



Coaching: cuando el líder hace hacer (I)

Motivación, liderazgo, compromiso... son sólo herramientas para lograr objetivos que en manos de un buen *coach* servirán para orientar al equipo, fidelizarlo y dirigirlo hacia aquellas áreas que más interesen a la organización. El modelo que utilicen será aquel que permita, en definitiva, que los trabajadores *hagan* todo lo que deba hacerse del modo más eficaz.

DAVID CUADRADO i SALIDO, Socio director de Viventia

Hoy en día se habla mucho de *coaching*. ¿Será otra moda de los consultores para seguir vendiendo programas de formación y desarrollo? ¿Realmente se obtienen resultados diferentes si lideramos desarrollando equipos, proponiendo metas motivantes, ocupándonos de su crecimiento personal?. Vamos a intentar ofrecer no sólo algunas respuestas a estos temas sino, especialmente, mostrar un modelo de trabajo en *coaching* con una eficacia comprobada

para que lo pueda implementar en su propia organización.

Lo primero que debemos hacer notar, es que el término original de *coaching* no proviene del inglés entrenar, sino del francés. *Coach* significaba el acto de transportar personas de un lugar a otro y, así se llega al concepto de *coach* en inglés, como el entrenador que lleva a un grupo de personas (*equipo*) a conseguir una meta (*objetivos*).

Podemos quedarnos pues, con esa segunda definición de *coaching* como *el acto de conducir a un equipo a la consecución de unas metas u objetivos*. Algunos autores incluirían también el hecho de conducir personas e individuos concretos y otorgan al *coach* una función más de tutor o mentor. Otros reservan el término *mentoring* a ese acto. Al final del artículo encontrarán una serie de libros que intentan poner orden a todo ese maremagnum. Les recomiendo particularmente el que lleva por título *Coaching: la última palabra en desarrollo en liderazgo* para aclarar los conceptos.

Bajo nuestro punto de vista, creemos que el hecho más diferenciador del *coaching* es, justamente, el trabajar con equipos y dar más importancia a obtener con ellos un resultado, que a un particular estilo de liderazgo o gestión. Por ello diferenciamos liderazgo (centrado en la figura del líder, la persona que lleva y hace) y *coaching*, más centrado en las

FICHA TÉCNICA

Autor: CUADRADO, David

Título: Coaching, cuando el líder hace hacer (I)

Fuente: Capital Humano, N° 198, pág 34, abril de 2006

Resumen: Este artículo recoge la primera parte de una detallada reflexión de David Cuadrado sobre el papel del Coaching dentro de las organizaciones. Definir qué es y que características diferenciadoras con otros roles ocupa el llamado *coach* a la hora de dirigir los esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa es el análisis principal que presenta el autor en este extenso artículo. En esta primera parte, Cuadrado insiste en diferenciar qué tipos de *coaching* se pueden encontrar y cuál es más adecuado para cada situación. Además, profundiza en asuntos como la motivación, la fidelización del trabajador y el compromiso y los asocia fuertemente con este papel y da especial relevancia a la formación de los colaboradores por parte de la compañía. En la segunda parte del artículo, que se publicará en el siguiente número de CAPITAL HUMANO (n° 199), Cuadrado hablará del *Conselling* y acompañamiento personal así como de los protocolos de comunicación necesarios para conseguir los objetivos deseados por el *coach*.

Descriptores: Coaching/ Objetivos/ Modelos/ Compromiso



personas que son conducidas, auténticos protagonistas de la historia.

De hecho es difícil que el líder de un equipo no sea quien más poder y protagonismo tenga y en cambio es perfectamente factible que un *coach* pase desapercibido o que, incluso, no tenga las habilidades propias que intenta formar en los demás. Así conocemos casos de entrenadores en diferentes deportes (que es de donde realmente vienen gran parte de los conceptos del *coaching* moderno con el que hoy trabajamos) que no han sido nada como jugadores pero que se han convertido en excelentes entrenadores. O al revés, muy buenos jugadores que no han conseguido nada como entrenadores. Evidentemente el conocimiento práctico de las habilidades ayuda pero no es definitivo en el manejo de nuestra capacitación como *coach*.

Y lo que pasa en el entorno deportivo tiene su paralelismo en el empresarial ¿Les suena a los lectores la queja que hemos perdido un excelente vendedor para ganar un nefasto jefe de equipos? o ¿Cómo es posible que Fulano, que no sabe apretar un tornillo de forma correcta en cambio sea tan bueno llevando y consiguiendo objetivos con su equipo de calidad y mejora continuada?

