltadas.

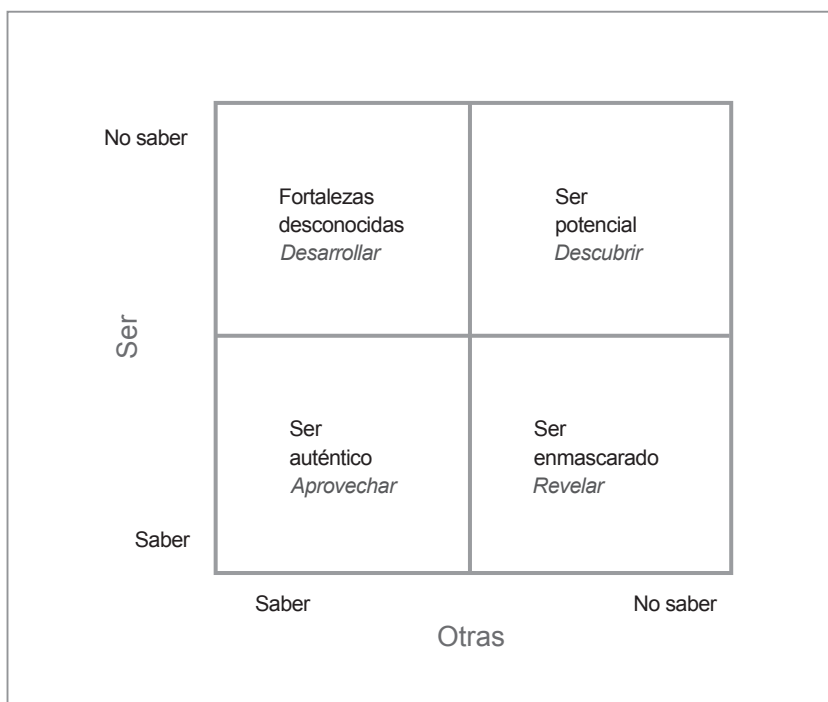
Lo que el líder *coach* busca mediante las relaciones de *coaching* es guiar a las personas a las que coachea para que se conviertan en auténticos líderes que se ven a sí mismos esencialmente como los demás los ven a ellos, para ser congruente en todos sus roles y utilizar esa autenticidad para personificar el estilo para los demás. Sin embargo, frecuentemente enmascaramos nuestro verdadero «yo», asumiendo que debemos encajar en cierto molde —el líder *coach* trabaja para entender y revelar su persona completa para que podamos poner todo lo que somos en todo lo que hacemos—. Muchas veces, otros ven fortalezas y debilidades en uno que nosotros mismos no vemos —el líder *coach* ayuda a integrar estas partes desconectadas de nuestra conducta para utilizar al máximo nuestras fortalezas y desarrollar nuestros puntos ciegos que, de otra forma, pueden inhibir nuestra efectividad—. Y finalmente, hay todo un potencial que ni nosotros ni los demás hemos descubierto y que el líder *coach* puede ayudarnos a desenterrar y a aplicar a través del *coaching*.

---

<sup>74</sup> Cfr., por ejemplo, Crane 1998 y Hunt y Weintraub 2002.

<sup>75</sup> Cfr. Luft y Ingham (1969 [1955]).

**Figura 15. Modelo que relaciona autoconciencia con metas de *coaching***



El segundo punto por mencionar al empezar esta parte es que queremos resaltar, a medida que describimos cada una de las etapas del proceso de liderazgo *coach*, las distinciones particulares que vemos como resultado de la aplicación de nuestros conceptos y contextos al proceso. ¿Cuáles son las competencias de liderazgo alquímico demostradas en cada una de las etapas? ¿Cómo luce el proceso cocreativo en equipo? ¿De qué forma es el proceso como un holograma? ¿Cómo promueve la heterarquía el «liderar desde atrás»?

En el capítulo 8 presentamos un estudio de caso sobre una compañía que debe pasar por cambios, tanto predecibles como impredecibles. Usamos el caso como una herramienta de aprendizaje para pensar acerca de la transformación a gran escala y las maneras de aplicar nuestros conceptos, contextos y procesos para lograr cambios efectivos. ¿Cuál considera el liderazgo que es su rol en el proceso? ¿En qué contribuye el liderazgo *coach* a los resultados positivos? Este no es un caso ideal; es uno real. No es ni éxito ni fracaso; es ambos. Este tipo de eventos completamente aleatorios, sorpresas, y elecciones del momento el que presenta la complejidad y que pone a prueba nuestra preparación y nuestra práctica de líder *coach*.

Nuestra meta en esta parte del libro es proporcionarle suficiente estructura y orientación para que use el liderazgo *coach* en la práctica del proceso. Este se puede aplicar

a cualquier relación en su trabajo y su vida —con sus colegas, con miembros de un equipo, con su jefe, con sus hijos adolescentes, sus padres, etcétera—. Sin embargo, es mejor no entablar relaciones de *coaching* formales con gente muy próxima a usted a nivel personal porque no podrá mantener la distancia y objetividad necesarias; pero como forma de entender a los demás y de ir a su encuentro, el proceso se puede usar en todas las circunstancias. En su más simple expresión es diálogo. A medida que se fortalece, es conexión, comunidad, significado. En su mejor expresión es transformación, es magia.

## Temas y principios del liderazgo *coach*

Antes de empezar, revisemos los ocho principios claves del liderazgo *coach* del capítulo 2 y tengámoslos presentes durante los siguientes dos capítulos:

Contexto más profundo. El *coaching* trata tanto con nuestro contexto personal (nuestros marcos de referencia, nuestras percepciones) como con nuestro contexto de liderazgo (nuestras culturas de trabajo, nuestras relaciones interpersonales). Los coaches conectan los dos para ayudar a alinear nuestro desarrollo personal y el desarrollo de liderazgo con nuestras metas.

Atravesar el estancamiento. *Coaching* es principalmente acerca de estar estancado en un surco, usualmente de manera inconsciente, que nos impide vivir y trabajar plenamente. Es un estado natural. El *coach* hace aflorar la resistencia y la enfrenta, lo que nos permite replantear nuestras percepciones para que actuemos de forma efectiva.

Viviendo con un propósito. En un mundo de cambios, el propósito es nuestro punto de referencia central, la brújula interna que dirige nuestras intenciones y nuestra expresión en nuestra vida y trabajo. El *coach* se enfoca en el propósito como una manera de integrar a la persona completa (mente, cuerpo, corazón, espíritu) y le brinda el combustible para manejar el cambio.

Estar al servicio. El *coaching* está al servicio de la persona que va a recibirlo, que es quien está en control, quien da forma a la agenda y se compromete a la acción. El *coach* sirve en asocio, compartiendo el liderazgo en heterarquía, para desarrollar personas, equipos y organizaciones.

Usar las conversaciones. El diálogo es el medio de liderazgo *coach*. El lenguaje es nuestra manera de expresar quiénes somos y representarnos en quiénes queremos convertirnos. El *coach* nos ayuda a ver las inadecuaciones en nuestros sentimientos y acciones para que podamos tratarlos.

Preservar la diversidad. Necesitamos las perspectivas más amplias posibles para confrontar la variedad y complejidad de los problemas de rutina. Una mirada estrecha simplemente no nos ofrecerá el rango de alternativas necesarias; cuando la creatividad y la innovación están a la orden del día, la diversidad es la mejor estrategia.

Personificar el cambio. El *coaching* aparece como el estilo de liderazgo para la hiperturbulencia porque la mayoría de personas necesita apoyo para responder a los

desafíos del cambio constante. El cambio es un modo de vida y una manera de ser. El *coaching* facilita un cambio más rápido, mejor y más profundo.

Aprendizaje continuo. El aprendizaje es el antídoto para el cambio. El *coaching* promueve la adaptabilidad y la renovación a través del aprendizaje fundamental, tanto para líderes como para las personas que reciben el *coaching*. Ayuda a profundizar nuestra conciencia de nuestras circunstancias y nuestras reacciones, acelerando las transiciones.

Paradoja de la reestructuración. La autoconciencia de nuestros puntos de estancamiento nos permite mirar nuestra situación desde nuevas perspectivas y frecuentemente nos ayuda a entender las paradojas que limitan nuestras elecciones. El *coach* ofrece herramientas y apoyo para un replanteo positivo de nuevas perspectivas y posibilidades.

Para terminar, una salvedad sobre estar al servicio de los demás como líder *coach*: es un gran reto para la mayoría de nosotros entregar el control, ya sea a una persona o a un proceso. Cuando en medio del avance y sin motivo aparente las cosas se caen, cualquier persona que trabaje en entornos de proceso nos dirá «confía en el proceso». Es bien conocido y utilizado por facilitadores, consultores, instructores y educadores de adultos, porque ¡es tan difícil de hacer! Pero para el líder *coach* posiblemente no haya tiempo para dejarlo suceder «solo esta vez», o podría perder sus bonificaciones y nadie puede asumir eso. La necesidad de tener la respuesta correcta, de dar un paso adelante y resolver el problema es tan abrumadora y está tan profundamente grabada en nosotros que tenemos que contenernos, repetir el mantra y esperar con completa confianza y fe en que la persona o el equipo encontrará su camino. Así que está advertido: esta necesidad se le aparecerá cuando menos lo espere y amenazará con malograrlo todo, mucho antes de que alguien se le acerque para pedirle que intervenga, si hace falta intervenir, por supuesto.

El cambio en sí es un proceso. Toma su propio tiempo y se mueve a veces de formas misteriosas. Su presencia auténtica y la fe de que los demás encontrarán sus respuestas es la invocación más poderosa. Más allá de eso, «¡confíe en el proceso!

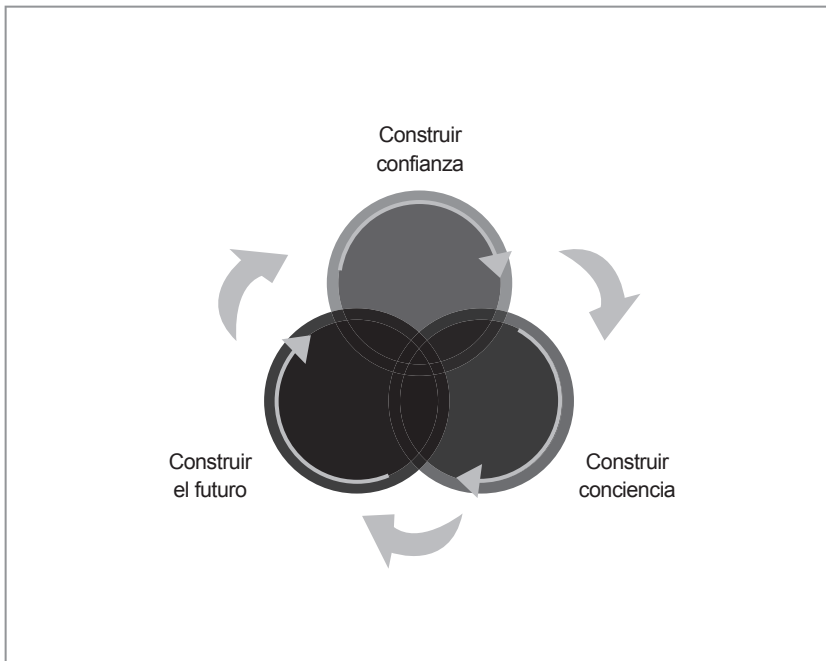
## Capítulo 7

### Etapas en el proceso de liderazgo *coach*

#### El proceso de *coaching* como holograma

Queremos empezar hablando acerca de nuestro proceso de *coaching* en general, y luego avanzar a comentarle cada una de sus etapas con mayor detalle. El nuestro es un proceso engañosamente simple —tres etapas, como se muestra en el diagrama siguiente, cada una con sus pasos, herramientas, conductas y temas—.

**Figura 16. Modelo de proceso de liderazgo *coach***



El proceso proporciona la estructura, el «contenedor» si lo prefiere, dentro del cual ocurre la interacción entre el *coach* líder y la persona o las personas que han de recibir el *coaching*. «Contiene» las relaciones, se establecen los límites alrededor de los cuales se trata el tema de interés sin limitar mucho la conversación. En este capítulo, nos enfocaremos en los niveles individual y grupal del proceso de *coaching*, y en el capítulo siguiente miraremos su aplicación en el sistema organizacional mayor.

El proceso empieza por construir confianza. Sin una base de confianza, hay pocas probabilidades de que resulte el aprendizaje mutuo y positivo. La confianza se sustenta en la capacidad del líder *coach* de escuchar con atención la «historia» de la persona y las necesidades que expresa y en la demostración de que la ha escuchado atentamente reflejándose en el uso de su propio lenguaje, validando su experiencia y creando empatía con sus problemas y preocupaciones. El líder *coach* se asegura de haber entendido haciendo preguntas aclaratorias, reflexionando sobre su experiencia y buscando causas, patrones y temas subyacentes.

Apoyándose en la confianza creada en la siguiente fase se construye conciencia de las brechas que separan las metas personales, o expectativas, y lo que ocurre en la realidad. Frecuentemente, el líder *coach* es la primera persona en ver esta brecha, ya sea en las habilidades, la conducta o la amplitud de perspectiva, debido a que se encuentra algo alejado de la acción propiamente dicha, y es capaz de observarla más objetivamente. Él ofrece retroalimentación acerca de la situación desde su intuición, permitiendo que crezca la conciencia y que la aprenda, mediante preguntas y conversación. La persona puede resistirse a esta nueva información, en cuyo caso el *coach* debe hacer que afloren las causas del bloqueo, desafiando a la persona a superar sus limitaciones autoimpuestas. Cuando la persona finalmente incorpora este nuevo conocimiento, con ayuda del *coach*, se replantea sus percepciones y crea una nueva visión hacia la cual dirigirse.

Construir el futuro involucra crear alternativas para el cierre de las brechas y, por último, hacer planes con pautas claras de rendición de cuentas —«qué y para cuándo»—, que ayudarán a la persona a estructurar su compromiso con la acción. El líder *coach* alienta y apoya la implementación de los planes y ofrece retroalimentación continua sobre las mejoras, especialmente cuando la persona tropieza al probar nuevas habilidades o conductas. Y cuando finalmente alcanza sus metas, el *coach* reconoce el logro y se une a la celebración.

Este proceso ofrece al líder un mapa de ruta para situaciones de *coaching* de cualquier alcance y duración. Igualmente, es tan aplicable a un *coaching* oportunista «del momento» en un pasadizo, como lo es para *coaching* de un subalterno a lo largo de los años. Los temas vendrán e irán, por supuesto, pero la estructura para tratarlos es la misma. Y, frecuentemente, no es completamente secuencial; habrá ocasiones en las que será importante hacer un retroceso, por ejemplo, si se pierde la confianza y debemos reconstruirla antes de seguir avanzando hacia territorio más desafiante; o cuando termina un ciclo y se escoge una nueva temática o meta de aprendizaje. El proceso puede ser igualmente efectivo con personas y con equipos (las herramientas pueden cambiar, la dinámica puede ser más compleja y la competencia del líder *coach*, mayor), pero el proceso, el contenedor, es, en gran parte, el mismo.



Podríamos pensar en el proceso como un baile. Los pasos representan la estructura, para que los bailadores sepan cómo proceder sin pisar al otro. La pista de baile los contiene para que no se vayan bailando hasta la cocina. Dependiendo de la música y de la habilidad de los bailadores, uno lidera y el otro sigue, o podrían compartir el liderazgo por ratos. El baile requiere que sus cuerpos se muevan al unísono; sus emociones van adonde la música las lleve; sus mentes siguen a los pasos; y sus espíritus determinan cómo disfrutan el baile. La música puede ser un vals para dos, o un baile en línea o una macarena, para que bailen todos. El baile puede ser coreografiado, como quien sigue unas gigantescas huellas pintadas en el piso, o puede ser libre, como flotar en el aire, como transportarse a otro mundo. Puede tratarse de un solo baile o una velada para bailar una variedad de músicas, con diferentes pasos y emociones y reacciones.

El proceso de *coaching* es parecido. Es un baile en el que la historia de la persona es su música y en el que la estructura que el *coach* crea son los pasos. En asoció, los dos cocrean el baile, cuán rápido o cuán lento, hasta dónde les permitirá explorar la pista y cómo se sentirán con el resultado. Si se trata de una sola ocasión, como coachear a un miembro del equipo en el momento, es solo una interacción, como bailar una sola canción. Si es una relación continua entre un líder y un subalterno a lo largo del tiempo, entonces el *coaching* debe cubrir una serie de temas, algunos fáciles, otros más difíciles, y generar diferentes emociones y mejorar la técnica del baile a medida que crecen en habilidad y experiencia el uno con el otro. Cuando tienen confianza en el proceso del baile, y el uno en el otro, pueden dejar de pensar acerca de sus pies y «fluir», aunque con suficientes desafíos como para mantener su atención y la creatividad necesarias para dejar que el baile los guíe.

¿Comprende? Pero antes de ir al salón de baile, tenemos que aprender a bailar y a coachear. Quizá lo más importante en esta analogía es que el proceso de *coaching* es como los hologramas de los que hemos estado hablando. La totalidad está contenida en las partes; el fragmento más pequeño tiene los mismos elementos que el todo. Igualmente, el proceso de *coaching* en sí está contenido en cualquier interacción individual. Un solo momento de *coaching* contiene los mismos elementos que proceso de *coaching* entero. Aquí hay un ejemplo.

## **Presentación al cliente: un momento «coacheable»**

Sally y su subalterno, John, fueron a una reunión con un cliente en la que John hizo una presentación muy importante. Más tarde, Sally se encontró con John en el pasillo y le preguntó qué le había parecido la presentación. Sally le dijo que a ella le pareció que salió muy bien, mejor de lo que había esperado («construir confianza»). John comentó que se sintió nervioso antes de empezar, pero que cuando empezó le pareció que hizo un trabajo razonable, y le agradeció a Sally el ensayo del día anterior («construir confianza»).

Sally concordó sinceramente con la evaluación de John. Dijo que le había gustado especialmente que hayan ensayado las posibles preguntas y sus respuestas, porque eso salió mejor que antes. Sally le preguntó a John qué habría podido hacer mejor. John no

estaba seguro y le pidió a Sally sus comentarios. Ella le dijo que, ciertamente, veía espacio para mejorar en las respuestas a las preguntas financieras y la fluidez de John con las cifras de la propuesta al cliente, y le preguntó si él estaba de acuerdo («construir conciencia»). John le respondió que eso era lo más difícil para él y que, si bien él sentía que había mejorado, también era consciente de que esa era definitivamente su oportunidad de aprendizaje («construir conciencia»).

Después, Sally le preguntó a John cómo creía él que podía mejorar en esta área y si había algo en lo que ella podía ayudarlo en su aprendizaje («construir el futuro»). John le comentó que él quería acelerar su plan de aprendizaje viendo a su tutor dos veces por semana en vez de una, e inscribiéndose en el programa Finanzas para Gerentes No Financieros el mes siguiente, en lugar de esperar el siguiente trimestre («construir el futuro»). Sally le pidió a John que le enviara un *e-mail* con compromisos de tiempos y los costos para finalizar los planes en su reunión individual de la semana siguiente. Al irse, Sally felicitó a John por su buen trabajo («construir el futuro»).

Aquí vimos un ejemplo de una reunión fortuita, en la que Sally aprovechó para felicitar a John por su presentación y darle alguna retroalimentación acerca de sus habilidades financieras. Obviamente, este es un momento en el flujo de sus conversaciones acerca de las presentaciones a clientes de John y, particularmente, de sus habilidades financieras. Él está trabajando en su desarrollo y no se sorprendió con la retroalimentación de Sally. Se ve que hay confianza y que han hablado de estos temas con anterioridad. En ese sentido, la conversación se desarrolla en la Tercera etapa: construir el futuro. Sally alienta y respalda el plan de desarrollo de John, que da la impresión que hicieron juntos, y le brinda retroalimentación continua acerca de su progreso, para que él siga afinando sus planes y acciones.

