



# Libro El coaching orientado a la inteligencia emocional

## El secreto para desarrollar el potencial de sus empleados

Bob Wall  
AMACOM, 2006  
También disponible en: Inglés

### Reseña

La pericia del autor Bob Wall en *coaching* para el desarrollo de los atributos “emocionales” de los empleados resulta especialmente útil para aquellos gerentes que necesiten un plan para mejorar las relaciones con sus subordinados. El libro ofrece planillas de cálculo y formularios útiles y una gran cantidad de ejemplos prácticos en el lugar de trabajo para emplear la mentoría con sus empleados a fin de ayudarlos a fortalecer su aptitud emocional en el trabajo. *BooksInShort* recomienda este libro a aquellos que deseen mejorar sus destrezas de mentoría y la calidad de la orientación que pueden dar a sus subordinados.

### Ideas fundamentales

- Sus empleados desean saber si el nivel de su trabajo es bueno, regular o insuficiente.
- No pueden cambiar sus hábitos a menos que comprendan qué función cumplen y cómo influye su trabajo.
- Las aptitudes “emocionales” incluyen la “empatía,” la conciencia social y el optimismo. Estas capacidades afectan la manera en que se realiza el trabajo.
- Corrija a sus empleados en forma respetuosa y en privado.
- Evalúe a sus empleados a través de pruebas y herramientas de evaluación debidamente sustentadas.
- Los empleados que son elogiados habitualmente tienen mejor predisposición a recibir críticas.
- Memorice la estructura de un diálogo de mentoría para que le salga en forma automática. Luego incorpórelo como algo natural para utilizarlo con frecuencia.
- Abordar los eventuales problemas de inmediato impide que la situación empeore.
- Una mentoría eficaz ayuda a los empleados a ser más conscientes de su forma de proceder.
- Su orientación resultará más útil si ofrece a sus empleados observaciones precisas y objetivas.

### Resumen

#### La dimensión “emocional”

Las personas que imparten *coaching* habitualmente evitan la mentoría de competencias “emocionales.” Pero habitualmente estas destrezas marcan la diferencia entre un gerente meramente competente y un gerente verdaderamente eficaz. Se puede lograr mucho si se tiene una visión más clara del concepto de “inteligencia emocional o IE.” Los cinco componentes de la “inteligencia emocional” son:

- **“Conciencia de la propia identidad y autocontrol”** – Comprender sus principales convicciones y valores, evaluar cómo inciden sus sentimientos en sus actos y responder adecuadamente en situaciones donde están en juego las emociones.
- **“Empatía”** – La capacidad de apreciar las circunstancias y puntos de vista de otras personas y de entender sus necesidades y sentimientos.
- **“Pericia social”** – Crear relaciones positivas con las personas proyectando el optimismo y la franqueza.
- **“Influencia personal”** – Implantar la credibilidad y la rendición de cuentas para que le permita persuadir, guiar e inspirar a otras personas.
- **“Dominio de la misión, visión y principios rectores”** – La capacidad de entender su rol, el objetivo de su empresa y cómo cuadran entre sí.

#### “Indicador del rumbo”

El indicador del rumbo es el objetivo que resulta de sintetizar sus metas, sus esperanzas para el futuro y los ideales más preciados. Este objetivo habitualmente se encuentra incorporado en la declaración de la misión de una organización. Desarrollar la declaración de la misión con la ayuda de un grupo representativo de empleados resulta útil para cada departamento. Esto fortalece el consenso y la confianza.

“Cualquier tipo de trabajo...provee una forma de servicio que marca la diferencia en el mundo. Esto ocurre con todos los trabajos, sin importar cuán mundano y ordinario pueda parecer.”

La empatía significa comprender las reacciones emocionales de otras personas y cómo eso incide en sus actos. Esta capacidad se origina en un interés genuino por otras personas que no todos poseen. Mejore su capacidad empática mostrando consideración no sólo por lo que manifiestan los empleados, sino también por las emociones subyacentes que podrían estar motivando realmente su discurso y sus actos. Una forma de perfeccionar esta destreza es parafrasear lo que los empleados manifiestan y verificar en qué medida repercute en ellos. Al cerrar la brecha, alentará a otras personas a abrirse aún más.