Pues esa es la diferencia fundamental entre un líder y un *coach*: este último no hace sino hacer, lleva a equipos a conseguir

UNA PELÍCULA

En la película *Hunted* (Benicio del Toro y Tommy Lee Jones), éste último es un coach de soldados de operaciones especiales de la CIA. Les enseña a matar y sobrevivir en entornos hostiles. Es el entrenador perfecto y quien domina todas y cada una de las técnicas para quitar la vida a los demás. Sólo que, cuando alguien le cuestiona qué se siente al matar, él dice: "no lo sé; yo nunca he matado a nadie". ▲

objetivos a través del desarrollo de las personas y sus potencialidades ¿Cómo?

Existe en la literatura tres posibilidades de establecer *coaching*. Básicamente las podemos enumerar en función del estilo de desarrollo que utiliza el *coach* y del número de personas implicadas. Así encontramos:

Coach → *individuo*: basado en método socrático de preguntas, objetivos personales, desarrollo de habilidades. Parecido a la figura de un mentor.

Coach → *individuo*: orientado en base a un desarrollo personal y actitudinal, de orden

Apunte de la realidad

Existe un prestigioso entrenador de nadadores olímpicos del equipo de USA que trabaja en una piscina transparente que se hizo construir para poder observar mejor los movimientos de sus pupilos. En realidad se cuenta que construyó la piscina porque él mismo no sabe nadar. Lo que no es óbice para que haya dado bastantes medallas a su país y haya formado excelentes nadadores. ▲

GRÁFICO 1 > COACHING DE EQUIPOS



FUENTE > Viventia..

profundo y muy emocional. Similar al rol de un gurú personal.

Coach → *equipo*: con una orientación más tecnológica y utilizando metodologías y herramientas de desarrollo provenientes de los entornos de gestión.

Nosotros vamos a apostar básicamente por este último modelo. Es nuestro esquema de referencia cuando trabajamos con organizaciones que desean implementar un programa de *coaching* de equipos y donde, para cada una de las áreas en las que se descompone el modelo, ofrecemos un conjunto de herramientas técnicas de utilización. Para ello, descomponemos el modelo en tres pasos o partes complementarias que lo estructuran (gráfico 1).

Pasamos a continuación a presentar cada uno de los tres componentes del *coaching*, la teoría que lo sustenta, la herramienta técnica de trabajo correspondiente y algunos ejemplos de organizaciones que lo están implementando.

OBJETIVOS

La primera área de trabajo que debe desarrollar un *coach* que quiera implementar el modelo tecnológico que proponemos, es fijarse bien en los objetivos. Es necesario que aprenda claramente a:

- Definir, diseñar y exponer los objetivos concretos que el equipo debe alcanzar.
- Mover al equipo a su consecución de forma que sean motivantes en sí mismos im-

plementando el plan de acción correspondiente.

- Promover acciones de seguimiento que nos ayuden a garantizar su cumplimiento.

Sin objetivos claros y con una finalidad determinada es difícil conseguir que un equipo se motive en el logro de unas metas. Y no sólo estamos hablando de implicación; especialmente lo hacemos de compromiso. Supongo que conocen la ya famosa metáfora de la diferencia entre estos dos conceptos: es como desayunar huevos fritos con bacon. La gallina se implica en el proceso, el cerdo se compromete. Y para provocar compromiso nada mejor que crear primero una visión compartida.

Ya lo decía Antoine de Saint-Exupery, el padre de *El Principito*: "si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho". Por eso cuando tenemos una visión compartida, fuerte, motivante, que enganche y promueva el compromiso se consiguen metas de equipo que pueden parecer impensables. Recuerden un buen ejemplo en el Alinghi, el barco del sindicato suizo que ganó la prueba de vela más prestigiosa del mundo: La Copa América ¿Lo volvemos a repetir? Pues sí, un barco suizo (¿dónde está el mar?) ganando una copa en vela. Esa es la fuerza de una visión.

Esa visión compartida es la que conoce todo entrenador de baloncesto cuando su equipo debe remontar un resultado adverso. Si has perdido el partido de ida por 3 puntos, es muy posible que el de vuelta lo ganes por 4... o lo pierdas por 2. Y es que el hecho de saber de inicio, desde el primer segundo, si estás dentro o fuera de los objetivos se convierte en un factor de predicción del éxito muy importante.