Habría notado, sin embargo, que la conversación incluye las tres etapas. Sally abrió la conversación con un comentario para construir confianza y una pregunta; escuchó la respuesta de John y continuó con una pregunta sobre su desempeño financiero. Cuando John concordó con la oportunidad de aprendizaje, Sally lo llevó a un paso de acción futura y le preguntó cómo pensaba cerrar la brecha. Esta conversación tomó un minuto o dos, pero aun así representó las tres etapas y, al hacerlo, garantizó que se mantendrá la confianza, la conciencia y los compromisos futuros.

Antes de avanzar al detalle cada una de las etapas, aquí hay un resumen de ellas, de su enfoque y de los pasos involucrados.

**Tabla 17. Estructura del proceso de *coaching* de tres etapas**

<b>Etapas</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Pasos</b>
<b>Uno</b>	Construir confianza  «¿Para qué?»	1. Crear la conexión apreciativa 2. Entender el tema/meta/historia 3. Usar la escucha activa, empatía, preguntas aclaratorias 4. Reflexionar sobre los temas, corazonadas, causas
<b>Dos</b>	Construir conciencia  «¿Y qué?»	5. Concorde en la brecha coacheable 6. Ofrecer retroalimentación como herramienta de aprendizaje 7. Usar el diálogo para buscar, explorar, adquirir sapiencia, entender la resistencia 8. Desafiar las discontinuidades 9. Replantear el tema para crear una nueva dirección
<b>Tres</b>	Construir el futuro  «¿Y ahora qué?»	10. Desarrollar metas/futuros alternativos 11. Buscar el compromiso con planes de acción exigibles 12. Alentar, respaldar, evaluar, celebrar, reciclar

## **Etapas uno: construir confianza**

La etapa uno tiene cuatro pasos que se usan para construir un entorno de confianza en el que se puede hacer *coaching*. Su objetivo es lograr una comprensión de los temas y de la agenda de la interacción —un «apropiarse» de la historia—. La pregunta clave es: «¿para qué?» ¿Cuál es la realidad completa alrededor de los eventos, los temas y las emociones de la situación? Los aspectos críticos del proceso son que el líder establece su credibilidad y su competencia para coachear y que la persona coacheada se siente escuchada, reconocida y segura para poder continuar hacia la parte más difícil del viaje.

### *Paso 1. Crear la conexión apreciativa*

La actitud del líder es central para iniciar una nueva relación de *coaching* o para prepararse para una reunión de *coaching*. La presencia del líder como *coach*, la manera en como el líder se conecta y establece lazos, es el factor principal en la construcción de confianza. Inicialmente, las personas coacheadas pueden sentirse incómodas y dependerá del líder *coach* lograr que se relajen. Para hacerlo, el *coach* debe ser autoconsciente (consciente de su propio ánimo, sus suposiciones, sus ideas preconcebidas, y debe ser capaz de ponerlas a un lado, para centrarse en la otra persona, para estar auténticamente presente).

El psicólogo Carl Rogers<sup>76</sup> introdujo el concepto de «estima positiva incondicional», para expresar la idea de percibir a la otra persona desde un marco positivo, poniendo de lado toda «objección» o presunción, y estar abierto a oír todo lo que nos dice, con curiosidad positiva. Esto no significa que haya que concordar con ella en todo, pero sí mantener la perspectiva y contener los cuestionamientos hasta que se haya construido confianza y se pueda explorar más. En otras palabras, empezamos cada conversación, cada interacción, con una apreciación de la paradoja, la complejidad y la diversidad que caracterizan a las personas y sus vidas. Nos metemos en la relación con la mente del estudioso, sin juzgar ni abrumar.

El líder *coach* debe ser un maestro de la siguiente disciplina: hacerse consciente de sus sesgos, prejuicios e interpretaciones de lo irritante que le pueda parecer la otra persona. Quizá su nombre nos recuerde a un colega de nuestro pasado y buscar la evidencia de esta persona es igual. Su risa ¿nos hace pensar que es vana e irresponsable? Peter Senge habla de esto como la «escalera de la inferencia», donde uno toma los datos que nos presentan (la risa) y le adscribe significado (es irresponsable). El peligro en *coaching*, por supuesto, es que este significado asignado podría influir sobre la autenticidad de la relación cuando, de hecho, no tiene nada que hacer con ella<sup>77</sup>. Así que, desde el inicio de la interacción, el líder *coach* debe recordarse a sí mismo de la «estima positiva incondicional» que debe mantener para con sus clientes.

Estos «inicios» ocurren cada vez que nos reunimos y, a menudo, solo toma un minuto para pasar a la conexión apreciativa, cuando se establece la relación; pero es crítico volver a construir la confianza cada vez. En un entorno de grupo, debemos permitir a las personas la oportunidad de expresar una idea o dos para hacerse plenamente presentes en el grupo, construyendo confianza en la comunidad para el trabajo a mano.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¿Cómo están? ¿Cómo se sienten? Solo toma un minuto iniciar la interacción...
- ¿Qué está pasando contigo? ¿Qué ha pasado recientemente en tu vida?

## *Paso 2. Entender el tema/meta/historia*

Con la mente abierta, el líder escucha el asunto personal, la preocupación o necesidad. El objetivo es oír el punto de vista de la persona coacheada, ponerse en su lugar, aun si el contenido nos es conocido. A medida que se desenvuelve el problema, el líder puede aclarar la meta de *coaching* —¿tiene la persona una expectativa de la reunión o interacción?—. El asunto ¿necesita atención inmediata, o es una meta para el futuro? El tema ¿es parte de una relación de *coaching* continua, o un asunto nuevo? El líder *coach* debe identificar las preguntas, los desafíos para que, una vez que el asunto esté claro, el

---

<sup>76</sup> Cfr. Rogers 1961.

<sup>77</sup> Cfr. Ross 1994.

enfoque del *coaching* también lo esté. En ese momento, es posible establecer un «contrato» para enfocar los esfuerzos hacia alguna meta, alguna mejora, algún cambio, por lo menos inicialmente, que encuadre las interacciones subsecuentes.

Es más fácil si imaginamos escuchar para entender que estamos escuchando una historia de suspenso, un misterio que debemos resolver. Queremos conocer los elementos claves de la trama, quién está involucrado en la historia, qué hacen y qué sienten, qué ha sucedido hasta ahora y qué se puede esperar. Como buenos detectives, investigamos todo lo que puede ser importante para el análisis y asumimos que toda la información que nos dan es útil para el análisis. Nos ponemos en la posición de la persona y vemos la historia a través de sus ojos.

Comentarios y preguntas poderosas:

- Cuéntame algo acerca de la situación...
- ¿Qué estabas haciendo? ¿Cómo te hacía sentir? ¿Qué sucedió después?
- ¿Quién estaba involucrado? ¿Qué rol desempeñaba? ¿Cómo los hacías reaccionar?
- ¿Cuál es tu posición ahora? ¿Qué pasará?
- Creo que entiendo... ¿Ayudaría si nos concentramos en...?

### *Paso 3. Usar escucha activa, empatía, preguntas aclaratorias*

Uno de los elementos claves para construir confianza es el lenguaje del líder *coach*. Es mejor usar el lenguaje de la persona coacheada lo más posible en esta etapa, reflejando, en sus palabras, lo que haya escuchado para asegurarse de haber comprendido correctamente. La meta es hacer que la persona se sienta escuchada y reconocida. Usando empatía, validamos las experiencias personales, reforzamos la conexión y demostramos que apreciamos la posición. A medida que reflejamos la historia también la entendemos mejor y empezamos a aprender de lo que nos dice.

En un entorno grupal debemos asegurarnos de que se otorgue igual de tiempo a cada persona y que todos los ángulos sean validados y que la historia sea contada en su total complejidad y diversidad. Es sumamente importante en esta etapa que ni el líder *coach* ni los demás participantes emitan juicios o analicen lo que se está contando. Eso viene después. Por ahora, las preguntas deben ser solo aclaratorias para entender mejor la historia, no para juzgar si algo es válido o no: este no es el momento para confrontar los temas o para ofrecer nuestras propias interpretaciones de los eventos o emociones. Como coaches, debemos estar seguros de que las personas no asignen culpa o entren en conflicto, sino que simplemente expresen sus perspectivas y permitan que los demás los contradigan, por el momento.

Comentarios y preguntas poderosas:

- Eso suena como un desafío/una experiencia bastante...
- Entiendo que estabas (frustrado, temeroso, contento, maravillado, etcétera)  
Cuéntame más de...
- Eso debió ser muy difícil/ (o estresante o emotivo...)
- Oigo algo de enojo en tu voz... ¿Es así como te sientes?

#### *Paso 4. Reflexionar sobre temas, corazonadas, causas*

Cuando se haya ventilado y comprendido el tema y se haya logrado algún consenso sobre lo que se requiere en términos de los siguientes pasos de *coaching*, habrá, también, suficiente confianza en las relaciones para poner fin a esta primera fase y proseguir. Usualmente, las señales de que se ha establecido la confianza incluyen una atmósfera positiva relajada, donde la persona es capaz de comunicarse abiertamente sobre fortalezas y debilidades y donde hay un entendimiento mutuo de la dirección que ha de tomar la conversación. Sin embargo, la confianza es un puente frágil que hay que cuidar a lo largo de la relación. Frecuentemente, con este ambiente vienen las risas, alguna liviandad, quizá algunas lágrimas.

Este último paso en la etapa uno es para el líder a solas, luego de la interacción con la persona o el equipo coacheado. El propósito es reflexionar sobre la historia para formularse algunas teorías, corazonadas o temas que habrán de conformar el subtexto preliminar de la investigación. El líder *coach* explora los datos del asunto en busca de posibles supuestos, percepciones o significados que se deban explorar en la siguiente fase. Estas son tentativas de evaluación, abiertas a reinterpretación, pero que vale la pena analizar en más detalle para tratar de descubrir posibles bloqueos del aprendizaje y del cambio que puedan estar limitando el accionar de la persona o equipo.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¿Qué pudo observar en la conducta de la persona?
- ¿Me pregunto si habrá otro significado para...?
- ¿Qué quiso decir la persona cuando dijo...?
- ¿Qué debo hacer para comprender completamente?
- ¿Qué está impidiendo que ella lidie con esta situación?

La etapa uno puede tomar varias sesiones si la persona coacheada es nueva en el equipo o si aún no ha establecido la relación con el líder *coach*. En ese caso, durante cada una de las primeras tres o cuatro sesiones deberá enfatizarse en la construcción de confianza, periodo durante el cual la persona coacheada también adquirirá mayor conciencia de lo que dice su historia, entendiéndola y aclarándola con el *coach*. Por su parte, el *coach* puede sugerir un paso de acción después de cada sesión, como una reflexión sobre algún aspecto del tema, una exploración o perspectiva de aprendizaje de la historia que no haya sido discutida aún. Lo mismo se aplica a un equipo nuevo: las primeras tres o cuatro

sesiones pueden tratar solo de conocerse mutuamente y aclarar los temas a tratar. Si fuera una relación continua, la etapa uno puede tomar solo una reunión, en la que la persona o el equipo presenta al líder un tema de *coaching* que requiere aclaración y se enfocan en algún paso de acción que haga avanzar hacia una decisión.

## **Un caso de construcción de confianza: el nuevo colaborador**

Gary llevaba casi dieciocho meses coacheando a su equipo y estaba muy satisfecho por la manera como las personas habían madurado en sus roles y por como el equipo se había unido. Todos, incluido Gary, obtenían resultados y ampliaban sus habilidades de liderazgo. Entonces, debido a una reorganización en otro grupo, Gary heredó a Dan, un solitario que tenía la reputación de ser inteligente pero difícil.

Gary preparó, para su primera reunión con Dan, una descripción de las expectativas y responsabilidades que tenía para él en su nuevo trabajo e incluyó una hoja con los elementos de la cultura de trabajo en grupo que el equipo había generado. Si bien Gary tenía algunas dudas, se concentraría en intentar conocer a Dan como un nuevo miembro de su equipo y aprender sobre las fortalezas que él podía brindar al resto.

Al comenzar la reunión, Gary invitó a Dan a hablar acerca de su carrera, de qué le gustaba y disgustaba de sus roles anteriores y qué veía él en su futuro. Dan necesitó un poco de motivación. Era claro que no le gustaba hablar de sí mismo y que no había reflexionado mayormente sobre su carrera. Gary le replicó con sus propias palabras y luego le preguntó si le había entendido, cosa que pareció alentar a Dan a expresarse. Cuando Gary dijo que la reunión era solo para conocerse, Dan pareció relajarse un poco más y se puso a hablar mucho acerca de sus éxitos y un poco sobre alguna que otra decepción cuando Gary se lo preguntó directamente. Entonces, Gary le dio a Dan alguna información respecto de su estilo de liderazgo y de cómo le gustaba interactuar con su gente de manera individual y como equipo. Gary también compartió con Dan su proceso de *coaching* y el hecho de que, recientemente, había aprendido cuán importante era practicar el respeto por la expresión de los sentimientos, tanto los propios como los de los demás, como parte de su evolución para ser un líder más efectivo. Luego compartió su entusiasmo por la llegada de Dan y su aprehensión sobre el cambio en la dinámica de equipo que siempre ocurre cuando alguien llega o se va.

Al final de la sesión, Gary le dio a Dan el material que había preparado y le pidió que pensara acerca de cómo podía el equipo aprovechar sus fortalezas y qué apoyo necesitaría. Gary también asignó a una de las otras miembros del equipo, June, para que trabajara con Dan en su inducción al equipo y a la organización en general.

En las siguientes tres sesiones, Gary y Dan revisaron las responsabilidades del trabajo en detalle, mientras Dan hablaba acerca de cómo él podía cumplir cada una y dónde pensaba que podría necesitar ayuda. Después de cada sesión, Dan afinaba las responsabilidades y creaba un plan de desarrollo a partir de las conversaciones. Gary se

concentró en aclarar la percepción de Dan de sus fortalezas y debilidades, más que en evaluarlas. Continuó preguntando acerca de experiencia de Dan y gradualmente obtuvo una imagen más clara de los altos y bajos de su carrera. Aparte de sus roles técnicos, Dan no había tenido mucha exposición a la gerencia o al liderazgo de ningún tipo. Gary le pidió a Dan que respondiera un cuestionario de experiencia de carrera que luego revisarían juntos. Esto pareció ayudar a Dan a prepararse mejor; la conversación se hizo más abierta y creció su entusiasmo cuando tuvo sus apuntes delante de sí.

Durante este periodo, y con ayuda de June, Dan había conocido a todos los miembros del equipo usando un formato de entrevista estructurada mediante el cual él había recabado información sobre los roles y las metas de los demás y había compartido información similar acerca de sí mismo. Todos participaron en una reunión de equipo donde él presentó lo que había aprendido de las entrevistas con sus colegas y en la que conversaron sobre su plan tentativo para contribuir con las metas del equipo.

Todo esto era nuevo para Dan y él estaba un tanto asustado, pero a la vez emocionado. Nunca había pertenecido a un grupo tan enfocado en el entendimiento mutuo y en el trabajo conjunto. Tampoco le habían pedido que compartiera tanto sobre sí mismo y su perspectiva de las cosas. Todo le resultaba estresante porque él quería que le fuera bien; le gustaba su jefe y sus colegas y quería agradecerles también. Ciertamente, sentía que los demás se interesaban por él y su éxito, y le daban todas las oportunidades para demostrar lo que tenía y para encajar, y como resultado, cada semana se relajaba un poco más. Había decidido darles una oportunidad, confiar en los demás y dejar ser más sí mismo de lo que había sido en mucho tiempo, hasta el punto en que fue, incluso, capaz de expresarle estos sentimientos a Gary en su siguiente reunión, al decirle que estaba contento de ser parte del grupo y que ansiaba trabajar con todos.

Entretanto, Gary había estado observando a Dan y reflexionando sobre su historia y personalidad, desde su primera reunión. Creía ver las fortalezas de Dan (su talento intelectual, su habilidad para resolver problemas, su sólido proceso de toma de decisiones). También tenía la corazonada de que Dan contaba con baja autoestima, que era un introvertido que necesitaba estar solo para reflexionar y prepararse, y probablemente no le habían dado la oportunidad de liderar. Sin embargo, esto no lo habían discutido con Dan, salvo para reforzar sus ideas de autodesarrollo, pero se percataba de que podría ayudarle dándole algunos desafíos adicionales y respaldándolo para ampliar sus capacidades. Decidió que el momento era adecuado y que en su siguiente reunión le preguntaría a Dan si quería escuchar algunas sugerencias de desarrollo.

En este ejemplo, vemos que el proceso de construir confianza ocurre a lo largo de un mes o más a medida que Dan y Gary llegan a conocerse y a entender las metas y expectativas del otro. Gary había creado una conexión apreciativa con Dan, por lo general escuchando y aclarando para estar seguro de entender a Dan lo más posible. También le dio ideas de cómo trabajar en su nuevo rol, con sus nuevos colegas, y con Gary como su nuevo jefe. Dan, por su parte, no se sentía integrado al equipo, aunque veía el potencial de



llegar a serlo. Así, Gary buscó la respuesta a la pregunta, «¿Para qué?» tanto para sí mismo como para Dan. Él también tuvo algunas corazonadas que podía explorar con Dan en sus sesiones de *coaching* continuo a medida que avanzaban hacia la fase dos. Quizá notó usted algunas de las referencias que indican que Gary había construido confianza o motiva alguna nueva conciencia, a través de las conversaciones y de pedir a Dan que especificara pasos de acción futuros en cada reunión, reforzando así la consistencia del proceso para que aprendiera a confiar en él.

## **Etapas dos: construir conciencia**

Esta etapa tiene cinco pasos relacionados con construir una conciencia más profunda en la persona coacheada para que afloren nuevas posibilidades de acción. Este es el corazón del proceso de *coaching* y la etapa con la que más coaches se sienten menos seguros y competentes, quizá porque involucra hurgar en la información recabada en la etapa uno, trabajar con ella, y confrontar la resistencia al cambio y el aprendizaje a través de un proceso de búsqueda conjunta sobre cómo ayudar a la persona a cerrar una brecha de desempeño, su desarrollo o su potencial. La respuesta a la pregunta, «¿Para qué?» es el significado subyacente a los datos, a los relatos, que puede informar a la persona acerca de algún aspecto de su conducta que podría cambiar. ¿Qué retroalimentación se puede agregar para añadir perspectiva a los hechos? ¿Qué barreras, aunque sean inconscientes en ese momento, pueden estar impidiendo a la persona convertirse en quien quiere ser? Esto no es algo que la mayoría de líderes haya aprendido o que haya sido alentado a practicar en sus roles. En diferentes encuestas sobre competencias de liderazgo entre gerentes norteamericanos, «desarrollar y confrontar a los subalternos» está entre las más buscadas<sup>78</sup>. Por eso, esta etapa es particularmente difícil de encarar y requiere que el *coach* también hurgue en su propia resistencia, para aprender a través de la apreciación y la búsqueda algo acerca de sí mismo y de los demás.