**“Pericia social”**

La destreza social, una extensión de la empatía, significa interesarse realmente por la otra persona y estar dispuesto a permanecer abierto. El lenguaje corporal y las expresiones faciales dicen mucho acerca de usted; asegúrese de transmitir un mensaje positivo. ¿Cómo lo perciben los demás? ¿Es agradable? Pregunte cómo lo perciben los demás.

“Un equipo sin una visión es como una tripulación en un barco a la deriva. Una vez definida la visión a largo plazo de su equipo, determine los planes de acción a corto plazo para el logro de su visión a largo plazo.”

La influencia que ejerce en su empresa se funda en diversos atributos: su pericia, la red de relaciones que cree con el correr del tiempo, su capacidad para controlar sus reacciones emocionales y su capacidad para transmitir entusiasmo y propósito.

Existe una enorme brecha que separa los niveles de productividad de los empleados que se destacan y la productividad de los empleados promedio en campos de “media” o “alta complejidad.” La diferencia puede atribuirse a la “IE.” Las empresas que comenzaron a contratar personal en función de puntajes más elevados en las pruebas de IE descubrieron un incremento mensurable en la productividad. La diferencia es especialmente notable en ventas, donde la aptitud emocional es muy importante. La inteligencia, los conocimientos o las destrezas no garantizan el éxito. El factor determinante, en todos los estudios, fue una aptitud emocional elevada.

**Potencial para medir**

El “Perfil de Simmons Management Systems” ha demostrado ser una herramienta de evaluación de la IE confiable que las empresas utilizan para cuadrar la personalidad adecuada con el trabajo adecuado. Entre otras consideraciones importantes, mide la ética, adaptabilidad, la seguridad en uno mismo, el entusiasmo y la actitud en el trabajo. Muchas grandes organizaciones han revelado que ahorran miles de dólares utilizando esta evaluación para reducir drásticamente los porcentajes de rotación de personal y para ahorrar los costos relacionados. De hecho, la Liga Nacional de Fútbol utiliza el Perfil para ayudar a determinar si los jugadores propuestos reúnen las características necesarias para ocupar ciertas posiciones. Utilice el Perfil o instrumentos similares para contribuir a refinar la selección de candidatos para puestos vacantes en su departamento u organización. Puede evaluar las fortalezas y debilidades emocionales de los postulantes. Por ejemplo, una prueba de IE podría revelar que un postulante elegible posee muchas cualidades excelentes pero necesita aprender a delegar responsabilidades. En consecuencia, puede centrar la atención en esa deficiencia.

**Acepte lo malo y lo bueno**

Si les pregunta a sus los empleados qué es lo que más los irrita, nuevo de cada diez le dirán que no se les reconoce sus logros como debería ser. Habitualmente, el trabajo bien hecho no se recompensa ni se elogia. Sin mentoría ni retroalimentación, los empleados habitualmente tienen un concepto erróneo de la forma en que se evalúa su trabajo.

“Si tiene en mente una clara idea de cómo desea proceder, comience a actuar de esa manera, aun cuando lo incomode...Con el correr del tiempo, más cómodo se sentirá con la nueva forma de proceder.”

Los empleados también necesitan saber si su trabajo no satisface las expectativas, y eso se refleja directamente en usted. Recuerde que orientar a sus empleados forma parte de su trabajo, pero debe adecuarse a cada persona y situación en particular.

Desafortunadamente, algunos gerentes no se sienten cómodos corrigiendo el comportamiento de sus empleados. Temen consecuencias “emocionales.” Algunos creen que la remuneración monetaria es todo el elogio que un empleado desea. Esto es una falacia que se puede resolver a través del coaching.

“Usted es responsable del desempeño de cada uno de sus subordinados. De eso se trata el liderazgo.”