Siguiendo el ejemplo del baloncesto nos encontramos el ejemplo de Pat Riley, un maestro para muchos y un afortunado para otros. Entrenador de Los Ángeles Lakers de su época más gloriosa (el showtime de Magic, Abdul Jabar y compañía) tiene un excelente libro (*Forjador de éxitos*) en el que cuenta como cada miembro del equipo tenía un plan de objetivos detallado a nivel cuantitativo que iba más allá del que debía conseguir el



equipo. Cada uno de ellos comparaba sus resultados en tiro, rebotes, minutos, etc. con su registro medio de la temporada, su histórico, el partido de la semana anterior y los registros del mejor de la NBA en su propio puesto. Algunos de ellos, no cabe decirlo, eran los mejores de la NBA en su propio puesto, claro está. Pero lo que nos interesa es ver cómo el hecho de tener un diseño claro de objetivos específicos, motivadores y compartidos es, nuevamente una de las herramientas de trabajo principales del *coach*.

A menudo, cuando en un equipo debemos decidir qué hacer y cómo desarrollar una herramienta de compromiso, dudamos entre el plan de acción hiperdetallado, donde no existe lugar alguno a la libre decisión de los participantes, o la plena libertad e improvisación sin decidir unos pasos concretos que garanticen una cierta calidad del proceso.

Además es difícil motivarse con aquello que no entra dentro de nuestro propio sistema de elección. Por ello hemos ejemplificado antes que, si el colaborador solo recibe instrucciones cerradas a seguir, le será difícil pasar más allá de la implicación y, por consiguiente, nunca llegará al compromiso.

Proponemos una herramienta que puede superar ese error y, al tiempo, ser el referente tecnológico de este punto del modelo: DM3.

DM3 proviene de *DESEO, METAS, MÉTODOS* y *MEDIDAS*. Es una herramienta muy precisa para pasar de una idea poco concreta hasta un plan de acción minucioso, detallado y comprometido con todos los participantes del proceso.

DESEO hace referencia a una idea inespecífica y genérica que queremos conseguir.

Utiliza verbos en infinitivo como alcanzar, conseguir, superar, ganar...pero sin especificar qué hay que hacer. Es lo que surge de un trabajo de equipo cuando sabemos lo que queremos alcanzar pero no tenemos claro exactamente qué ni cómo. A menudo lo decide una escala jerárquica elevada y se pasa a los niveles jerárquicos inferiores subdividido en metas. Cuando se realiza de forma individual o en grupo homogéneo representa el motivo por el que nos reunimos y lo que queremos alcanzar. No es conveniente colocar más de dos o tres deseos en un método de DM3 ya que al descomponerse de forma sucesiva en más de varias alternativas, el proceso puede crecer de forma descontrolada. El *coach* es el que diseña (individualmente o con ayuda del equipo) el deseo a conseguir. Por ello se relaciona con la visión.

La **META** es la expresión práctica de un deseo. Representa los QUÉ queremos conseguir y, aunque todavía no es un plan de acción concreto, muestra los caminos que debemos seguir para alcanzar el deseo. Si la meta es suficientemente amplia para ser trabajada con comodidad es porque probablemente sea un deseo. Para que el proceso sea claro debe preguntarse si la suma de las metas definidas da la consecución del deseo de forma completa o, como mínimo, un alto tanto por ciento.

No exponga más de dos o tres metas por deseo y recuerde que una meta puede servir para más de un deseo, pero que no pueden haber deseos que no se descompongan en metas.

El **MÉTODO** es el CÓMO vamos a conseguir la meta. Ahora sí que expresamos una acción concreta. Todavía no sabemos ni quién lo hace ni cuándo, pero sabemos la forma en la que lo vamos a conseguir. Debe ser ya

TABLA I > DM3			
Deseo	Meta	Métodos	Medidas
Idea genérica. Sueños. Verbos en infinitivo.	Responde a la pregunta qué hacer para alcanzar los sueños.	Responde a la pregunta cómo queremos conseguir las metas	Responde a las preguntas: quien, cuando, donde y cuanto y es el plan de acción.

FUENTE > Viventia.