### *Paso 5. Concordar en la brecha coacheable*

Al principio de la etapa dos, es importante que la persona, no el líder, escoja el enfoque del *coaching*. Este usualmente evoluciona de forma natural a partir de las conversaciones acerca de lo que se precisa en el trabajo, lo que el líder espera y cómo puede responder la persona. Por supuesto que se trata de un acuerdo tentativo, sujeto a cambio basado en el diálogo, pero establece un límite, un «contenedor» para que la persona sepa qué se incluye en el *coaching* y, más importantemente, qué no. El líder no coachea sobre cualquier tema: la persona debe apropiarse de la responsabilidad de lo que se discute y actúa y debe ser motivada a cerrar sus brechas a través del *coaching*. Si bien el

---

<sup>78</sup> Cfr. Lombardo y Eichinger 2001.

líder *coach* puede, ciertamente, ayudar a determinar el enfoque, si el líder lo hace solo, se pierde el elemento cocreativo del proceso.

Concordar sobre la brecha coacheable involucra usualmente alguna conversación en la que el líder hace preguntas acerca de sus corazonadas de la etapa uno; sugiere uno o dos temas tratados previamente o plantea una posible nueva interpretación de alguna experiencia. Esto lo debe hacer de manera cuidadosa, en un espíritu de curiosidad, y usando lenguaje neutral y no crítico. Una buena forma de empezar la búsqueda es con las palabras «Me pregunto si...» o «Tengo curiosidad sobre...». El líder debe sondear las respuestas cuidadosamente y retroceder para reconstruir confianza si el proceso ha avanzado demasiado rápidamente para la persona, quizá regresando a este punto después o dejando que la persona lo sugiera después de un tiempo de reflexión. O puede no ser significativo para el cliente y el *coach*, simplemente, deja caer el asunto.

Este proceso es similar en un entorno de equipo, en que el líder *coach* puede ofrecer un punto de vista acerca de un tema que se esté trabajando. Si el equipo ha construido confianza, el líder puede ofrecer una perspectiva interpretativa de la historia relatada, una suerte de metahistoria. También es útil pensar en esto como un informe de investigación, el resultado de tener una vista general que incluye todos los ángulos, resultante de tomar un tiempo para reflexionar sobre la totalidad de la situación. Luego, el grupo puede debatir la perspectiva, moldeándola y apropiándose de ella hasta que sea suficientemente clara para encuadrar una brecha que se pueda explorar. Aquí cabe una advertencia: en el *coaching* de equipos, el líder no evalúa el desempeño individual de los miembros, ni deben hacerlo los demás. La conversación es acerca de temas y acciones «del equipo» y no debe enfocarse en las personas, o se corre el riesgo de que se pierda la confianza y se evapore la participación sincera. Si un miembro se incorpora al diálogo con interpretaciones sobre su propio rol o conducta, esta información se convierte en parte del aprendizaje y ayuda a moldear el tema; pero el enfoque debe ser para aclarar la brecha, no para evaluar o mejorar a la persona. Los miembros deben apropiarse de sus respectivas partes en el tema y en la conversación y no dirigir o dar sugerencias a los demás. Nuevamente, aquí es donde los pasos más delicados del baile se hacen tan importantes para el líder *coach*, que debe estar listo para intervenir, para defender los frágiles puentes construidos, mientras practica la «estima positiva incondicional», para guiar el proceso sin dirigir los resultados.

El objetivo final de este paso es entender la brecha entre el desempeño, la capacidad o el potencial actual y el deseado, para dar forma al «contrato» de *coaching*.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¿Me pregunto qué piensas acerca de... cómo funcionaría para ti?
- Una interpretación diferente del tema podría ser... ¿cómo te hace sentir eso?
- ¿Cómo podemos pensar en eso como algo en lo que podríamos trabajar?
- ¿Es esta una brecha que te interesaría explorar?
- ¿Cuál piensas que es la naturaleza de la brecha a la que te refieres?

## *Paso 6. Ofrecer retroalimentación como herramienta de aprendizaje*

Con la brecha coacheable en mente, el líder y la persona coacheada pasan a la construcción de una mayor conciencia del tema. Si bien, usualmente, en una relación de confianza no hace falta que el líder *coach* pida permiso para retroalimentar a la persona coacheada, es una fuerte señal si ocurre. Esto, claramente, invierte la propiedad y el control del proceso de *coaching*. El *coach* solo ofrece la retroalimentación que considera que será útil en el contexto de la brecha, a base de la observación, la conversación y la reflexión. Esta retroalimentación es crucial para la persona coacheada, porque el líder está en la mejor posición para ver dónde destacan la habilidad, la actitud y la conducta de la persona y en qué pueden ser mejoradas. Y es importante enfocar tanto en las fortalezas como en las debilidades, balanceando el reforzamiento de lo que va bien con la atención a lo que puede ser mejor.

El líder *coach* también puede sugerir el uso de la herramienta de la retroalimentación para recabar información adicional, que puede invocarse independientemente o a través de un facilitador profesional. Puede escoger entre herramientas de autoevaluación o reclutar a evaluadores externos, para un análisis comparativo más amplio. Las encuestas de competencia de liderazgo del tipo «360 grados», que incluye autoevaluación, evaluación del jefe, colegas, subalternos y, frecuentemente, clientes, son de las herramientas de retroalimentación más comúnmente usadas en organizaciones en la actualidad, y son particularmente útil cuando la persona puede comparar sus puntajes con los estándares de su puesto. Lo importante aquí es el uso de las evaluaciones para tomar decisiones sobre las necesidades de aprendizaje y no para evaluar desempeños. Asimismo, existen diferentes herramientas de retroalimentación para generar informes de necesidades tanto para personas como para grupos. Si se contrata a un evaluador profesional, el líder deberá determinar los indicadores de éxito apuntando a reforzar la importancia de los resultados y para que se reciba con entusiasmo cualquiera y toda información compartida como parte del esfuerzo para cerrar una brecha coacheable, para ofrecer comentarios y perspectivas cuando se requiera, y para exigir un plan de desarrollo más amplio a base de lo aprendido. Si se usa un evaluador, es vital que este también dé su propia retroalimentación a la luz de los valores y la filosofía que comparten y practican el líder *coach* y su equipo.

Es difícil retroalimentar, y por eso la mayoría de líderes no aprovecha la herramienta; y también es difícil de recibir, por lo que usualmente causa algún grado de resistencia en la persona a la que se dirige. Eso es de esperarse, ya que no nos gusta oír que tenemos debilidades y tratamos de evadir aquello que minimiza nuestras fortalezas. Porque, ocasionalmente, el *coaching* se sale del espacio de comodidad de las personas cuando se usa la retroalimentación, pero esta es precisamente la manera de hacer que crezca conciencia y que nos informemos de lo que se requiere de nosotros. La retroalimentación destapa tanto fortalezas escondidas (capacidades que tenemos que otros ven en nosotros, aunque nosotros mismos, no) como puntos ciegos (debilidades que otros ven en nosotros y

de las que no somos conscientes). Tanto las fortalezas escondidas como los puntos ciegos requieren reconocimiento, porque de otra forma se desperdician las fortalezas y se permite, inadvertidamente, que las debilidades causen gran daño (vea la figura 15 de la «Invitación» a la tercera parte).

Si usted, como líder *coach*, siente que una persona se está poniendo tensa, distante, molesta o incapaz de incorporarse a una conversación de aprendizaje, es mejor retroceder, mencionar nuestra corazonada y analizar la situación antes de seguir. Solo reconociendo la incomodidad y alentando a la persona a darle una voz podemos desactivar la ansiedad y permitir que la conversación continúe. Puede ser necesario terminar la reunión y proseguirla después de que la persona haya tenido suficiente tiempo para digerir la información o recuperar la compostura. Esto puede suceder en las etapas tempranas de una relación de *coaching* y puede volver a ocurrir en los momentos de descubrimiento, a lo largo del proceso. Ofrecer retroalimentación no es algo que el líder deba hacer una sola vez. Más bien, debe convertirse en parte del *coaching* continuo a medida que el líder observa a la persona y puede ofrecer respaldo positivo y orientación para progresar, tanto en conversaciones de *coaching* en el instante como a largo plazo. Con la reflexión, el *coach* también puede adquirir conciencia de su resistencia: «Noté que enrojecí cuando me dijo que la gente la creía una adicta al trabajo... Evité hablar de ello. ¿Debí hurgar ahí? ¿Debo prestar más atención a esas señales no verbales?».

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¿Qué retroalimentación puedo ofrecer en ese tema?
- ¿Qué fortalezas veo yo?... ¿Cuál creo que es la oportunidad de aprendizaje?...
- ¿Qué has aprendido de tus evaluaciones en relación con la brecha?
- ¿Qué te sorprendió?
- ¿Cómo encaja esta información con lo que hemos conversado?
- ¿Cómo podrías aprovechar esas fortalezas escondidas? ¿Cómo puedes compensar o desarrollar esos puntos ciegos?
- Tu lenguaje corporal me dice que te sientes incómoda... ¿Es así? ¿Qué podemos aprender de eso? ¿Quieres pensarlo un poco y nos juntamos mañana también?

### *Paso 7. Usar el diálogo para buscar, explorar, adquirir sabiduría y entender la resistencia*

Usando retroalimentación del líder *coach* y de cualquier otra fuente, este paso involucra integrarse en conversación para ganar un conocimiento mutuo respecto al tema o brecha a tratar. Es una exploración de un nuevo territorio, juntos, como cazadores y recolectores aventureros, conscientes de todo y buscando un nuevo significado para armar el rompecabezas de otra forma, más completa. El *coach* usa métodos similares a los de la etapa uno (escucha activa, reflejando lo dicho, usando preguntas desafiantes y aclaradoras), pero ahora trabajando en asocio con la persona en una interacción más profunda, en que ambos ponen todo su ser en el diálogo. El líder *coach* hace observaciones,

da retroalimentación, ofrece perspectiva. La persona coacheada tabula y organiza, reaccionando a la información y generando otras alternativas. Juntos buscan la respuesta a la pregunta «¿Y qué?» (¿Qué nos dicen los datos? ¿Hay otros significados? ¿Qué temas son recurrentes? ¿Son relevantes al tema los patrones de conducta?).

Para algunas personas, este es un momento emocionante de descubrimiento, un viaje de aprendizaje. Pero para la mayoría, lidiar con la resistencia que aflora es una parte significativa del diálogo. Es, de hecho, la señal para ambas partes, de que la persona ha incorporado la brecha y ahora está sintiéndola de forma visceral, como una atracción hacia algo diferente y potencialmente aterrador. La tendencia natural es resistirse a la atracción, porque a menudo estamos tan estancados en nuestras conductas y actitudes obsoletas mucho después de que dejaron de ser productivas y no podemos superar la pared de la resistencia. Es importante que el *coach* identifique el estancamiento, cuando la persona empieza con «Si, pero...» y que intente revelar lo que se esconde detrás. Lidiar con la resistencia es llegar a conocer y entender nuestros temores y nuestras sombras, y sentir que podemos incorporarlos, superarnos a pesar de ellos, quizá, aun, en concierto con ellos. Cada vez que vencemos nuestros temores, nos hacemos más fuertes y más capaces de reconocerlos y resolverlos la siguiente vez. Como líder *coach*, es útil enfocar a la persona en la meta, para crear una fotografía de los beneficios de superar la resistencia (¡no dejes de mirar el premio!) en lugar de centrarse en las posibilidades negativas.

En entornos grupales, lidiar con la resistencia puede ser aún más intimidante y puede tentar al líder a salirse del rol de *coaching* y volver a un rol más tradicional de poder y control. La buena noticia es que no todos se resisten a lo mismo al mismo tiempo; algunos miembros toman usualmente la iniciativa, muestran el camino y alientan a los otros a seguirlos. La mala noticia es que la dinámica, la interacción de conexiones y conflictos en cualquier grupo dificultan más la identificación de los temas subyacentes o su solución. En equipos que han construido un entorno de confianza, en el que todas las voces son escuchadas y las opiniones consideradas antes de tomar una decisión, los miembros se sienten validados y, usualmente, están dispuestos a aceptar los resultados. Incluso, algunos equipos establecen procesos para lidiar con la resistencia. Una posibilidad es trabajar para orear y absolver las discrepancias antes de tomar una decisión. Estar dispuesto a acomodar otras miradas para beneficio del equipo, es otra. En estos entornos positivos, los colegas se coachean mutuamente cuando surgen dudas respecto a un rumbo escogido y se remiten a su mandato, credo o principios básicos para resolver conflictos. Frecuentemente, en entornos de equipo, la persona que erige las barreras es quien habla en nombre de los demás que tienen la misma opinión, pero no osan expresarla. Permitir que la resistencia aflore y sea vocalizada es también una prueba de los principios de diversidad en los que todas las opiniones son válidas y consideradas. El líder *coach* debe reforzar que hay que tomarse el tiempo, dentro de lo razonable, para debatir los diferentes puntos de vista y crear consenso.

Comentarios y preguntas poderosas:

- Entonces, ¿qué nos dice todo esto? ¿Qué crees que significa?
- ¿Por qué crees que esto es así?
- ¿Cómo se relaciona una cosa con la otra? ¿Y con aquella? ¿Cómo encaja todo?
- Oigo tu indecisión a hablar sobre esto... ¿qué te dicen las voces en tu cabeza? ¿Puedes identificarlas?
- ¿Puedes parafrasear eso usando «yo» en vez de «ellos»?
- ¿Qué fortalezas tienes que podrían balancear las debilidades percibidas?
- ¿Revisarías tu meta? Y ¿por qué es importante para ti, ahora? ¿Estás dispuesto a soltar esa meta? ¿Cuáles serían las consecuencias de hacerlo?

### *Paso 8. Desafiar las discontinuidades*

Una de las cosas que suceden en esta etapa es que el líder *coach*, y a veces también la persona coacheada, adquiere conciencia de las discontinuidades en sus percepciones. Hay vacíos en su historia, cosas que no concuerdan. Estas discontinuidades deben ser confrontadas. Por ejemplo, una persona siente que es organizada y puntual en tomar decisiones. Sin embargo, su propio autoanálisis y la retroalimentación de los demás pueden decirle que es desorganizado y lento al ponderar sus acciones. Y, de hecho, ¡normalmente llega tarde a las reuniones de *coaching*! Por lo general, estas percepciones son puntos ciegos que, una vez revelados, pueden ser relativamente fáciles de mejorar. A veces la brecha está entre el pensamiento y el sentimiento —una persona puede estar obteniendo buenos resultados, pero siente que no está haciendo bien su trabajo—. Nuevamente, estas confusiones deben ser exploradas y realineadas. Estas diferencias entre percepción y realidad son lo que Flaherty llama «estructura de interpretación»<sup>79</sup> (la forma como interpretamos los eventos que, luego, cambia la manera como nos comportamos o sentimos acerca de las cosas). Flaherty argumenta que estas estructuras deben ser cambiadas para alinearlas con nuestro potencial para que nuestra conducta también cambie.

Otra área de discontinuidad es la brecha entre lo que se esconde y lo que se revela (los «indiscutibles» que preservamos porque tememos las consecuencias de revelarlos). El líder *coach* tiene usualmente algunas ideas acerca de cuáles son estos temas y puede hacerlos aflorar en una persona o en un grupo para aprender lo que está detrás de esas conductas, que pueden estar inhibiendo el alto desempeño. De nuevo, el nivel de confianza con la persona o el grupo determinará cuán lejos puede llevarse esta discusión, pero un poco de leve persuasión por lo general lleva lejos.

---

<sup>79</sup> Cfr. Flaherty 1999.

Comentarios y preguntas poderosas:

- Noté que la semana pasada dijiste «x» y hoy «y»... ¿Puedes explicarte?
- Dices que no eres buena en estrategia y, sin embargo, veo que estás liderando al equipo en esta área... ¿Cómo concilias esto?
- Sospechaba que estábamos evitando el tema de balance trabajo/vida. ¿Cómo podrías hacer lo mismo dentro de un día de trabajo razonable?

### *Paso 9. Replantear los temas para crear nuevos rumbos*

Este paso final de la etapa dos se enfoca en el uso de los conocimientos adquiridos a través de la retroalimentación y el diálogo para re proyectar la meta original del *coaching* a la luz de la nueva conciencia. Esto inicia la transición hacia la etapa tres, donde planificamos las acciones. Pero primero, el líder y la persona coacheada replantean los temas, tomando en cuenta lo que aprendieron durante el proceso. El objetivo es crear un nuevo rumbo a partir de las alternativas generadas y exploradas. Puede ser algo tan simple como haber adquirido una nueva habilidad que le permita a la persona cerrar una brecha de desempeño, o una nueva meta de carrera que servirá de base para un plan de desarrollo. Otras veces es algo más profundo (pasar de un rol gerencial a uno técnico mientras la persona acompaña el crecimiento de sus hijos más pequeños, o repensar el propósito fundamental del trabajo y su rol en la vida de la persona).

En este punto de la relación de *coaching*, el diálogo es fácil y los temas son conocidos (puede discutirse cualquier tema dentro de los límites del contrato). La atmósfera se aligera y crece el humor y la persona empieza a sentir una creciente sensación de exaltación sobre lo que se viene, mezclada con algo de nerviosismo acerca de lo que demandará alcanzarlo. Cada vez dedicamos más tiempo a mirar hacia el futuro, tratando de desarrollar una vista panorámica de la nueva meta y de cómo encajarán todas las piezas, o no, en la construcción de este nuevo futuro.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¿Qué alternativas tienes para lograr esa meta?
- ¿Cuál sería una mejor opción que la actual?
- ¿Cómo crees que funcionaría eso? Descríbemelo...
- ¿Por qué no damos un paso atrás y miramos el panorama completo? ¿Qué ves?

La duración de la etapa dos varía según la profundidad de los temas, el grado de resistencia y la complejidad de los factores involucrados. Podemos tomarnos varias sesiones para dar retroalimentación y analizar, para luego trabajar a través de cualquier resistencia hasta el punto de tener una meta clara. O puede tomar varios meses desenterrar un malestar ambiguo o descubrir una inconsistencia con el rol actual. Luego hay que decidir cómo hacer el cambio. En el ínterin puede parecer que estamos andando en círculos, regresando al principio para reconstruir la confianza cuando la persona se siente amenazada, o retornando a discusiones previas para desafiar discontinuidades. Existe la



tendencia de querer avanzar a través de este desorden tan rápidamente como sea posible, pero es importante «sentarnos en la parrilla» suficiente tiempo para permitir que crezca la conciencia y que afloren los conocimientos. Puede haber una mayor tentación de no dirigirnos en absoluto hacia ese desorden, porque «es difícil y ha estado allí tanto tiempo...». De hecho, como *coach*, podríamos tener que forzarnos a meternos de lleno en el desorden, la ambigüedad, la resistencia, la confusión, la zona de incomodidad y, posiblemente, destruir la confianza que ha tomado tanto tiempo construir. De hecho, con esa fuerte base de confianza, el *coach* puede, y quizá debe, meterse en la fricción y pararse al lado del cliente cuando finalmente confronte lo que ha resistido por tanto tiempo. También en la etapa dos, si bien el énfasis general está en construir conciencia, es crítico edificar confianza en cada encuentro y sugerir acciones que motiven la reflexión y la integración.

### Un caso de construcción de conciencia: el equipo feliz

El equipo de ocho gerentes que Gary había liderado por dos años incluía operaciones de ventas divisionales, ventas internas, desarrollo de producto y finanzas. Si bien los resultados eran buenos, el equipo era un desastre cuando él llegó. Había una competencia disfuncional entre divisiones, superposición de funciones entre ventas internas y ventas en el campo, y tensión sobre las contribuciones divisionales hacia el proceso de desarrollo de productos. Gary se dio cuenta de que debía construir un equipo efectivo y decidió aplicar las habilidades de *coaching* adquiridas en un reciente programa de liderazgo. Coacheó a cada miembro del equipo en reuniones individuales hebdomadarias y también al equipo en su totalidad por cerca de 18 meses. Él está seguro de que el equipo ha madurado y que está funcionando muy efectivamente (las divisiones están trabajando juntas para alcanzar las metas generales del equipo y ya no compiten entre sí; las responsabilidades de ventas internas y de campo han sido aclaradas), y hay una mayor contribución hacia el desarrollo de productos que se tradujo en una reducción de los cambios ulteriores.