El coaching es simplemente un diálogo que apunta a mejorar el desempeño laboral. Todo buen gerente actúa como coach de sus subordinados. En la actualidad, debe evaluar el rendimiento de los empleados y cómo logran resultados. Esto conduce a los coach líderes a un terreno más personal, el cual resulta incómodo para algunos gerentes y empleados. Y aun así, las personas desean y necesitan la retroalimentación acerca de aquello que hacen bien y aquello que deben mejorar.

“El *coaching* es una conversación estructurada diseñada para mejorar, mantener o corregir el desempeño.”

Toda persona es producto de su experiencia. Es importante comprender cómo los hechos del pasado moldearon su vida y la vida de sus empleados. Cuanto más conozca de su pasado, mayores serán sus posibilidades de evitar un comportamiento preprogramado, lo cual podría ser contraproducente. La aplicación de esta perspectiva como coach significa ayudar a los subordinados a tomar conciencia de los recuerdos, pensamientos y actos que podrían estar limitando su éxito.

“Las personas desean que sus líderes reparen en su trabajo, elogien el trabajo bien hecho y que impartan un *coaching* correctivo oportuno

adecuadamente fundado cuando se requiera mejorar el desempeño.”

**“Principios del *coaching*”** Estar a cargo de otras personas significa ser su mentor. Los empleados solían estar satisfechos tan solo por tener un trabajo; disfrutar no era una necesidad. Pero en el entorno de negocios actual, las redes de relaciones son vitales para alcanzar el éxito. En esta era de la información, los gerentes no pueden recurrir a la intimidación de sus subordinados. Las empresas desean empleados que contribuyan a sus logros globales y respeten sus principios rectores y sus metas.

“La administración de personas a través del miedo y la intimidación no funciona con personas que fueron contratadas por sus conocimientos y creatividad.”

Las organizaciones depositan su confianza cada vez más en equipos de expertos que intentan abordar proyectos o resolver problemas especiales. En el entorno del equipo, la “inteligencia emocional” es invaluable, por lo que podría esperarse que un líder de equipo actúe como mentor de otros a fin de fortalecer su sensibilidad emocional y social. Por ejemplo, tal vez desee fomentar la contribución de un subordinado tímido, o ayudar a un miembro agresivo del equipo a demostrar mayor sensibilidad o a escuchar mejor. No olvide actuar con profesionalismo cuando aplica el *coaching* a las características personales de las personas. Relacione estas características personales con el desempeño laboral.

“Una de las conclusiones más básicas en psicología es que la recompensa por una forma de proceder incrementa la probabilidad de que se repita la misma. Cuando las personas hacen algo que a usted le agrada, déles reconocimiento.”

**Aspectos básicos del *coaching*** Manténgase al tanto de sus aptitudes emocionales. Tal vez la peor parte de este objetivo sea descubrir las propias falencias de personalidad inconscientes. Con frecuencia, en las evaluaciones de IE, los ejecutivos se asignan calificaciones más elevadas que las que recibirían de sus subordinados; y en ocasiones la brecha es bastante grande.

“Comprométase con sus subordinados a trabajar junto a ellos para ayudarlos a que den lo mejor de sí. Esto permite que el *coaching* se realice en equipo en lugar de que se trate de una interacción basada en la autoridad y en consecuencias negativas. Cambia el foco de las relaciones con las personas por un compromiso mutuo hacia la excelencia.”

Persiga sus propias metas y principios con pericia. ¿Cómo cuadran con los conceptos de la empresa? Cuando la disparidad entre los valores de un líder y los de la organización no logra subsanarse genera una sensación desmoralizante para los subordinados. Es esencial lograr una buena sintonía con sus empleados. Descubra aquello que los motiva y permítale conocer información sobre usted a cambio. Algunos líderes evitan acercarse demasiado a los empleados porque podrían tener que despedirlos más adelante. Pero el *coaching* depende de las relaciones cercanas. No logrará que sus subordinados den lo mejor de sí hasta que usted demuestra interés en su progreso. Evalúe su desempeño en forma sistemática. Cuando elogia a sus empleados con frecuencia, ellos se mostrarán más abiertos frente a medidas correctivas. Desarrolle la capacidad para diagnosticar situaciones en las cuales la mentoría podría resultar útil, y luego aplíquelo. Asegúrese de que sus empleados sepan cómo se medirá su éxito. Evite los malos entendidos durante las evaluaciones formales de desempeño.