Gary sentía que había un nivel de confianza suficiente en el equipo como para poder dar alguna retroalimentación individual y grupal, para establecer metas de desarrollo para el año siguiente. El equipo escogió la encuesta 360 grados de retroalimentación que conocían bien y la administraron a colegas, subalternos, contactos claves y clientes. Gary completó una encuesta para cada persona, y una facilitadora externa compiló los resultados, que debía revisar con Gary antes de la reunión de equipo. Pero Gary fue convocado a una reunión urgente con el gerente de Operaciones, y como él estaba convencido de que los resultados eran positivos, la reunión de grupo planeada se realizó de todas maneras, sin que Gary hubiera visto antes los resultados de la encuesta. El informe de grupo era un agregado de los alcances de las encuestas individuales. Cuando, finalmente, Gary vio los resultados quedó impactado: ¡los resultados eran totalmente opuestos a lo que se había imaginado!



Las encuestas revelaron que, efectivamente, el equipo había mejorado en casi todas las áreas de funcionamiento, pero que este aumento en efectividad no se había trasladado a subalternos, colegas o clientes. Estos grupos de interés sentían que la toma de decisiones era lenta, que el grupo no estaba orientado a la acción ni a los resultados y que había una carencia de habilidad estratégica. Cuando la presentación concluyó, el silencio fue total. Gary pidió una sola reacción de cada persona y encontró que la mayoría de los miembros del equipo estaba tan sorprendida como él, pero los demás habían sospechado que esta era la realidad. Un miembro sugirió que el problema era una mala selección de calificadores. Otro pensaba que eran celosos de sus logros como equipo —uno de los colegas calificadores había solicitado su integración al equipo de trabajo y no había sido contratado—. A otro le disgustaba la herramienta de encuesta, y desconfiaba de ella y del proceso de evaluación. Un cuarto miembro del equipo confesó que él sospechaba todo esto y que estaba sorprendido de que los resultados no fueran peores. Su percepción era que «hemos dedicado demasiado tiempo a construir nuestro propio equipo, y no lo suficiente en la audiencia mayor, los que pagan las facturas».

La reacción de Gary fue tanto de decepción como de claridad; recalcó el buen trabajo que todos habían hecho, y dijo que los resultados le aclaraban cuáles debían ser sus metas para el año siguiente. Durante el resto de la reunión, el equipo exploró los datos: dónde estaban los puntajes altos y los bajos y en qué dimensiones, cuáles eran los temas claves en cada grupo calificador y dónde estaban las brechas más grandes en el desempeño del equipo. Gary preguntó a cada miembro del equipo si tenía ideas sobre dónde pensaba que surgían los resultados y qué situaciones podrían haber contribuido a ellos. Todos compartieron sus sugerencias de explicación, con ejemplos de sus propias prioridades y elecciones. Por supuesto, mientras continuaba esta conversación de grupo, cada uno de los miembros del equipo se preguntaba de qué manera habían contribuido sus propios datos a estos resultados». ¿Hacia adónde estamos empujando el carro: hacia arriba o hacia abajo?» La reunión terminó con el compromiso de reunirse nuevamente en una semana, después de que cada miembro del equipo hubiera recibido su propia retroalimentación y tenido la oportunidad de reflexionar.

Luego, el facilitador coacheó a los miembros del equipo individualmente a través de su propia retroalimentación y los ayudó a crear un plan de desarrollo preliminar, que deberían compartir con Gary. Cada uno tenía alguna idea de los compromisos que debería hacer para mejorar el desempeño general del equipo antes de la siguiente reunión.

Para sus adentros, Gary pensaba que debió haber sido más exigente con el equipo y que debía recuperar el control de las cosas. Repasó los datos durante la semana y el facilitador lo coacheó para interpretar de otra manera los resultados. Su nueva perspectiva recalca su convicción de que el equipo había madurado y que estaba listo para cocrear un plan de acción positivo para cerrar las brechas identificadas.

Supieron mantener la base de mutua confianza y respeto entre los miembros del equipo, y vieron que eran capaces de enfrentar los temas pendientes para mejorar

desafiando sus suposiciones y metas. También descubrieron que algunos de los miembros del equipo tenían las fortalezas necesarias para coachear a los demás. Gary empezó a trabajar en su propio plan de desarrollo y metas, y alentó a los demás a compartir sus compromisos individuales de cambio. Y al hacerlo, confirmaron las necesidades comunes para las que podían unirse y trabajar juntos y también se percataron de que su diversidad podía ser usada de modo más efectivo para coachear a otros y para el servicio a sus clientes y a sus subalternos. En general, todos fueron capaces de replantearse su decepción inicial como un aprendizaje acerca de los pasos necesarios para llevar la cultura del equipo al resto de la organización. Estaban seguros de que podrían repetirlas en sus propios grupos y en sus relaciones con los clientes.

Todos salieron de la reunión con un plan de acción preliminar que implementarían durante las siguientes dos semanas. Tenían clara su decisión de mantener el sentido de comunidad que habían establecido y extenderlo a todas sus relaciones. Durante este periodo, dieron seguimiento a la gente clave y poco a poco consolidaron la información y en dos semanas armaron una estrategia integral para avanzar. El plan incluía:

- Más tiempo de *coaching* para subalternos para que asuman mayor liderazgo, llevando al equipo a desarrollar las habilidades estratégicas necesarias.
- Ver al equipo no solo en sus miembros, sino incluyendo a los subalternos, contactos claves y clientes, para que apoyen en la expansión y construcción de una cultura organizacional que refleje los valores que funcionaron tan bien para ellos.
- Hacer mejoras al proceso para lograr una más oportuna toma de decisiones, dado que hubo común entendimiento de que todavía tomaba demasiado tiempo llegar a los consensos.

El rol de Gary, a través de este proceso, era preguntar, aclarar, desafiar, mantener al grupo encaminado y no permitir que las discusiones se tornen excesivamente largas. Él era muy consciente de que era necesario pasar a la acción rápidamente, dado lo que la retroalimentación les había señalado. Cuando vio los resultados de las encuestas, Gary se planteó una imagen más positiva de lo que debía hacer y cómo sería útil con lo que se venía a continuación, todo con la ayuda del *coach*/facilitador. No se dejó caer en la tentación de retroceder hacia formas más tradicionales de control y resolución de problemas. El trabajo de Gary con el *coach* lo ayudó a darse cuenta de que él, quizá, estaba muy enfocado en el proceso cocreativo de desarrollo del equipo y había ignorado las voces de quienes habían intentado advertirle de la insatisfacción de los clientes. Si bien él empoderó y coacheó a los miembros de su equipo, no delegó realmente suficiente espacio para que ellos lideraran. Al revisar los últimos 18 meses, también se dio cuenta de que construir un verdadero equipo era necesario pero no suficiente, ya que la verdadera transformación se daría solo si involucraba a todos los públicos y no solo sus subordinados directos. Asimismo, de que él había sobrecompensado los procesos participativos del equipo, a expensas del resto de la organización.

Así que decidió compartir estas perspectivas con su equipo, percatándose de que él también debía desarrollar un mejor plan para su liderazgo, tanto en combinar los resultados y las relaciones respecto al funcionamiento del equipo, así como en asegurar que en su *coaching* aliente a cada miembro del equipo, combine la conciencia de sí mismo con el compromiso de desempeño y desarrollo, con un enfoque en el «tanto/como» de exterior e interior. El proceso empezó con una invitación a un proceso 360 grados de sí mismo. Él estaba realmente feliz con su primer paso, pero comprendió que fue solo eso: un primer paso. Había aprendido mucho y aún quedaba mucho por hacer.

## **Etapas tres: construir el futuro**

### *Paso 10: Desarrollar metas/futuros alternativos*

Según la dirección para avanzar hacia los futuros preferidos resultantes de la etapa dos, la etapa tres empieza con el proceso cocreativo de generar posibilidades alternativas para alcanzar esos futuros. El *coach* y la persona coacheada cocrean tantos escenarios como sean necesarios, con sus ventajas y desventajas, para definir la manera como podrían implementar la visión. Este es un viaje de la imaginación para generar una nueva historia de un punto futuro en el tiempo. El objetivo es que la nueva historia sea suficientemente cautivante para atraer a la persona hacia ella, a pesar de la presencia de alguna resistencia remanente. Aquí cabe una advertencia: podríamos vernos tentados a resolver el problema, a reaccionar exageradamente a un escenario propuesto... ¡cualquier señal de favoritismo en este punto empieza a hacer de este el escenario del *coach* y no del cliente!

Es de esperarse que los escenarios compitan entre sí; uno añadirá cosas que el otro no y, ciertamente, habrá aspectos de cada cual que serán atractivos. La idea no es la de escoger un escenario, sino de desarrollarlos tan completamente que la persona pueda escoger la mejor opción posible de entre ellos. El proceso cocreativo requiere que tomemos en cuenta todas las posibilidades y que la persona las ponga todas juntas, para «componer una vida», como dice Bateson<sup>80</sup>, para lo que se debe incluir tantos elementos como sea posible. Los estancamientos de los que hablamos con anterioridad son parte de la parálisis del cambio, y por los que la gente no puede verse viviendo la vida de sus sueños, haciendo el trabajo de sus sueños. Por ello, parte del desarrollo de alternativas aquí se logra por medio del juego y del humor y en el ambiente relajado de la relación, para avanzar hacia opciones que parecerían inalcanzables, inocentemente optimistas o simplemente ridículas. De este abanico de opciones, la persona coacheada puede armar una composición original con muchos de los elementos deseados, frecuentemente más grande de lo que hubiera imaginado al principio. Al final de este paso, la persona habrá juntado las piezas de su rompecabezas y estará lista para proceder.

---

<sup>80</sup> Cfr. Bateson 1990.

### Comentarios y preguntas poderosas

- ¡Hagamos realidad estos escenarios! ¿Puedes describirme un día perfecto en tu nueva vida?
- ¿Te sientes atraído hacia ese futuro? ¿Es persuasiva la atracción? ¿Sientes que te jala y te inspira? ¿Cuáles son los beneficios y las consecuencias de ir en esa dirección?
- De todos los escenarios, ¿qué es lo que más te atrae? ¿Cómo pondrías todas las partes?
- ¿Cómo hacer que tú, como *coach*, controles a tu crítica interior que juzga las opciones como ridículas?

### *Paso 11: Buscar compromiso con los planes de acción exigibles*

Este es el paso en el proceso en el que la persona se compromete a acciones específicas, el «qué y para cuándo». El rol de *coach* aquí varía, dependiendo de la calidad o el estado de la relación con el cliente y la naturaleza de los resultados o cambios esperados. Por ejemplo, la acción ¿es para corregir un problema de desempeño o para desarrollar una nueva competencia? En cumplir compromisos previos ¿la persona coacheada ha tenido éxito o ha fracasado? ¿Ha afectado esto las interacciones y el rol de *coach* en respaldo de la persona? En esta etapa de las relaciones, el líder *coach* puede ser claro acerca de los obstáculos de implementación del plan y la persona coacheada puede pedir lo que necesita en ese momento.

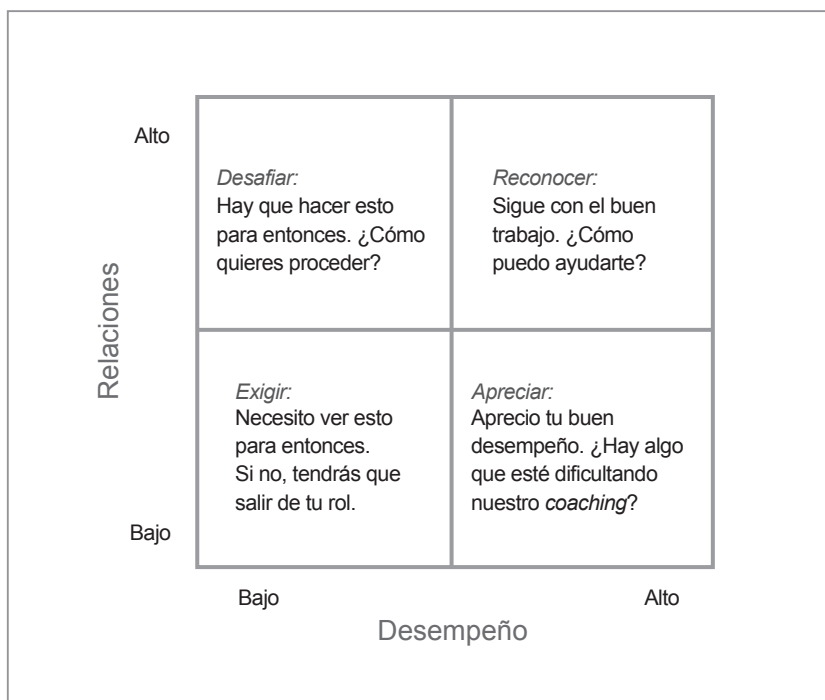
Si, por ejemplo, un subalterno ha fallado repetidamente en cumplir sus compromisos, el líder debe continuar coacheando, en lugar de recaer en una supervisión rígida, salvo si quedó claro que el cliente ya no piensa comprometerse a una relación de *coaching*. En esta etapa debe haber acción y cambio..., no es apropiado que el *coach* posibilite la inacción. A veces solo el apoyo positivo no basta; la persona necesita más dirección para lograr el cambio, y debe entender las consecuencias de no cumplir los plazos. Esta es la situación más compleja para un líder que coachea a una persona, debido al potencial de conflicto de roles, de ambigüedad, de señales culturales contradictorias y de la posible erosión de la confianza.

En la figura 17, resaltamos algunas de las opciones para el líder *coach* en respaldo y ejecución de los compromisos que la persona coacheada asumió. El rol de *coach* variará, nuevamente, según la calidad de la relación actual y la experiencia de éxito en cumplir compromisos previos. El líder *coach* empieza con una visión apreciativa positiva y solo después de que ve la evidencia de que no hay voluntad para cambiar, sus opciones se reducen a exigencias y consecuencias negativas.

Reconocer. Si la relación es buena y anteriormente la persona ha cumplido la mayoría de sus compromisos aunque no necesariamente con todos, el rol del *coach* puede, simplemente, ser el de orientar, alentar y respaldar el desempeño exitoso continuo. El

*coach* debe reconocer los logros y presentarle un espejo a la persona coacheada para ayudarla a celebrar sus logros.

**Figura 17. Modelo que relaciona desempeño y relaciones**



**Apreciar.** Si la persona coacheada cumple con la mayoría de sus compromisos pero no logramos desarrollar una relación eficiente, el rol del líder *coach* puede ser el de invitar a conversar sobre lo que podemos hacer para apoyar a la persona a progresar y mejorar la relación. Esto podría incluir ofrecer sugerencias de otros coaches con los que la persona podría establecer una mejor conexión. No todas las relaciones de *coaching* resultan en vínculos cercanos, ni necesitan hacerlo. De hecho, la persona puede estar satisfecha con la relación como está. Pero si no lo está, el líder *coach* puede iniciar una conversación acerca de la química en la relación de *coaching* y de las opciones que tienen si esta falta.

**Desafiar.** Si la relación es buena pero la persona no ha cumplido con los compromisos aun cuando hemos tratado el tema con anterioridad, el rol del líder es brindar más estructura y más dirección en la relación de *coaching*. El líder *coach*, aquí, podría verse tentado de ser excesivamente blando para evitar dañar esa conexión. Recuerde que el líder *coach* y la persona pueden escoger, siempre, retroceder y reconstruir la confianza.

El requerimiento en el liderazgo «tanto/como» es cuidar las relaciones y ser claros acerca de los resultados requeridos y no exigir lo que sea de la persona coacheada, explicar cuáles son los requerimientos, pero dejar que la persona se comprometa a cumplirlos por sí misma. De otra forma, el *coach* destrozaría el balance de poder y terminaría él asumiendo la responsabilidad de los resultados.

Exigir. De no haber ni conexión ni resultados... ¿qué puede hacer el *coach*? En este caso, el rol de líder *coach* estaría limitado a anunciar claramente la situación, los requerimientos, los plazos y las consecuencias. Aun así, el líder no debe, nunca, asumir la responsabilidad por el compromiso de la persona coacheada con el cambio. El *coach* solo puede replantear la situación y dejar que la persona escoja cambiar. De hecho, en estas situaciones de compromisos violados es aún más importante que el líder *coach* sea honesto con el proceso de *coaching*, y recordar a la persona la exigibilidad de estos compromisos para con su propio desempeño. Sin embargo, la realidad es que el líder también es responsable de los resultados de los demás, y deberá trabajar con la persona para efectuar el cambio, sacarla del rol o introducir alguna otra consecuencia. Sin embargo, en ocasiones, aun si desempeñamos nuestro rol de *coach* hasta el final, no produciremos el cambio requerido. El líder debe tener una estrategia alternativa y la habilidad para seguir hasta las últimas consecuencias. No nos podemos descuidar —cuando nada más funciona—, el líder *coach* debe tomar acciones finales. Podría ser que el propio *coach* necesite *coaching* de un experto en Recursos Humanos, o de alguien que entienda los procesos de la organización y que pueda recomendar el mejor enfoque.

Coachear sobre su desempeño a otros, especialmente a subalternos, puede también incitarlo a usted, el líder *coach*, a reflexionar sobre la relación de ese desempeño con usted. ¿Hay algo acerca de su estilo de liderazgo que pueda notar? ¿Hay algún patrón en su conducta? ¿Alguna perspectiva de sistemas más amplia que le permita entender la forma como usted ayuda o limita a sus subalternos a alcanzar altos niveles de efectividad? Estas reflexiones son parte esencial de nuestro viaje de aprendizaje como coaches.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¡Estás haciendo un gran trabajo! Pensemos acerca de tu siguiente movida de carrera y qué tendrías que aprender a continuación. ¿Cómo puedo serte útil?
- ¡Estás haciendo un gran trabajo! ¿Te está sirviendo nuestra relación para alcanzar tus metas a largo plazo? ¿Qué más podemos hacer?
- ¡Te has pasado otro plazo! Te recomiendo hacer esto (en los próximos 30 días). ¿Puedes comprometerte y cumplir?
- ¡Te has pasado otro plazo! Necesito esto para (el viernes); si no, perderás esa cuenta. ¿Entiendes? ¿Cómo puedo ayudarte?

## *Paso 12: Alentar, apoyar, evaluar, celebrar, reciclar*

El rol del líder *coach* en este paso final es apoyar a la persona a implementar sus planes. Cuando ocurran los inevitables tropiezos, el *coach* debe guiar a la persona coacheada a recordar esa meta tan anhelada, ofrecerle retroalimentación continua y ayudarla a afinar los pasos de acción.

El objetivo es estar presente cuando la persona se siente amenazada o insegura, a medida que prueba nuevas conductas, practica nuevas habilidades o asume riesgos. El líder *coach* ofrece una base, un punto de toque y el verdadero norte. En esta etapa no hace falta mucho *coaching* de desafío o de resistencia, aunque las cosas vayan bien. La persona está motivada para convertirse en un aprendiz y ha ganado algún ímpetu de sus pequeños triunfos y logros. Los tropiezos pueden requerir un retroceso para reconstruir la confianza y crear nueva conciencia, cosa que el *coach* puede respaldar, ya que no es raro que el plan original no salga exactamente como se imaginó, aun en las mejores circunstancias. Este proceso no es fácil; toma tiempo y el líder *coach* debe reasegurar, estar presente, persistir y celebrar a lo largo del camino.

Cuando se logra un cambio significativo, el *coach* debe ayudar a contener lo que, de otra manera, puede convertirse en cambios de entusiasmo volátiles, o incluso depresión, por el cambio y los avances. Recuerde: la persona coacheada está en medio de algo importante; ha dejado sus antiguas formas y sabe que no puede regresar a ellas y, sin embargo, el camino aún no está suficientemente claro ni es lo suficientemente convincente como para hacerlo suyo. La persona ya no es la misma que empezó la relación de *coaching* —ha sido transformada por su nueva conciencia, y necesita tiempo y seguridad para crecer hacia su nuevo ser—. Aquí es donde la consistencia del proceso realmente paga dividendos. El alto nivel de confianza abrió la relación... esto le da la seguridad para continuar aprendiendo, experimentando y arriesgando.

Si las cosas no van bien, el líder *coach* puede verse tentado a renunciar. Pero le quedan muchas alternativas. Puede explicar que tiene la necesidad de reciclar el proceso a la etapa dos, para enfrentar una resistencia. O puede reforzar la necesidad de redefinir un plan con el que la persona se puede comprometer, o examinar la relación, para identificar las barreras que podrían estar impidiendo la producción de resultados. En la relación, ¿es usted el escollo, como el líder *coach*? Usualmente, uno sabe, y la persona puede saber también, que existe una barrera infranqueable entre los dos que puede eliminar toda posibilidad de continuar la relación de *coaching*; en ese caso quizá haya que explorar otras avenidas de acción, las que dependerán de la fortaleza tanto de la relación como de los resultados, y puede incluir involucrar por un lado al *coach*, y por otro, a un consejero de asuntos laborales o un colega líder en la organización.

En la mayoría de casos, si bien el proceso puede no ser fluido, se logra hacer los cambios, la persona progresa y el *coach* participa entusiastamente en la celebración de los éxitos. En una relación líder/subalterno continua, cuando se completa un ciclo, otro

empieza; luego se determina un nuevo tema y, si bien habrá algo de confianza residual, el *coach* debe reanudar los pasos para empezar la exploración de esta nueva meta y reempezar el proceso. Y, por supuesto, es como si tanto el *coach* como la persona coacheada empezaran el proceso por primera vez, ya que ambos han sido profundamente cambiados por el proceso cocreativo. Es bueno reconocer esto como parte del proceso de evaluación, que puede ir desde una retroalimentación estructurada hasta una conversación informal de lo que salió bien, lo que puede mejorar y cómo trabajar juntos de un modo diferente en el futuro.

Comentarios y preguntas poderosas:

- ¡Tu progreso me emociona! ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué más necesitas saber para superar este obstáculo?
- ¿De qué modo tu nuevo sentido de ti mismo te acerca a tu sueño?
- ¿Qué has aprendido acerca de ti mismo y de tu enfoque del cambio? ¿Cuáles son tus fortalezas especiales?
- ¿Qué funcionó mejor para ti en esta relación de *coaching*?
- Al reflexionar sobre el proceso, ¿qué patrones de resistencia se te han hecho evidentes?

## Un caso de construcción de futuro: la colaboradora «difícil»

Uno de los subalternos de Gary, June, obtiene excelentes resultados, pero tiene pésimas habilidades interpersonales. Ella es altamente competitiva y ha estado involucrada en conflictos con sus colegas. Por ejemplo, la acusaron de haber reclutado a todos los mejores representantes de ventas para su equipo, pero estos están descontentos y dicen que ella les exige resultados a cualquier costo.

Gary ha venido coacheándola cerca de un año. Han pasado por el proceso y June asegura estar comprometida con la mejora, y estableció algunas metas claras para sí misma y estuvo haciendo algunos esfuerzos para implementar su plan; pero después recayó en sus formas habituales porque su desempeño de ventas empezó a bajar.

Gary busca desarrollar con June sus habilidades de equipo como parte de su plan de mejora, porque su carencia de habilidad interpersonal era evidente en las reuniones. De hecho, Gary entiende que su relación con June ha sido difícil desde el principio: él es una persona que crea empatía, pero ve a June como alguien perturbadora y hostil. Le tomó varios meses construir la confianza que necesitaba para realmente empezar la relación de *coaching*, después de varios falsos inicios, pero, eventualmente, empezaron a entender las fortalezas y debilidades del otro y pudieron avanzar. Lo que Gary aprendió durante este tiempo era que sus percepciones iniciales y sus supuestos acerca de la conducta de June eran una barrera para confiar en ella, y, a su vez, para que ella confiara en él. Y cuando él, finalmente, pudo apreciar las habilidades de June para obtener resultados con los clientes, las cosas cambiaron. Gary sentía que June podía tener éxito, pero que su falta de



habilidades interpersonales y de construir relaciones se lo estaban impidiendo. Así que la brecha de *coaching* identificada eran las habilidades interpersonales de June.

Si bien June estuvo de acuerdo con que eso era algo con lo que ella estaba comprometida, también estaba claro que su visión no era enteramente convincente, ya que los resultados eran más valiosos que las relaciones con los demás. Gary le habló acerca de las percepciones de ella que él sabía que tenían en el equipo, y las de los miembros del grupo de subalternos, que le habían hablado acerca de sus preocupaciones sobre su estilo de gerencia. Gary y June hablaron de sus resultados de ventas excepcionales, pero también sobre el hecho que ella era una persona difícil y que era percibida por los demás como arrogante e inaccesible.

June era ambiciosa, así que hizo lo que entendía que el proceso de *coaching* demandaba de ella. Dijo que quería convertirse en una «líder completa», tanto en los resultados como en las habilidades interpersonales, para pasar al siguiente nivel. Durante las siguientes varias conversaciones de *coaching*, Gary y June desarrollaron un plan en el que ella se comprometió a incluir las apreciaciones de los demás antes de hablar en las reuniones, tomando apuntes para reflexionar sobre su conducta y reuniéndose individualmente con sus subalternos. Gary agregó a su plan la sugerencia de que ella buscara un programa de habilidades para *coaching* que la ayudaría en sus relaciones con sus colegas y subalternos, y también le sugirió que trabajara con Dan para darle orientación, como una manera de practicar sus habilidades. Gary estaba muy seguro de que el plan ofrecía una buena base y de la aparente conciencia de June de la necesidad de cambiar; pero después del primer mes, era evidente que solo era un plan. June estaba cumpliendo, a rajatabla, algunos de sus compromisos y otros había simplemente dejado de lado. Gary estaba consciente de que June levantaría una poderosa resistencia, y sabía que necesitaría encontrar una manera de ayudar a verla y superarla.

Luego, hace un par de meses, dos de los subalternos de June fueron a ver a Gary, amenazando con renunciar debido a su estilo de liderazgo. Después, justo a tiempo para las revisiones anuales de desempeño, llegaron los resultados de la encuesta anual de subalternos y colegas. En su reunión de *coaching*, Gary confrontó a June sobre el incumplimiento de sus compromisos y le dejó claro que esta sería su última oportunidad de hacer algún cambio antes de que él pidiera que la sacaran del equipo.

Los datos de las encuestas de sus subalternos y colegas la sacaron de su complacencia. Para June, los resultados eran números «fríos» que le demostraban, en sus términos, lo que Gary le quería decir. Se dio cuenta de que nunca progresaría a menos que cambiase su estilo y, así, en los últimos dos meses, June finalmente soltó el ancla, asumiendo su responsabilidad, programando reuniones con sus colegas y subalternos para hablar acerca de su retroalimentación, y creando un plan de desarrollo comprehensivo y realista. Ella está haciendo un excelente trabajo en la orientación de Dan, y su programa de *coaching* empezará en unas semanas. Ella le comentó a Gary que ahora se daba cuenta

de que la razón por la que era tan motivada era su necesidad de ser aceptada, y que temía que si mostraba sus debilidades la verían como una «mujer débil». Con esta realización y el estímulo de Gary, June también se ha permitido relajarse un poco, reír más y estimular a sus subalternos y colegas a picarla y bromear con ella cuando vieran que sus malos hábitos amenazaban con regresar.

Ahora, Gary está totalmente satisfecho con la nueva dirección de June y la respalda plenamente. De hecho, los puntajes individuales de June en la encuesta 360 grados de su equipo ya muestran mejoras y ella obtuvo la mejor retroalimentación de todo el equipo por sus resultados y su orientación a la acción. Además de reforzar la nueva conducta de June, estas fortalezas, que le faltaban a muchos miembros del equipo, la han llevado a ser un líder y *coach* de otros, en lugar de ser una extraña arrogante. Ella se ve como una nueva persona, y una de las posibles sucesoras de Gary.

La extensa historia que hemos analizado mediante este capítulo, con Gary y June y Dan y su equipo, presenta las diversas etapas de la relación de *coaching* con algunos ejemplos concretos de cómo podría desenvolverse. A lo largo de toda ella, hemos visto la presencia, el liderazgo alquímico del *coach*, manifestada en todas las oportunidades posibles como una combinación de:

- La cocreación de futuros: la participación del equipo en la creación del plan para responder a la retroalimentación de los clientes.
- La metáfora holográfica: la oportunidad que tiene cada miembro del equipo de ser un líder *coach* en su trato con subalternos, colegas y clientes.
- Liderazgo a través de la heterarquía: la transformación de June, en que ella no solo empezó a coachear a Dan, sino a interactuar con todos sus colegas.
- Significado e interdependencia: el descubrimiento de Dan de que él puede ser él mismo y contribuir al equipo de Gary.

El proceso de *autocoaching* es bastante simple y directo: construir confianza, construir conciencia, construir el futuro. Está disponible para el líder *coach* en cualquier momento, y en cada instante de su interacción con los demás.

Es hora de bailar.

### *Autorreflexión*

Cuando lea la historia de Gary, póngase usted en su lugar. ¿Cree que usted habría hecho las mismas elecciones? ¿Por qué? ¿Ha tenido usted que hacer elecciones similares antes? ¿Qué haría usted hoy en esas circunstancias... cuáles fueron sus influencias? ¿Qué alternativas tenía? ¿Qué haría de forma diferente hoy, si pudiera volver atrás?

### *Un ejercicio para compartir*

Una de las ventajas de este modelo de *coaching* presente es la combinación de desarrollo personal y liderazgo. Por ejemplo, al aumentar mi conciencia de mi necesidad de control en situaciones nuevas o desconocidas, pude monitorear mi conducta en entornos de equipo y asegurarme de no dominar y tratar de controlar el proceso, cosa que mejora la efectividad general del grupo. ¿Hay algún área en su propio plan de desarrollo que trate tanto el nivel personal como el organizacional? ¿Puede mantener una sincera conversación de aprendizaje con un socio de confianza para explorar sus planes, cómo interactuarían los dos en un mundo ideal y qué tipos de resistencia ha experimentado al desarrollar sus planes?

### *Ejercicio en equipo*

Uno de los desafíos de Gary fue ser tan auténtico como podía en su viaje de aprendizaje y también al coachear a sus subalternos. ¿Hay algún aspecto de esta historia que sirva para una buena conversación con su equipo? ¿Cuáles son los puntos de aprendizaje clave que quisiera explorar? ¿Qué aspectos de este proceso y de esta historia son particularmente útiles en su contexto? ¿Puede usted personificar en liderazgo alquímico compartiendo con su equipo algún aspecto de su viaje de aprendizaje, quizá acerca de *La alquimia del liderazgo*?

Una vez que haya terminado la reunión de equipo, ¿por qué no apunta en su diario algunos de los aprendizajes que descubrió el equipo? ¿Qué le sorprendió acerca de su interacción con la historia? ¿Vio usted algo en sí mismo en ella, quizá una fortaleza escondida o un punto ciego del que no era consciente?

### *Autoevaluación*

Con esto en mente, piense sobre los doce pasos y tres fases del proceso de *coaching* y determine dónde cree que está su mayor desafío. Desarrolle estrategias de aprendizaje específicas para mejorar en aquellas fases, a medida que coachea a sus subalternos, colegas y a sí mismo.

**Tabla 18. Evaluación de habilidades en el proceso de liderazgo *coach***

<b>Etapas y Enfoque</b>	<b>Pasos</b>	<b>Mi oportunidad de aprendizaje Puntaje 1 (bajo) a 5 (excelente)</b>
Etapas uno: construir confianza «¿Para qué?»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una conexión apreciativa</li> <li>2. Entender el tema/meta/historia</li> <li>3. Usar escucha activa, empatía, preguntas aclaratorias</li> <li>4. Reflexionar sobre temas, corazonadas, causas</li> </ol>	
Etapas dos: construir conciencia «¿Y qué?»	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Concordar sobre la brecha coachable</li> <li>6. Ofrecer retroalimentación como herramienta de aprendizaje</li> <li>7. Usar el diálogo para buscar, explorar, adquirir conocimiento, entender la resistencia</li> <li>8. Desafiar las discontinuidades</li> <li>9. Replantear el tema para crear nuevo rumbo</li> </ol>	
Etapas tres: construir el futuro «¿Qué sigue?»	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Desarrollar metas/futuros alternativas</li> <li>11. Buscar el compromiso con planes de acción exigibles</li> <li>12. Alentar, apoyar, evaluar,celebrar, reciclar</li> </ol>	

Aquí hay algunas preguntas que puede hacerse a sí mismo en relación con su puntaje.

- ¿Cuáles son mis metas de aprendizaje según las etapas y pasos del proceso de liderazgo *coach* que me causan particular dificultad?
- ¿Qué apoyo y recursos necesito para ayudarme a alcanzar mis metas de aprendizaje?
- ¿Qué posibles sabotadores y resistencias podré encontrar y cómo superarlos?
- ¿Cómo sabré cuándo alcancé la meta?

## Capítulo 8

### Aplicando el proceso de liderazgo *coach* para lograr un cambio mayor

#### La historia de Crowstone

Este capítulo narra la historia de Crowstone, una organización forzada a hacer grandes cambios debido a las condiciones de mercado y a la falta de atención a los temas de sucesión. Seguiremos a Catherine, una joven líder que tuvo mucho éxito temprano en su carrera. La evolución de su rol como líder de cambio y líder *coach* moldeó el proceso de cambio y sus resultados. Lo invitamos a leer la historia, para que «siga el flujo» y alentarle, a medida que lee, a tener presente lo que hemos aprendido en los capítulos anteriores. La historia es descrita en suficiente profundidad y podrá ver los diferentes modelos que le presentamos. Al final, le pediremos que se ponga en el rol de consejero y *coach* de Catherine para ayudarlo a prepararse para lo que su futuro le depara.

#### *Antecedentes en Crowstone*

Crowstone Publishing es una empresa bien establecida y muy exitosa de 1.200 empleados que tiene setenta años en el negocio. Su gerente general, Damian Crowstone, es la tercera generación de Crowstone en el negocio. Hasta muy recientemente, la empresa era vista como el epítome de la industria editorial tradicional, con excelentes ingresos, y basada en una cultura de «redes de viejos amigos», con una fuerza de ventas que personifica el estilo de «consigue una cuenta, cualquier cuenta». Sus productos son de altísima calidad y Crowstone es respetada, pues tiene una excelente reputación. Su personal de gerencia de cuentas es conocido por su buena formación y su orientación al cliente, aunque bastante tradicional. Desde sus inicios, la empresa ha cuidado a su gente, y varias personas tienen una larga historia de servicio. Muchos empleados en importantes cargos crecieron en Crowstone ascendiendo a través de los rangos y quizá no estén tan bien redondeadas que si hubiesen tenido una experiencia más amplia. La cultura ha reforzado la importancia de la atención personalizada y la calidad y su estructura han sido siempre bastante centralizadas. Si bien las unidades de negocios están de cara al cliente, no tenían ninguna responsabilidad en los resultados financieros. En cambio, el proceso de presupuesto dictaba a las divisiones las metas de cada año, a partir de pronósticos de ventas corporativas y proyecciones de ingresos. Como resultado, los jefes de la unidad

de negocios tenían muy poco poder de discreción y carecían de habilidades financieras. Hasta hacía tres años, Crowstone lograba ganancias de dos dígitos y, como resultado, se había instalado una cierta complacencia en la cultura.

Sin embargo, en los últimos tres años hubo serias mermas: las ofertas en internet se estaban comiendo los márgenes, llevándose a clientes y atrayendo al personal, particularmente la gente más joven y que Crowstone necesitaba y quería retener (los genios de la computación, los empleados más nuevos). Las ganancias habían decaído a niveles de un solo dígito y tanto el directorio como la gerencia de alto nivel estaban preocupados por el futuro. Sin embargo, Damian Crowstone es un líder fuerte que había manejado los ánimos de los accionistas y había estado mirando a una compañía joven (*E'CUBED*), que le parecía que podría agregar un muy necesitado elemento de *e-aprendizaje* a los negocios y traer nuevas energías.

### *Antecedentes de E'CUBED*

*E'CUBED* había sido fundada siete años atrás por tres estudiantes de sistemas (dos hombres y una mujer, Catherine). Aunque tuvieron un comienzo muy difícil, que llevó a uno de los fundadores a dejar la sociedad tempranamente debido al riesgo financiero involucrado, la compañía había empezado a crecer y se había establecido una fuerte reputación en los negocios de *e-aprendizaje* para la producción y distribución de contenido. Ahora tenía 180 empleados, principalmente jóvenes, tecnológicamente hábiles en diversas áreas de especialización: eran relajados, inteligentes, osados, veloces, aunque a veces un poco arrogantes y descuidados. La empresa era como una «familia» para muchos de sus empleados, particularmente debido a que todos eran sus accionistas. Los empleados eran alentados a cuestionar todo (no había «vacas sagradas») y compartían un orgullo organizacional de estar a la avanzada en liderazgo. Revisaban las líneas de producto constantemente y se aseguraban de que fueran rentables. El liderazgo en la compañía era inmaduro, en términos de disciplina de gerencia, con supervisores/equipos liderando un estilo extremadamente liberal, que invitaba a todos a decir lo que pensaban. Los líderes eran personas creativas, que lideraban a empleados creativos típicamente con arreglos de trabajo muy poco tradicionales, que trabajaban en equipos de proyecto semiautónomos.

### *La adquisición*

*E'CUBED* fue comprada por Crowstone en enero de 1999, en una transacción que la joven compañía no pudo rechazar. *E'CUBED* se convirtió en una unidad de negocios, reportando a Damian Crowstone, con el completo respaldo del directorio. Catherine, una de las fundadoras de *E'CUBED*, encabezaba la unidad y estaba muy involucrada en su exitosa integración en Crowstone, manteniendo alto tanto el ánimo como la rentabilidad durante el siguiente año. La unidad continuaba estando bastante separada de la influencia

de Crowstone, salvo por alguna sinergia en tecnología y en economías de escala, aunque eran conscientes de que se podía hacer más para aprovechar las fortalezas tanto del adquiriente como del adquirido. El directorio estaba algo sorprendido e impresionado por el éxito de la adquisición y con Catherine.

En noviembre de 1999, Damian Crowstone falleció en un accidente de esquí, y el directorio, aún conmocionado, empezó a buscar a un nuevo gerente general. El negocio central de Crowstone continuó perdiendo participación de mercado, lo que forzó al directorio a hacer una elección dramática de nuevo gerente general. Después de buscar tanto en el interior como en el exterior, en abril de 2000, escogió a Catherine para que lidere la compañía y la retaron a fusionar completamente a Crowstone a la unidad adquirida, y a llevar lo mejor y más atractivo de la antigua *E'CUBED* al resto de la compañía. Catherine, con 36 años, estaba apasionada por las oportunidades de aprendizaje que conllevaba la fusión, tanto para su crecimiento como para Crowstone.

El equipo de liderazgo de Catherine incluía a...