## **“Un formato estructurado”**

Para integrar la mentoría a su rutina diaria, dedíquele al menos un minuto a la retroalimentación. Entable conversaciones estructuradas, comience con “Desearía hablar acerca de...” Resulta útil entablar diálogos sobre mentoría con una introducción uniforme para diferenciar comentarios de *coaching* de una conversación habitual.

“Cuando usted es el líder de un equipo, es como mirarse en un espejo. Si desea saber si está haciendo bien su trabajo como líder, todo lo que tiene que hacer es observar a su equipo. Reflejan su pasión, su compromiso, la claridad de su propósito y el empuje para producir resultados.”

Describa precisamente el comportamiento o el acto en cuestión y explique las posibles consecuencias. Indique claramente los cambios que espera del empleado. Si está elogiando a la persona, entonces simplemente pídale que continúe con su buen desempeño.

No deje de elogiar un buen desempeño. Puede elogiar a una persona en menos de medio minuto. Procure que su elogio sea preciso para que sus empleados sepan que verdaderamente reconoce sus esfuerzos. Cada semana dedíquele tiempo a reconocer las contribuciones de sus subordinados. Tome nota de actos que ameriten un elogio para recordarlos cuando desee elogiar a sus empleados. No tema reconocer a otros en público y ayúdelos a sentirse orgullosos de sus contribuciones. Los empleados que reciben elogios en forma sistemática están mejor predispuestos a recibir una crítica constructiva. El *coaching* es una cuestión de corregir constantemente el curso de sus empleados.

**“*Coaching* correctivo”** Los empleados deben entender que usted está comprometido a ayudarlos a mejorar. Recuerde escuchar atentamente durante una sesión correctiva. Tal vez el empleado no llegue a comprender cabalmente la situación o tal vez necesite más mentoría. Tal vez haya algún obstáculo en su camino.

Cuando procura mejorar la aptitud emocional de un empleado, debe sugerirle una forma de proceder o acto alternativo para sustituir la forma de proceder que no está funcionando. La mayoría de las personas se esfuerzan por contribuir a la productividad. En ocasiones, podría mencionarle informalmente a un empleado en privado una o dos cosas en las que haya reparado en una interacción reciente. Intente no quedar como un hipercrítico. Añada un refuerzo positivo.

En ocasiones es necesario entablar una conversación más formal con un empleado para que revierta la forma de proceder negativa. Para modificar las actitudes o patrones emocionales de una persona, ofrezca ejemplos contundentes. Evalúe si el empleado reconoce el problema. Si así no fuera, ayúdelo a comprender el dilema, para lograr que el empleado reconozca que debe modificar su forma de proceder. Si advierte una situación en la que el empleado no comprende o no admite el problema, usted debe adoptar una postura firme. Explíquele que esta forma de proceder es inaceptable y que no será tolerada. Si intenta resolver un problema constante que no ha sido resuelto, tal vez desee mencionar las consecuencias en su carrera a largo plazo para que el empleado comprenda la gravedad de la situación. Si no puede llegar a una solución durante las sesiones de *coaching*, tal vez desee consultar al departamento de recursos humanos acerca del próximo paso a seguir.

## **Sobre el autor**

**Bob Wall** se ha desempeñado como *coach* ejecutivo durante casi 30 años. Ha desarrollado estándares de evaluación para líderes y grupos, así como talleres y cursos de capacitación sobre destrezas de liderazgo. Es el co-autor de *The Mission-Driven Organization* (La organización orientada a su misión).

---

---