- *Tom*, VP de Operaciones Editoriales. Tom había estado con Crowstone 32 años, desde la edad de 20. Trabajó por sus ascensos desde que era técnico en la imprenta, y era querido y respetado por todos. Debido a su conocimiento de los temas de producción, estaba en contacto con la mayoría de los clientes y, además, es muy amigo de dos miembros del directorio, donde es visto como la persona más representativa del «estilo Crowstone». Él estaba convencido de que sería seleccionado para la gerencia general, gracias a sus amigos directores.
- *Trevor*, VP de Desarrollo de Negocios, era un joven australiano y exconsultor que había sido contratado para determinar a quién adquiriría Crowstone y fue quien identificó a *E'CUBED* para la adquisición, y estuvo muy involucrado en la transacción y en absorber la nueva unidad en Crowstone. Trevor es amigo de uno de los otros fundadores de *E'CUBED*. Es ambicioso, inteligente, energético y muy diplomático.
- *Kwan*, VP de Tecnología, fue ascendido al equipo de gerencia Crowstone para la adquisición de *E'CUBED*, y entiende la cultura *E'CUBED*. Él estaba muy emocionado por la oportunidad de expandir el poder de la tecnología hacia más procesos de Crowstone, incluida la gestión de la cadena de suministro, Recursos Humanos, gestión de cuentas y cualquier otra ocasión de agregar valor. Él personificaba los nuevos valores que Catherine creía que debían incorporarse en la cultura Crowstone. Catherine le pidió a Kwan que lidere la fusión de la unidad de negocios *E'CUBED* en Crowstone.
- *Stephen*, VP de Finanzas, había estado con Crowstone 15 años, manejando las finanzas y era muy respetado. Su estilo, sin embargo, era basado en el control y en un alto grado de centralización. Él era muy dedicado, altamente ético y trabajaba de la mano del directorio, que confiaba plenamente en él. Más que un simple «contador», él manejaba el análisis cuantitativo y la medición de los procesos de negocios y había implementado la mayoría de los sistemas de la compañía.

- Tracey, VP de Recursos Humanos y Comunicaciones; en Crowstone, era la única mujer en el equipo de gerencia. Ella había establecido, inmediatamente, una conexión con la nueva presidenta y se convirtió en una *coach* interna, asesorando a Catherine en temas de la historia y la cultura de la empresa. Tracey tenía muchas ideas de cambio, pero no había encontrado un espónsor o la oportunidad para implementarlas.

### *Los primeros años*

Durante los primeros meses, Catherine tuvo que aprender muchísimo..., había tantas cosas nuevas y tan poco tiempo. Para ello, estableció relaciones con todos los miembros de su equipo de alto nivel de gerencia y evaluó sus competencias y habilidades para trabajar con ella y para ella. Empezó a entender el negocio y particularmente qué había detrás de la pérdida de participación de mercado. Así, se formó una visión preliminar y empezó a hablar de ella, para recabar comentarios y construir un compromiso para cambiar. Intentó entender la cultura Crowstone y qué cambios podía necesitar: quería estar segura de honrar la tradición y al mismo tiempo construir una nueva cultura para el futuro.

Durante este tiempo, Catherine tuvo reuniones individuales frecuentes con los miembros de su equipo para conocer a ellos y sus aspiraciones e ideas y, al cabo de dos meses, organizó un retiro de dos días para conversar sobre lo que había aprendido y para dar forma a una agenda inmediata. Mientras tanto, ella estuvo observando, sacando conclusiones acerca de los estilos de gerencia y liderazgo y la manera como los gerentes de alto nivel personificaban la tradición de la cultura Crowstone, y cómo podría cambiarla.

También durante sus primeros meses como gerente general, Catherine, junto con otros empleados de Crowstone, sus clientes y los miembros del directorio, hablaba abiertamente acerca del impacto y del dolor por la muerte de Damian. Pero en el segundo retiro del equipo, su equipo parecía estar listo para empezar a trabajar en una estrategia de negocios y a moldear el futuro de Crowstone. Durante los siguientes meses, Catherine también asistió a todas las reuniones de información para empleados para que todos la conocieran, para ella conocerlos y para conversar acerca de la nueva estrategia de negocios. Ella estaba absorbiendo, aprendiéndolo todo y habló acerca de su propia visión de los negocios y del tipo de oportunidades que veía. Describió su desafío de aplicar el estilo de trabajo de *E'CUBED* a Crowstone, lo que asustó a algunas personas y alegró a muchas más, no solo a los jóvenes sino también a algunas de las personas más antiguas que se sentían asfixiadas por el tradicionalismo de la cultura Crowstone. Hablaba de su intención de «cubar» la cultura y del hecho de que ella no había crecido en los negocios, y que estaba ansiosa por escuchar las ideas de todos, desde la Alta Gerencia hasta abajo y dijo apreciar las contribuciones de los empleados de planta tanto como las del equipo de gerencia. En todo este tiempo, Catherine usó *e-mails* grupales, técnicas de encuesta instantáneas, *video*



*streaming* y *web casts* para leer el pulso de la gente y asegurarse de compartir sus ideas y anuncios con los empleados de todo nivel, y aprender de ellos.

Ella dedicó su verano a visitar a los principales clientes de Crowstone. Al mismo tiempo y con apoyo de Trevor y de los resultados de su investigación de las mejores prácticas, puso a prueba su visión, desarrollada durante el tiempo en que *E'CUBED* era una unidad de negocios, de transformar la disciplina de valor de Crowstone en una visión de excelencia operacional, pasando de un modelo de bajos costos de producción y procesos racionalizados a una disciplina de «intimidad con el cliente», para buscar satisfacer los requerimientos específicos de cada cuenta. A una de estas visitas fue con Tom, el VP de Operaciones, para proponer al cliente una relación de «proveedor único» con precios por valor añadido, a cambio de mayor personalización y con representantes de la empresa ubicados en el local del cliente para una mejor atención. De regreso de esta visita, Catherine creía que el resultado era prueba inmediata de que el cambio de estrategia funcionaría. Sin embargo, inmediatamente después de su regreso, el VP de Ventas se marchó a la competencia, y se llevó a dos de los mejores representantes de ventas... y muchas cuentas importantes.

Catherine había tenido algunas dificultades con su equipo de liderazgo, casi desde el principio. Tom (que quería el puesto de Catherine) la respaldaba en público pero era despectivo en privado, especialmente ante sus amigos del directorio. Entretanto, Trevor la empujaba, desafiándola, un poco decepcionado de que Catherine hubiera obtenido el trabajo. La ponía a prueba, constantemente, sin comprometerse con ella o con sus esfuerzos por cambiar la cultura de Crowstone y siempre hablaba acerca de que los cazadores de talentos lo estaban tentando. Pero, a pesar de todo, se esforzaba para entender los resultados financieros de cada cliente importante, y apoyaba en la implementación de las nuevas relaciones con los clientes.

En medio de todo esto, los tradicionalistas criticaban su estilo de liderazgo poco riguroso que, en su opinión, no era ni tan cauto, ni tan jerárquico, ni tan disciplinado como debía serlo. Catherine era percibida como alguien que tomaba decisiones muy apresuradas, antes de conocer todas las implicancias. Además —decían—, ella estaba tan ansiosa de satisfacer a los clientes que se comprometía con ellos sin saber si la compañía podría responder. Su equipo pensaba que ella no tenía una visión panorámica estratégica suficientemente amplia de los negocios. Algunos pensaban que ella no escuchaba a Stephen, el VP de Finanzas, y que parecía que no le interesaban las cifras. Y aunque ella confiaba en él, como los demás, no tenía la mente envuelta alrededor del rol estratégico y la naturaleza crítica de los resultados financieros en los negocios hacia el futuro. «¡Para eso te pagamos, para que te preocupes, Stephen!». ¡Él temía por la compañía!

Después del primer año en el trabajo, en abril de 2001, el directorio revisó los resultados alcanzados por Catherine. El precio de las acciones de la empresa se había estabilizado y las ganancias trimestrales habían bajado, y Crowstone continuó perdiendo

participación de mercado. Las cuentas que habían perdido al renunciar el VP de Ventas aún dolían. El directorio se estaba poniendo nervioso, especialmente después de oír a los dos compinches de Tom decir que ella no le caía bien a la gente y que no pensaban que tuviera lo que se necesitaba. En verdad, estos eran los más descontentos con la elección de Catherine y sentían que Tom, su elección original, había sido traicionado. La impresión del directorio era que ella no estaba actuando como una verdadera gerente general y que aún no se había adaptado al puesto. Pensaban que ella era buena en las cosas «blandas», pero no en lo que era realmente importante. Sin embargo, y por otro lado, les parecía que no todo estaba dicho y decidieron seguir apoyándola y se comprometieron a usar un *balanced scorecard* revisado para calcular los incentivos de ella y del resto de ejecutivos. Este tendría cuatro componentes: finanzas, operaciones, cliente y empleado.

En resumen, pensaban: «No es pésima, pero no es suficientemente buena». Acordaron que sus desafíos inmediatos serían:

- Lidar con las disfuncionalidades del equipo de alta gerencia.
- Lidar con la pérdida de participación de mercado.
- Asegurarse de que ella actúe en función de resultados, a un nivel más profundo, y con un punto de vista estratégico.

Catherine y el directorio acordaron que ella pasaría por otra revisión formal en seis meses, y ya no al año como estipulaba su contrato.

### *Los últimos seis meses*

Catherine regresó de la revisión del directorio, determinada a triunfar y a aprender de las lecciones del primer año. El directorio le había proporcionado un *coach* y ella empezó a trabajar con él para entender sus fortalezas y debilidades y la forma de aplicarlas al nuevo contexto. La situación era mucho más compleja de lo que había imaginado y la estrategia de negocios que necesitaba debía ser más flexible y adaptable. Empezó a examinar con quiénes debía ella reforzar su relación, tanto dentro como fuera de la compañía, y cómo podía reconstruir su equipo.

Trabajando con su *coach*, Catherine se percató de que su estilo de liderazgo había cambiado. Si bien ella había sido escogida para incorporar la cultura *E'CUBED*, su *coach* la ayudó a darse cuenta de que lo que la compañía necesitaba era la combinación de ambas culturas y estilos de liderazgo. Debía convertirse en una cultura tanto disciplinada como innovadora, tanto sensible al cliente como altamente participativa, tanto ágil como tradicional. Sería una cultura que Catherine podría incorporar cómodamente y personificar en todas sus interacciones. Ella también reconoció su necesidad de trabajar mucho más en consolidar sus relaciones con algunos de sus subalternos más importantes.

Por ejemplo, Catherine quería, sinceramente, resolver su relación con Tom, el VP de Operaciones, si él estaba dispuesto a comprometerse. Para eso, lo interpeló directamente para que supere su decepción de no haber sido elegido para dirigir la

compañía. «Realmente necesito que te quedes, pero más que te quedes, necesito que estés auténticamente comprometido, con un compromiso pleno con la estrategia, con mi liderazgo, con el equipo. Son muchas elecciones... si quieres puedes irte; o puedes unirme al VP de Ventas, o a alguna otra organización. Pero yo realmente quiero que te quedes, recomprometido, revitalizado, transformado». La invitación era justo lo que Tom había estado esperando: un pedido para usar sus fortalezas, una apreciación de su experiencia, ser parte del futuro de la compañía. Tom escogió quedarse, comprometido a entrar en una fase diferente de su propio crecimiento. Y empezó a aprender por vez primera en muchos años. Catherine sintió la diferencia inmediatamente, y estuvo dispuesta a escuchar y a trabajar con él... «Somos socios en esto...».

Un tema que Catherine empezó a enfrentar con la ayuda de su *coach* era el de aprender a interpretar la métrica y la estructura de los negocios. Ella sabía intuitivamente que algunas de las cuentas que Crowstone había perdido realmente no eran pérdidas, cuando uno las miraba desde la perspectiva de la estrategia a largo plazo. Eran cuentas de clientes que, de hecho, costaban más de lo que generaban. Pero ella debía preparar los casos de negocios para demostrarlo. Estuvo encantada cuando Stephen se le acercó, ya que él podía apoyarla con un análisis detenido. Estaba determinada a entender los números para poder argumentar el caso desde una lógica cuantitativa. Stephen entendió la estrategia y la visión y hasta dónde podría llegar Crowstone..., él no se veía a sí mismo como un líder *coach* pero, de hecho, adoptó el rol con Catherine. Ella había intentado esconder su incomodidad con los números, justamente, evitando a Stephen, y ahora se daba cuenta de que podían trabajar lado a lado, en roles diferentes pero interconectados. Ella aprendió lo suficiente como para entender cómo debía hablar ante el directorio sobre los pasos a seguir, incluido el mensaje de que algunas de las cuentas que perdieron no eran realmente rentables, y ya las había descontado en su estrategia. Crowstone debía olvidarlas y avanzar hacia un futuro diferente.

Catherine también comenzó a manejar mejor sus interacciones con el directorio y a educarlo acerca lo que se buscaba con el desafío al talento de la gerencia. Había aprendido de su *coach* lo que significaba ser una «líder *coach*» y ahora entendía que esa era precisamente la cultura de liderazgo que Crowstone necesitaba. Si bien ella no había escogido perder a sus tres mejores vendedores, la experiencia le enseñó a Crowstone que era necesario implantar una estrategia de desarrollo de liderazgo que le permitiera perder a algunos empleados, especialmente si lo que estos hacían no encajaba con la nueva cultura, cambiándolos por quienes sí estaban dispuestos a adaptarse y promoviendo algunas elecciones inusuales como hicieron con ella: tomando algún riesgo y sembrando la organización con agentes de cambio y líderes coaches.

Con ese objetivo, Catherine creó un consejo de líderes coaches, al que continúa apoyando, pero no siempre encabeza. La gente empezó a querer ser parte de este consejo..., ella seleccionaba a los agentes de cambio e «iniciadores de incendios» para que fueran parte del consejo a partir de su experiencia con el cambio. En las reuniones de este

grupo hablaban sobre la visión, escuchaban a los demás exponer acerca de las barreras al cambio, y se alentaban y empoderaban mutuamente para actuar en cambiar las cosas en sus propios espacios. Con el tiempo, el grupo se expandió para incluir a otras personas y sus miembros eran desafiados a empezar sus propias redes en sus respectivas unidades de negocios..., siempre en referencia con la estrategia y el cambio deseados.

Más allá de estos consejos, los empleados eran invitados a ser parte de un proceso extenso y participativo para explorar los valores en los niveles personal y organizacional. Al final, cientos de personas se involucraron en una serie de espacios abiertos y eventos de planificación participativa, por ejemplo cuando se hizo aparente que uno de los valores centrales para muchos empleados más antiguos de Crowstone Publishing era su dedicación a la calidad, que siempre había sido una piedra angular del éxito de la compañía. Sin embargo, la nueva realidad competitiva y las ventajas de mercado incitan al equipo de liderazgo a darse cuenta de que no se puede permitir el tiempo que requeriría recuperar nuestra confiabilidad de 100 por ciento, pues los clientes lo dan por sentado, aunque no están dispuestos a esperar ni a pagar por ello.

Si bien este es un tema difícil para algunos empleados, habituados al enfoque en el cliente, cuando entendieron la situación, se motivaron para encontrar formas de mejorar. Ahora, todos estaban muy involucrados en un proceso de diálogo para cocrear una visión común de lo que significaba la calidad para la nueva Crowstone. Claro que todos tenían la opción..., podían ajustarse a los estándares de calidad actuales o podían llevar a los procesos de trabajo a un nivel más fundamental para hacer que la compañía sea mucho más ágil y eficiente. En una serie de ejercicios, los empleados se comprometieron a preservar los más altos niveles de calidad de servicio al cliente. Usando equipos interfuncionales para trabajar con el grupo de tecnólogos de Kwan, se dedicaron a racionalizar los procesos de trabajo, especialmente los puntos donde, usualmente, ocurrían más problemas. Examinaron su decisión de escribir los procesos y procedimientos técnicos, y decidieron invertir en tecnología innovadora que les daría información de control de calidad más rápidamente, para reducir tanto los tiempos como los costos. Eventualmente, la gerencia aprobó el nuevo diseño con unas pocas modificaciones. Como una prueba final de que el cambio se había consolidado, un grupo de empleados se reunió con los representantes de algunos clientes para articular los cambios y garantizarles su disponibilidad tanto para aprender como para replantear los procesos de forma continua.

Por último, Catherine dejó de involucrarse en este proceso o en los otros equipos de valores, salvo como espónsor; ahora estos son orquestados por el VP de Recursos Humanos, que entiende la importancia de las estrategias de participación de los empleados y brinda capacitación, información, publica boletines y usa otros medios para asegurarse de que todos los canales de comunicación estén siempre llenos de noticias sobre lo que acontece en la empresa. El VP de Recursos Humanos actúa como un megáfono de la presidenta, para verificar que los mensajes lleguen consistentemente a todos los públicos internos. Catherine también trabajó en la infraestructura para asegurarse de que todos los programas de Recursos Humanos y las políticas estén alineados con los nuevos

valores. Estos sistemas de soporte están diseñados para brindar apoyo adicional a los cambios de cultura que Catherine y su equipo de liderazgo están haciendo (por ejemplo, compensaciones, gestión del desempeño, capacitación de coaches).

Con estos cambios, Stephen inició conversaciones con los jefes de las unidades de negocios respecto a la necesidad de descentralizar las pérdidas y ganancias hacia cada línea de producto. Él se dio cuenta de que no era apropiado que controlara las finanzas de las unidades de negocios. En cambio, redefinió su rol para enfocarlo en la integración corporativa, así como en auspiciar la capacitación de las unidades de negocios en planificación financiera, pronósticos y presupuestos, *balanced scorecard* y otros sistemas de negocios y de planificación financiera. Él disfrutó realmente su *coaching* con Catherine y quiere extender ese rol a los jefes de las unidades de negocios, la idea de coachear y personificar antes que controlar. Además, ahora que él está comprometido con los negocios, más que con la administración, es capaz de apoyar la modificación de la estrategia de clientes basado en un análisis más sofisticado que una simple fórmula de rentabilidad. Ahora, Stephen es verdadero socio estratégico de los jefes de las unidades de negocios y trata de apoyar su diferenciación y personalización en la medida de sus posibilidades, en lugar de insistir en el control corporativo.

Mientras tanto, Catherine ha estado trabajando mucho para realinear las estructuras internas y ayudar a enfocar las unidades de negocios en la adopción de una cultura y un estilo más flexibles para con sus clientes. Ella también se percató de que pasaría todavía algún tiempo antes que Crowstone pueda asumir otras adquisiciones. Esto tuvo grandes implicancias para Trevor, el VP de Desarrollo de Negocios. Ella trató de reconciliarlo con el hecho de que él no hubiera conseguido aún el puesto que quería, y acordaron los términos en los cuales Trevor renunciaría a Crowstone. Ahora, Catherine está practicando su «oportunidad de aprendizaje» para tratar temas difíciles y confrontarlos, en lugar de esperar que algún cazador de talentos lo encuentre, o un saboteador haga daño dentro de la compañía. Trevor y Catherine se despidieron como amigos.

Algo que le dio confianza a Catherine justo antes de su siguiente revisión de desempeño de seis meses ante el directorio, fue la captura de un cliente muy grande, lo que evidenció al directorio que ella estaba a la altura de los desafíos. Por lo menos en el corto plazo, un negocio de esta magnitud le permitiría ganar en credibilidad.

### *Su turno: preparándose para una reunión de directorio*

Así que esa es la historia. Ahora, Catherine se prepara para su revisión de seis meses ante el directorio. Ella no está del todo segura de dónde está en términos de su desempeño y quiere presentar un argumento poderoso para que el directorio confíe en su liderazgo. Ella se siente en «el limbo» —en parte muy avanzada, pero lejos todavía de la meta—. Ella quiere dar un paso atrás y mirar el torbellino de los últimos dieciocho meses desde que la hicieron gerenta general y necesita su ayuda. Usted es ahora la *coach* y asesora de Catherine mientras se prepara para la revista del directorio.

## *Análisis de los puntos preferidos para el liderazgo*

Catherine decide mirar sus puntos preferidos de liderazgo que podrían haber influido en su designación como gerenta general y en su desempeño desde que asumió el rol. Ella siente que este análisis la ayudará a ver la imagen panorámica y entender el impacto de sus decisiones de liderazgo sobre sí misma y sobre quienes la rodean. Mientras reflexiona sobre la historia, ¿cuáles cree que sean los principales puntos preferidos de liderazgo? Use las siguientes preguntas para estructurar su análisis.

1. ¿Cuál era la situación de liderazgo antes de la elección de Catherine?
2. ¿Quién estuvo involucrado en la decisión?
3. ¿Qué rol desempeñaron las relaciones en la toma de la decisión?
4. ¿Qué impacto tuvo la elección?
5. ¿Qué otras opciones había sobre la mesa?
6. Desde su perspectiva, ¿cree usted que la elección de liderazgo fue correcta?

La primera elección que Catherine notó fue que el directorio contrató a un *coach* para ella después de su menos que estelar año inicial. Su relación con el directorio era dispareja, en el mejor de los casos, y ella no había prestado suficiente atención a la construcción de confianza. Su *coach* había tenido un gran impacto en ella, ayudándola a enfocar en las fortalezas y debilidades que influían en su éxito y que la ayudarían a crecer en la medida de sus capacidades. El directorio podría simplemente haberla despedido, o dejar que fracasara... Catherine apreciaba la decisión que tomaron de apoyarla y se sentía mucho más segura de que la decisión fue correcta, ahora que reflexionaba sobre los hechos.

¿Cuáles son algunos de los otros puntos de liderazgo que influyeron sobre el resultado de la historia? Si usted hubiera sido miembro del directorio, ¿cuál habría sido su elección acerca de dejar a Catherine el rol de gerenta general?

## *El liderazgo de Catherine*

Catherine también quiere analizar su liderazgo de los últimos dos años en Crowstone. Ella ha estado trabajando con su *coach* para convertirse en una «líder alquímica» y quiere evaluar su progreso hasta aquí, para hablar al directorio acerca de sus planes. ¿Cómo evaluaría a Catherine en su rol de líder alquímica?

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Catherine?
2. ¿Cómo puede ella usar sus fortalezas exitosamente?
3. ¿Cuáles fueron las consecuencias de sus debilidades?
4. ¿Cómo cambió ella a medida que aprendió acerca de su rol?
5. ¿Cuáles son sus ventajas de desarrollo ahora?

Catherine primero notó que ella era fuerte en estrategia, que había fundado E'CUBED con sus dos amigos y había sido la estrategia del trío. Ella sentía que había usado bien esta habilidad estratégica en Crowstone, enfocándose en relaciones de cliente

y creando una cultura más innovadora. ¿Está usted de acuerdo? ¿Qué ve usted como debilidades en Catherine y cómo cree que afectan su desempeño? ¿Era ella capaz de cambiar, de mejorar? ¿En qué debería enfocarse ahora, para su desarrollo?

¿Qué otros aspectos del liderazgo de Catherine agregaría usted en relación con ser una líder alquímica? Y ¿cuál le recomendaría que debiera ser su enfoque de aprendizaje el año siguiente?

### *El proceso de cambio*

Catherine también quería informar al directorio de su progreso en la fusión de *E'CUBED* con Crowstone, y particularmente de su intención de traer la cultura más ágil y flexible de la primera a la más tradicional de la segunda. Ella era fanática de John Kotter<sup>81</sup> y había decidido usar sus ocho pasos para el cambio y analizar no solo lo sucedido, sino también cómo se había sentido el personal hasta la fecha. Estos son los ocho pasos para el cambio.

1. Crear un sentido de urgencia.
2. Crear equipos guías.
3. Crear una visión y estrategia.
4. Comunicar la visión.
5. Empoderar/capacitar.
6. Generar éxitos a corto plazo.
7. Consolidar logros/persistencia.
8. Anclar la cultura.

Ayude a Catherine a evaluar su progreso identificando:

- ¿Qué se hizo, si algo se hizo, en cada paso?
- ¿Cómo se sentían las personas sobre las acciones tomadas?
- ¿Qué le recomendaría que haga más, o menos, o igual en adelante?

Cuando pensaba acerca de «crear un sentido de urgencia», Catherine se convenció de que la pérdida de participación de mercado y la caída aguda de los ingresos provenientes de las líneas de producción tradicionales de Crowstone fueron factores decisivos en la adquisición de *E'CUBED*: el directorio estaba preocupado por el futuro, y los empleados y la gerencia también estaban angustiados. Esta situación aumentó el sentido de urgencia por hacer cambios. Sin embargo, con Damian Crowstone no era posible hacer ningún cambio radical y fue solo después de su lamentable accidente que el directorio tuvo la oportunidad de poner a Catherine en el rol con el mandato de hacer cambios más dramáticos a la cultura. Esto asustó o emocionó mucho a los empleados, dependiendo de su punto de vista. Catherine se dio cuenta, después de esta reflexión, de que tendría que mantener elevado el sentido de urgencia si quería completar el proceso de cambio

---

<sup>81</sup> Cfr. Kotter 1996 y 2002.



de cultura. En cuanto se estableciera la complacencia —pensaba—, sus planes de una organización ágil y flexible se perderían.

Piense acerca de los pasos restantes de liderar el cambio. Evalúe el progreso de Catherine usando los puntos anteriores y recomiéndele qué debería hacer a continuación.

## **La historia de Crowstone en relación con el liderazgo alquímico**

Ahora lo invitamos a unírseles en la aplicación de los conceptos, los contextos y los procesos que hemos analizado a lo largo del libro a la historia de Crowstone. Hemos construido un caso sobre la contribución esencial que pueden hacer los líderes coaches al desempeño y efectividad organizacionales. Vea si puede usar la historia de Crowstone como una manera de aterrizar su aprendizaje, de aplicarlo a una situación real. Hemos recapitulado los temas y los conceptos importantes de cada uno de los capítulos anteriores, no como un análisis completo sino a modo de punto de partida para que usted añada, concuerde o discrepe, haga los cambios que considere adecuados, para que aplique su combinación alquímica, su toque de magia a la historia, a nuestra cocreación de los conceptos y la experiencia del líder *coach*.

### **Capítulo 1: Competencias de liderazgo en tiempos turbulentos**

#### *Anticipación estratégica*

- Trevor, VP de Desarrollo de Negocios, ve en la adquisición de E'CUBED el significado de una Crowstone renovada.
- El directorio muestra valor y previsión al asumir el riesgo de escoger a Catherine como gerenta general.
- Catherine replantea la estrategia de cliente como modo de recuperar el mercado y los ingresos perdidos, y comprueba su punto al cerrar negocios claves a tiempo para su revista ante el directorio.

#### *Visión y valores*

- Catherine desarrolla una visión de una organización ágil, flexible y orientada al cliente.
- Catherine usa un proceso de valores participativos para atraer a los empleados a desarrollar el futuro.
- Catherine alienta la comunicación bidireccional para hacer crecer el entendimiento de la visión.
- Catherine es auténtica al expresar sus emociones acerca de la muerte de Damian.



### *Empoderando a los demás*

- El consejo de líderes coaches siembra la visión y los valores en toda la compañía.
- El análisis y los pronósticos financieros son trasladados a las unidades de negocios.
- Catherine es clara acerca de sus expectativas y les da a todos la opción de marcharse o quedarse.
- Hay una comunicación continua sobre los cambios continuos que se convierte en rutina usando diferentes medios.

### *Aprendizaje y cambio*

- La participación de mercado requiere replantearse y reaprender acerca de qué hace que un negocio tenga éxito.
- La adquisición y subsiguiente fusión desafían los supuestos en la tradicional Crowstone: un ejemplo de «destrucción creativa» para rejuvenecer y reposicionar a la compañía.
- Todos aprendieron algo que no sabían de sí mismos: los cambios produjeron una nueva conciencia en Catherine, en los VP, en el directorio, etcétera.

## **Capítulo 2: Temas de coaching**

### *Contexto más profundo*

Las culturas de las dos compañías colisionan porque tienen diferentes creencias y supuestos basados en sus respectivas experiencias en sus entornos; sus contextos interiores también son diferentes: algunos ven los cambios como una oportunidad, otros como una amenaza; el todo hace aflorar la ambición, los puntos ciegos y la arrogancia de los miembros del equipo de alto nivel.

### *Atravesando el estancamiento*

Tom, el VP de Operaciones, está estancado en la vieja cultura donde tuvo mucho éxito, aunque sabe que el mundo ha cambiado; es muy difícil lograr que se suelte y necesita el llamado de Catherine y una visión de un tipo diferente de contribución para replantearse el pensamiento y permitirse avanzar.

### *Viviendo con un propósito*

El propósito fundamental de los negocios debe cambiar en respuesta a un mercado cambiante, y el propósito de cada persona en contribución al negocio también debe cambiar (Catherine tuvo que esforzarse para abrazar toda la complejidad del negocio); Tom tuvo que renovar su rol como jefe de una organización de servicio al cliente; Stephen tuvo que soltar el control para ver crecer las unidades de negocios.

### *Estar al servicio*

Quienes están en el poder deben verse a sí mismos al servicio de la organización, y no de sus propias ambiciones: Stephen es leal a Crowstone al compartir su análisis de las cuentas de clientes perdidas a pesar de lo que piensa de Catherine y su dirección; Catherine debe entender la confusión de los empleados y dedicar tiempo a escuchar sus ideas e incorporar sus valores en el futuro enfoque de la compañía.

### *Usar las conversaciones*

Las decisiones importantes se toman en conversaciones claves: Catherine con los miembros de su equipo, el directorio con Catherine, Catherine con su *coach*. En el entorno mayor, Catherine dialoga continuamente con su equipo y gente de toda la organización, también aclaran la visión, los valores, las expectativas y las elecciones acerca de futuros posibles para la compañía.

### *Preservando la diversidad*

Aquí, diversidad es, por lo general, diversidad de opinión y creencia (qué cree cada quien acerca del «otro» y cómo cambia esto con el tiempo y la experiencia). Por ejemplo, las expectativas del directorio sobre Catherine, acerca de la manera de construir relaciones con clientes y empleados; la integración de Catherine y Kwan, ambos minorías, en la tradicional cultura masculina de Crowstone y la resistencia inicial que causa esta; y los sentimientos iniciales de Catherine acerca de los VP de Operaciones y de Finanzas como tradicionalistas que han erosionado el potencial de la compañía con sus modos anticuados.

### *Personificando el cambio*

La adquisición y fusión, la competencia y la pérdida de participación de mercado, la pérdida de talento, el fallecimiento inesperado del gerente general son todas características «normales» del entorno laboral en un mundo turbulento.

## *Aprendizaje continuo*

El caso resalta la necesidad de aprendizaje continuo acerca de la organización adquirida, acerca de cómo combinar los estilos de aprendizaje de dos culturas diferentes, o cómo se aprende mejor y se cambia mejor, según la capacidad individual de aprendizaje rápido y continuo. Catherine es el modelo: ella ve los potenciales, tiene la experiencia para ser una estudiosa en un negocio vertiginoso, y lo lleva consigo en Crowstone.

## *Paradoja del replanteo*

Todos los miembros del directorio y de la alta gerencia adquieren una nueva conciencia a través de sus fallas y reveses; pero son capaces de replantearse las relaciones para hacer una contribución positiva al negocio. Catherine y sus relaciones con Stephen y Tom son un ejemplo de ello.

## **Capítulo 3: Competencias alquímicas**

### *La cocreación de futuros*

- El ejercicio de valores inclusivos abierto a todos los empleados que quieran participar.
- La nueva cuenta que Catherine logra a partir de un entendimiento común de las necesidades.
- El «viaje de aprendizaje» de cada una de las personas de la historia, a medida que trabajan con los demás para definir cómo encajan, cómo contribuyen y qué deben aprender de los demás.

### *La perspectiva holográfica*

- El mandato inicial del directorio para Catherine, habiéndola identificado como la líder del futuro de la empresa, fue crear una cultura nueva en Crowstone y personificarla a través de su liderazgo para que los demás vean, oigan y sientan su potencial.
- El desafío y el diálogo con los empleados sobre los valores en Crowstone contribuyen a un mejor entendimiento de la nueva cultura y organización como al compromiso de cada cual para con ella, y cómo pueden ser parte del futuro o escoger cambiar de empleo.
- En su conversación de desempeño con Catherine, cuando ellos ven los resultados que esperaban, el directorio decide «empujar» los principios y los valores hacia

todos los sistemas de la compañía para crear la imagen holográfica (las *balanced scorecards*, por ejemplo, que recompensan el correcto equilibrio de factores).

### *Liderazgo a través de heterarquía*

- Stephen, el VP de Finanzas, es el líder en análisis de cuentas, ayuda a Catherine a aprender acerca de los números y de su importancia para su estrategia de clientes.
- Tracey, la VP de Recursos Humanos, toma la iniciativa en las estrategias de participación de los empleados y transmite el mensaje de Catherine hacia la organización, para diseminar la nueva cultura.
- Kwan, el VP de Tecnología, toma el liderazgo durante la fusión, con su pasión por la integración de sistemas, y la extiende hacia las nuevas áreas de servicio.
- El consejo de líderes coaches que Catherine organizó toma el liderazgo en sus propias áreas hablando acerca del potencial y comprometiendo a la gente a ser parte de él, y de implementar los cambios en sus divisiones de negocios, actuando como personificaciones de la nueva cultura.

### *Interdependencia y significado*

- Tom, el VP de Operaciones, inesperadamente encuentra un nuevo significado en su trabajo a medida que se despliega la nueva organización, y decide quedarse para contribuir a hacerla realidad (en un sentido, él renace en la nueva cultura).
- Stephen, el VP de Finanzas, mantiene su pasión por Crowstone a través de los cambios; su lealtad y dedicación son puestas a prueba, pero él halla significado en su rol y cambia según las necesidades para continuar en el «partido».
- Tracey, la VP de Recursos Humanos, se libera mediante la transición. El significado que ella buscaba se frustraba en la vieja Crowstone, pero es liberada por Catherine, pues ella es capaz de abarcar su nuevo rol y hacer contribuciones significativas para el éxito de los que la rodean.
- El equipo de Alta Gerencia, que empieza como una colección de personas con agendas muy diferentes, es capaz, con el tiempo y a medida que cada persona localiza su lugar en el proyecto, de lograr su autonomía para luego crear relaciones interdependientes en que cada quien depende de los demás en sus áreas de fortaleza; sus relaciones son sólidas y justas, y ellos empiezan a personificar el liderazgo que esperan lograr en toda Crowstone.

## Capítulo 4: Competencias de adentro hacia afuera

**Tabla 19. Análisis de las competencias alquímicas en la historia de Crowstone**

Competencias alquímicas	Competencias centrales: «yo» en espíritu	Competencias emocionales: «sentir» con el corazón	Competencias cognitivas: «pensar» con la mente	Competencias prácticas: «hacer» desde el cuerpo
Cocreación de futuros	La pasión de Catherine por aprender los negocios de Crowstone y ayudar a lograr su potencial.	El valor en las convicciones de Catherine de cumplir con los compromisos con los clientes, sirviendo sus necesidades.	La habilidad estratégica de Catherine. Ella ve el camino hacia el futuro y se lanza hacia él.	Construir procesos de participación de los empleados para definir los valores y la dirección.
Perspectiva holográfica	Catherine es fiel a sus valores, a pesar de sus traspiés iniciales. Ella se hace más autoconsciente a medida que aprende en el trabajo.	Catherine se interesa profundamente por su equipo y los empleados — ella quiere que sean congruentes con sus valores.	Catherine tiene dificultad para verse a sí misma como parte del sistema de Crowstone — ella debe crecer en su rol.	El directorio siente que Catherine incorpora los nuevos valores que ellos quieren ver en Crowstone.
Liderazgo a través de heterarquía	Catherine llega a entender cuán importante es su conexión con su equipo y su liderazgo si quiere tener éxito.	Los empleados se sienten emocionados y con valor para tomar la nueva cultura y aplicarla en sus propios entornos de trabajo.	Catherine se comunica constantemente por varios medios y busca que los empleados contribuyan con ideas y comentarios.	El Consejo de Líderes Coaches desarrolla una nueva plana de líderes alineados con los nuevos valores y cultura.
Interdependencia y significado	Catherine busca relaciones diferenciadas con los miembros de su equipo y aprende personalmente de cada uno de ellos.	Los empleados tienen esperanzas, temores, dudas y preocupaciones, pero trabajan juntos para cocrear el futuro.	Tanto Tom como Stephen encuentran nuevo significado en el trabajo a través de los cambios en sus roles.	Catherine construye nuevas alianzas con clientes a través de las viejas fronteras culturales de Crowstone.

## Capítulo 6: Contextos de afuera hacia adentro

**Tabla 20. Análisis de temas en el contexto de Crowstone**

Escala y profundidad	Individual	Equipo	Organizacional
Adaptación	<p>Afinar:</p> <p>Catherine y Trevor alcanzan un acuerdo amistoso para que él se vaya.</p>	<p>Intensificar:</p> <p>Catherine y su equipo en los primeros seis meses de llegar a conocer a los demás.</p>	<p>Mejorar:</p> <p>Catherine y Tracey, VP de Recursos Humanos, en estrategias de comunicación y participación para empleados.</p>
Renovación	<p>Orientar:</p> <p>Catherine usando a su <i>coach</i> para estirarse hacia su rol como gerenta general.</p>	<p>Integrar:</p> <p>Catherine y su equipo en los segundos seis meses de resolver sus relaciones de trabajo.</p>	<p>Incorporar:</p> <p>Diseminación de la nueva dirección a través del Consejo de Líderes Coaches.</p>
Transformación	<p>Restablecer:</p> <p>Catherine y Stephen replanteando su relación.</p>	<p>Crear:</p> <p>Catherine transformando su relación con el directorio a lo largo del tiempo.</p>	<p>Cambio radical:</p> <p>Catherine empleando el ejercicio de valores como medio para cambiar la cultura.</p>

## Capítulo 7: El proceso de coaching

### *Construir confianza*

- Catherine organiza dos retiros con el equipo de Alta Gerencia, primero para conocerlo y luego para trabajar en estrategias de negocios.
- Catherine establece una visión basada en el diálogo con los demás.
- Catherine muestra sus emociones por la súbita muerte de Damian Crowstone.

- Catherine asume una posición de aprendizaje durante los primeros meses, demostrando que está interesada en las opiniones de los empleados, desde abajo hasta arriba.
- Usando las reuniones con clientes y empleados para aprender y escuchar, Catherine se familiariza con los temas y genera confianza.

### *Construir conciencia*

- Catherine establece los límites del rol de Trevor, VP de Desarrollo de Negocios, en el futuro próximo y acuerda en dejarlo ir.
- Catherine replantea su relación con Tom, VP de Operaciones, para que él halle un nuevo significado en su trabajo y decida quedarse.
- Catherine asume una nueva conciencia acerca de su indiferencia para con Stephen y su importantísimo rol de análisis y planificación, y aprende a apreciar su contribución.
- En la primera revisión de Catherine, el directorio piensa que ella está haciendo bien su trabajo, cuando le dan sus nuevas «imperativas» y seis meses para probarse a sí misma.

### *Construir el futuro*

- Catherine usa estrategias de «cocreación» con los miembros de su equipo de Alta Gerencia para personificar la nueva cultura.
- Desarrolla una nueva estrategia de cliente que toma en cuenta las nuevas realidades competitivas y sale a buscar cuentas realmente importantes.
- Construye un sentido del futuro a través del ejercicio de los valores con todos los empleados que tengan algo que decir sobre la cultura y los valores de la «nueva» Crowstone.
- Empieza a implementar la nueva cultura en todos los sistemas y políticas, a recomendación del directorio, para que todos estén alineados con sus valores.

Este es nuestro análisis. Esperamos que haya podido añadir sus propios conocimientos e ideas a la mezcla. Ahora podría usted aplicar este ejercicio a su propia organización. ¿Cómo responderían los altos mandos de su organización a nuestros principios de liderazgo alquímico? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles sus brechas? ¿Cómo puede usted coachearse a sí misma y a los demás líderes de su organización acerca de lo que necesitan para construir mayor capacidad de liderazgo *coach* «tanto/como» para lidiar con los cambios turbulentos de su mundo? Inténtelo...

## PARTE IV | Un grito de guerra

### Invitación

Ahora ya conoce un poco acerca de esta metáfora de la alquimia... sabe que se trata de experimentar y de nunca darse por vencido, y de combinar y probar cosas nuevas, y de mirarlo todo desde nuevas perspectivas...

Y ya sabe que nuestro deseo es incluirlo activamente, especial y auténticamente en la cocreación de estos conceptos. Hemos volcado en este libro lo que pensamos que es la noción de líder *coach*; hemos descrito los antecedentes del liderazgo y del *coaching*; hemos explicado cómo puede verse en el mundo y cómo puede usted encontrarse a sí mismo experimentando el mundo, como un líder *coach*.

Entonces, a modo de conclusión, le reiteramos nuestra invitación, o más bien nuestras dos invitaciones. La primera es para que «entre» y la segunda para que «salga», y le explicaremos qué significa esto.

#### *Entrar*

Leer un libro, reflexionar sobre sus habilidades de gestión, liderazgo y *coaching*, aprender acerca de las nuestras..., esperamos que haya incitado a su mente a hacer esta excursión hacia un nuevo tipo de liderazgo. Pero sabemos que la entidad humana es una compleja interacción no solo de la mente, sino también del cuerpo, del espíritu y del corazón. Por ello, lo alentamos a continuar buscando dentro de sí mismo, rutinariamente, a lo largo de los días, no solo lo que hay en su mente, sino también lo que le dicen su corazón, su espíritu y su cuerpo. Esperamos que continúe para registrar o meditar, o hacer lo que mejor le acomode para balancear su vida y su trabajo en las cuatro dimensiones de sí mismo a medida que sigue aprendiendo y creciendo hacia su estilo de liderazgo *coach*.

#### *Salir*

Tradicionalmente, leer un libro es también una experiencia bastante pasiva y unidireccional. Queremos cambiar ese patrón, e invitarlo a hacer dos cosas.

Una es empezar a trabajar, hoy, en su desarrollo, con la gente que usted lidera, la gente que coachea, la gente con quien tiene relación en su lugar de trabajo, en su comunidad..., empezar a experimentar, a practicar, a probar y a arriesgar, a ver cómo se



siente y qué puede aprender. Sabemos por nuestra experiencia que el liderazgo *coach* no es algo que se pueda aprender de los libros o de ver a otros o hablándolo; hay que salir y probar si nos queda.

Y la otra, siguiendo con los experimentos, es que sea parte, con nosotras, de una comunidad de aprendizaje que continúe la exploración de estas ideas. Sabemos que para que haya diálogo se necesitan por lo menos dos personas y, hasta aquí, fuimos nosotras las que realmente hemos dominado la conversación. Así que ahora es su turno. Queremos oír de usted sus historias de cómo han ido su experimento, sus ideas acerca del modelo y de las propuestas que hemos volcado aquí, y sus aprendizajes sobre cómo aplicar algunos de estos conceptos en sus propios roles.

Queremos asegurarnos de que tanto nosotras como autoras, y este libro como nuestro «retoño», representemos lo que le estamos diciendo sobre la cocreación. Esta idea ya no es nuestra: la hemos lanzado al mundo, ¡y eso la cambió! Ha cambiado desde el momento en que la lanzamos, y ha transmutado también a medida que ha pasado a través de sus filtros y sus sesgos, sus supuestos y sus verdades.

Queremos invitarlo a participar en este diálogo, en este sendero de descubrimiento en el que estamos todos inmersos, y esperamos que usted tenga algunas ideas propias. Puede contactarnos escribiendo a [info@thecoachingproject.com](mailto:info@thecoachingproject.com) o visitando nuestro sitio web, [www.thecoachingproject.com](http://www.thecoachingproject.com). Todos sus comentarios y sugerencias sobre cómo compartir y continuar explorando estas ideas son bienvenidos.

## Epílogo

Ya estaba lista para empezar.

...puso el libro sobre la mesa. Su diario ahora estaba lleno de sus garabatos, sus experimentos, sus reflexiones sobre la manera como ella aprendió a ser una líder *coach*. En cierto nivel, ella se sentía más familiarizada ahora con la magia, la alquimia que se crea al mezclar liderazgo y *coaching*. En un nivel más profundo, seguía siendo un misterio. Ella sabía que se había embarcado en un viaje de descubrimiento para toda la vida. Se había llenado de una profunda modestia acerca de las oportunidades que se le presentaron, para cocrear futuros con quienes trabajaba. Ella sabía que incorporaría en cada uno de sus actos la visión y los valores que definían quién era y cómo añadía valor a su organización y su comunidad. Ella podía sentir en su noción de sí misma un crecimiento de su fortaleza y la determinación de llevar una vida plenamente congruente, donde el mejunje alquímico era agitado constantemente.

Sabía que hubo momentos en que no fue completamente fiel a su meta de integridad y congruencia. También sabía que su objetivo era personificar el aprendizaje y crecimiento de un líder *coach*. La búsqueda nunca terminaría, y como Isaac Newton, ella siempre estaría presente, tanto en el mundo de los negocios como en el del aprendizaje, por el resto de su vida.

«En el horno de luna creciente, flores de jade crecen;  
En el mortero de cinabrio, el azogue está calmo.  
Solamente después de la armonización por medio de gran fuerza  
Podemos plantar el brote amarillo, para que se desarrolle, gradualmente» (Po-tuan 1999: 70).

## Anexo

### Plantilla de plan de desarrollo

Mientras más claro sea acerca de sus necesidades de desarrollo, mayor la probabilidad de éxito. A medida que revisa sus notas sobre las reflexiones y ejercicios al final de cada capítulo, ¿qué temas, qué aprendizajes claves le dan forma a sus prioridades de desarrollo? No deje de responder las primeras tres preguntas, tómese el tiempo para entender realmente sus necesidades y su meta. Usualmente, es mejor limitarse a un máximo de tres áreas de trabajo a la vez, en especial si su desarrollo involucra un cambio de conducta. Si no, le faltará la concentración necesaria para alcanzar sus objetivos. Tener un plan de desarrollo escrito aumenta significativamente su posibilidad de éxito. La siguiente es una simple plantilla que usted puede usar para empezar.

Descripción del desempeño o conducta actual:

(¿Qué ha sucedido para que considere necesario hacer un cambio?)

a)

b)

c)

Descripción del desempeño o conducta deseada:

(¿Cómo quiere que se vea su resultado de desarrollo ideal?)

a)

b)

c)

Descripción de la brecha:

(¿Qué ha causado el problema? ¿Qué le falta? ¿Qué debe hacer?)

a)

b)

c)

Pasos y plazos:

(¿Qué va a hacer, y para cuándo, para cerrar la brecha?)

a)

b)

c)

Descripción de recursos necesarios:

(¿Qué recursos utilizará? ¿Quién le dará retroalimentación sobre su progreso?)

a)

b)

c)

## Bibliografía

- ARGYRIS, C. y SCHON, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- ASHBY, W. R. (1978). «Self-Regulation and Requisite Variety». En: «*Systems Thinking*». Fred Emery, Ed. Penguin Books.
- BATESON, Maria Catherine (1990). *Composing a Life*. Plume/Penguin.
- BENEDICT BUNKER, Barbara y ALBAN, Billie (1997). *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. Josey Bass.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing.
- BLOCK, Peter (1996). *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. Berret-Koehler.
- BOURGEAULT, Cynthia (2002). *A Short Course on Wisdom*. Praxis.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. Wiley-Interscience.
- BRIGGS, Katherine C. y BRIGGS-MYERS, Isabel (1987). *An Introduction to Type*. Consulting Psychologists Press.
- BYRD, R. E. (1987). «Corporate Leadership Skills: A New Synthesis». En: *Organizational Dynamics*, 34-43, verano.
- CAMPBELL, Joseph (1971). «Dream Symbolism in Relation to Alchemy». En: *The Portable Jung*. Joseph Campbell Editor, Viking.
- CASHMAN, Kevin (1998). *Leadership from the Inside Out: Seven Pathways to Mastery*. Executive Excellence.
- CHACE, Susan (1988). *Intimacy*. Nueva York: Random House.
- COLLINS, Jim (2001a). «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve». En: *Harvard Business Review*, nro. 20101D, enero.
- (2001b). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Harper Collins.
- CRANE, Thomas G. (1998). *The Heart of Coaching*. FTA Press.
- DANEMILLER, Kathleen (2000). *Whole Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations*.
- DEAL, Terrence y BOLMAN, Lee (2001). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of the Spirit*. Wiley.

- DROR, Yehezdel (1986). «Planning as Fuzzy Gambling: A Radical Perspective on Coping with Uncertainty». En: *Planning in Turbulence*, David Morley y Arie Shachar (editors). The Magnes Press, The Hebrew University.
- DURRELL, Lawrence (1958). *The Alexandria Quartet*. Saber.
- EMERY, Merrelyn y PURSER, Ronald (1996). *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. Josey- Bass.
- FIEDLER, F. W. (1974). «The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization». En: *Journal of Contemporary Business* 3(4): 65-79.
- FLAHERTY, James (1999). *Coaching – Evoking Excellence in Others*. Butterworth Heineman.
- FRANKL, Viktor (2000). *Man's Search for Meaning*. Beacon.
- GOLEMAN, Daniel (1998). *Emotional Intelligence*. Bantam.
- (2002). *Primal Leadership*. Harvard Business Review Press.
- GREENLEAF, Robert K. (1983). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- HAMMOND, Sue (1996). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Sue Anne Hammond, Plano, TX: Thin Book Publishing.
- HARGROVE, Robert (1995). *Masterful Coaching*. Pfeiffer.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2001). «Breakthrough Leadership: It's Personal». En: *Harvard Business Review*, edición especial, diciembre.
- HERSEY P. y BLANCHARD, K. H. (1969). «Life Cycle Theory of Leadership». En: *Training and Development Journal*, mayo.
- HESSELBEIN, Frances y otros (editores) (1997). *The Leader of the Future*. The Drucker Foundation. Josey-Bass.
- HOCK, Dee (2000). «The Art of Chaordic Leadership». En: *Leader to Leader*, volumen 15, The Drucker Foundation, Josey-Bass.
- HOLLENBECK, George P. (2000). «Coaching Executives: Individual Leader Developments». En: *The 21st Century Executive: Innovative Practices for Building Leadership at the Top*. Josey-Bass.
- HUDSON, Frederic (1991). *The Adult Years*. Josey-Bass.
- HUNT, James y WEINTRAUB, Joseph (2002). *The Coaching Manager*. Sage.
- JAQUES, Elliot (1989). *Requisite Organization*. Cason Hall.
- KOTTER, John (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business School Press.
- LEIDER, Richard (2001). *Whistle While you Work*. Berrett-Koehler.
- LIKERT, R. (1961). *The Human Organization*. McGraw-Hill.
- LOMBARDO, Mike y EICHINGER, Bob (2001). *The Leadership Machine*. Lominger Ltd.
- LUFT, Joseph y INGHAM, Harry (1969 [1955]). *Of Human Interaction*. University of California Western Training Laboratory. National Press.

- MANDL, Alex y SETHI, Deepak (1997). «Either/Or Yields to the Theory of Both». En: *The Organization of the Future*. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (editores). The Drucker Foundation, Josey-Bass.
- MANUEL, F. E. (1974). *The Religion of Isaac Newton*. Oxford University Press.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- MINTZBERG, Henry (1978). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- MISCISIN, Mary (2001). *Showing Your True Color*. True Colors Inc.
- MORGAN, Gareth (1989). *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. Josey-Bass.
- MOSS KANTER, Rosabeth (1990). *When Giants Learn to Dance*. Touchstone Books.
- O'NEILL, Mary Beth (2000). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. Josey-Bass.
- OWEN, Harrison (1992). *Open Space Technology: A User's Guide*. Abbott Publishing, Potomac, Maryland.
- PECK, Scott (1983). *The People of the Lie: The Hope for Healing Human Evil*. Touchstone Books.
- PO-TUAN, Chang (1999). «Understanding Reality». En: *The Taoist Classics* (traducido al inglés por Thomas Cleary). Shambhala.
- QUINN, Robert E. (1996). *Deep Change: Discovering the Leader Within*. Josey-Bass.
- ROGERS, Carl (1961). *On Becoming a Person*. Houghton Mifflin.
- ROSS, Rick (1994). «The Ladder of Inference». En: Peter Senge y otros. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Currency/Doubleday.
- ROWLING, J. K. (1997). *Harry Potter and the Sorcerer's Stone*. Scholastic.
- SENGE, Peter (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- SILZER, R. (editor) (2000). *The 21st Century Executive: Innovative Practices for Building Leadership at the Top*. Josey-Bass.
- SPENCER, M. Signe, y SPENCER, M. Lyle (1993). *Competence at Work: Models of Superior Performance*. John Wiley.
- TANENBAUM, R. y SCHMIDT, W. H. (1958). «How to Choose a Leadership Pattern». En: *Harvard Business Review*, 36: 95-101.
- TAYLOR, S. y otros (2000). «Female Responses to Stress: Tend and Befriend, not Fight or Flight». En: *Psychological Review*, 107 (3) 41-49.
- TENNYSON, Alfred Lord (1964). «Ulysses». En: *An Anthology of Verse*. Oxford University Press.
- TRIST, Eric y EMERY, Fred (1965). «The Causal Texture of Organizational Environments». En: *Human Relations*, 13(1): 21-32.
- WARAH, A. A. (2001). «Governance, Synergistic Power and Coaching: Towards the Democratic Organization». University of Ottawa, awarah@uottawa.ca.

- WEISSBORD, Marv y JANOFF, Sandra (1995). *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berrett-Koehler.
- WHYTE, David (1994). *The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. Doubledá.
- WRIGHT, Susan y MORLEY, David (1998). *Learning Works: Searching for Organizational Futures*. ABL Publications.
- ZIMBARDO, P. G. (2001). Entrevista con S. Carpenter. En: *Journal of Counseling and Development*.



## Últimas publicaciones del Fondo Editorial de la UPC

2012

Vélez, Odette (compiladora)

*La educación desde el psicoanálisis. La función analítica del educador*

Álvarez Falcón, César

*El despegue. De las burbujas económicas al desarrollo sostenible*

Medina La Plata, Edison

*Business intelligence. Una guía práctica*

Segunda edición

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Verano de 2012, vol. 9, nro. 33

2011

Lazarte, Marina (compiladora)

*Reconstruyendo la libertad. Una selección de artículos de George L. Priest*

Chu Rubio, Manuel

*La creación de valor en las finanzas: mitos y paradigmas*

Galván, Liliana

*Creatividad para el cambio*

Tercera edición

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Primavera de 2011, vol. 8, nro. 32

Huamán, Laura y Ríos, Franklin

*Metodologías para implantar la estrategia*

Segunda edición

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Invierno de 2011, vol. 8, nro. 31

Yrivarren, Joaquín

*Gobierno electrónico. Análisis de los conceptos de tecnología, comodidad y democracia*

Remy, Paul

*Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?*

Wright, Susan y MacKinnon, Carol

*Alquimia de liderazgo. La magia del líder coach*

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Otoño de 2011, vol. 8, nro. 30

Blanco de Alvarado-Ortiz, Teresa

*Alimentación y nutrición. Fundamentos y nuevos criterios*

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Verano de 2011, vol. 8, nro. 29

2010

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Verano de 2010, vol. 7, nro. 28

Parodi Revoredo, Daniel

*Lo que dicen de nosotros*

Sardón Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Verano de 2010, vol. 7, nro. 27

Millán Falconí, Armando y Vélez Valcárcel, Odette  
*Ética y ciudadanía. Los límites de la convivencia*

Aguirre, Mauricio; Eléspuru, Grace; Flores, Cecilia; Flores, Erika; Gomero, Liz;  
Hurtado, Ana María; Maldonado, Claudia, y Reyes, Dora  
*Redactar en la universidad. Conceptos y técnicas fundamentales*  
Cuarta edición

Chu Rubio, Manuel  
*Finanzas para no financieros*  
Tercera edición

Sardón, José Luis  
*Libertad económica y régimen político*

Benegas Lynch (h), Alberto  
*Pensando en voz alta*

Coveñas, Rafael y Aguilar, Luis  
*Avances en neurociencias: neuropéptidos*

Cifuentes Ramseyer, María Isabel  
*Piel a piel y caricias*

Sardón de Taboada, José Luis (editor)  
*Revista de Economía y Derecho*  
Otoño de 2009, vol. 7, nro. 26

Fischman, David  
*Cuaderno de felicidad*

Fischman, David  
*La alta rentabilidad de la felicidad*

Donayre, Christian (compilador)  
*Constitución, economía y empresa en el Perú*

Alayza, Cristina; Cortés, Guillermo; Hurtado, Gisela; Mory, Eliana, y  
Tarnawiecki, Nicolás

*Iniciarse en la investigación académica*

Tarnawiecki, Nicolás (editor)

*Documentos de trabajo de Humanidades*

Números 3-4

Dreifuss Escárate, Daniel y Vélez Valcárcel, Odette

*El poder de educar. Una mirada al vínculo pedagógico*

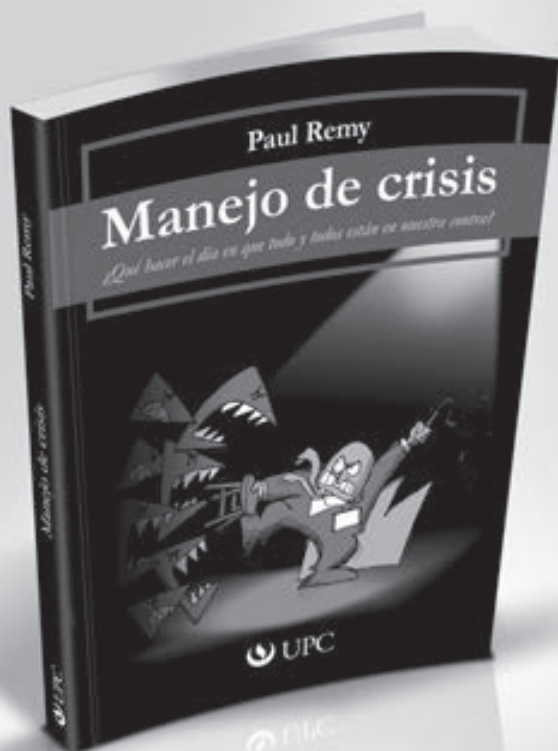
Sardón de Taboada, José Luis (editor)

*Revista de Economía y Derecho*

Verano de 2009, vol. 7, nro. 25

Si desea información acerca de todas las publicaciones  
del Fondo Editorial de la UPC, ingrese a:

[www.upc.edu.pe/fondoeditorial](http://www.upc.edu.pe/fondoeditorial)



Es preferible tener un plan de **manejo de crisis**  
y no necesitarlo  
**que necesitarlo y no tenerlo.**

Gonzalo Galdos

FONDO  
EDITORIAL  
UPC