UNA BUENA HISTORIA

Se cuenta de Erasmo de Róterdam que en una cantera se encontró con tres picapedreros. El primero, apático y desganado, dejaba pasar el tiempo. Al preguntarle Erasmo qué estaba haciendo, le contestó: "¿qué le importa a usted?; pico piedra" le dijo despectivamente. Al seguir andando se encontró con un segundo picapedrero que trabajaba de forma normal, sin prisa, pero sin pausa; aparentemente correcto en su función. Al mismo requerimiento del filósofo le contestó: "estoy picando piedra para construir una iglesia, creo que es para los muros de la misma". Siguió andando hasta que encontró a un tercer picapedrero. En esta ocasión éste estaba absolutamente concentrado y absorto en la tarea. El trabajo fluía con aparente sencillez pero rápido y preciso. Al cuestionarle esta vez el hombre, como molesto porque le interrumpieran en su tarea, le dijo: "¿Qué hago? ¿No lo ve? Estoy ayudando a hacer una obra de arte". ▲

expresado de forma específica y sin que quede lugar a dudas sobre los pasos a seguir. Normalmente el paso de meta a método es el más complicado y el que más errores crea. Si no tiene claro si está realizando correctamente el proceso pregúntese al determinar el método, si queda claro sin ningún tipo de dudas lo que se espera que desarrollemos como equipo o personas individuales, si tenemos claro cuáles son los pasos a seguir para alcanzar la meta superior. Nuevamente varios métodos pueden formar parte de una meta y es el nivel más bajo que permite ser comprometido en un grupo. El *coach* puede, incluso debe, definir los deseos. Puede compartir o no las metas. Pero es obligatorio que abra el proceso en los métodos si quiere que éste promueva el compromiso.

El siguiente paso es el más fácil de determinar en papel, pero quizás el más difícil de llevarlo a la práctica. Las MEDIDAS es la determinación de QUIÉN hace, CUÁNDO lo debe hacer, quién es el RESPONSABLE de controlarlo, DÓNDE ejecuta y CUÁNTO nos va a costar. Exponga un grupo de medidas para cada método y sea muy claro y específico o si no, se encontrará que no sirve para nada y nos hemos quedado en un proceso de buenas intenciones y nada más (Tabla 2).

Si sigue el proceso de forma firme y coherente se encontrará con una eficaz herramienta de elaboración de objetivos de forma compartida, clara y que lleva a un conjunto de acciones concretas. Y promoverá el compromiso del equipo con los deseos y la visión expresados por el *coach*.

Pasemos ahora al segundo de los componentes de este modelo tecnológico de *coaching*.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Todo *coach* debe entender que él es sólo una pieza dentro del engranaje del equipo y que su tarea no es hacer sino, como hemos dicho antes, hacer hacer, enseñar, desarrollar las potencialidades del resto del equipo.

Para ello es importante que conozca bien cómo formar y desarrollar colaboradores dentro de equipos de trabajo. O, como mínimo, saber aquellos errores que no debería cometer y algunas reflexiones sobre puntos clave de los procesos de aprendizaje.

TABLA 2 > DM3

Deseo	Meta	Métodos	Medidas
Aumentar las oportunidades comerciales de las papillas	Conseguir nuevos targets	Hacer una reunión interna de ventas con un proceso de brainstorming	Todo el equipo el primer lunes del mes siguiente; en las oficinas; la convoca la secretaria de dirección.
		Promover una reunión de ideas con una empresa especializada en alimentación "sana" o de 3ª edad.	El director de marketing llamará antes de diciembre al director de la compañía X e informará en la siguiente reunión cuándo pueden quedar para establecer los objetivos.
	Modificar los formatos nuevos para canales	Hacer una reunión interna de ventas con un proceso de brainstorming	Todo el equipo el primer lunes del mes siguiente; en las oficinas; la convoca la secretaria de dirección.
		Trasladar las ideas al departamento de I+D de fábrica y hacer un calendario.	El subdirector de ventas y un jefe regional trasladarán a I+D las conclusiones de la reunión de ideas

FUENTE > Viventia.

Lo primero que debemos entender es la dificultad de hacer salir a alguien de su caja mental en la que se encierra para no creer que debería cambiar. La defensa de nuestra conducta ante la "agresión" de alguien que nos dice que deberíamos cambiar o hacerlo diferente es bien conocida en el mundo de la psicología y explicada a través del proceso de la disonancia cognitiva. El autor de la teoría, Leon Festinger, analizó diferentes situaciones en las que descubrió que los humanos siempre tenemos una propensión a producir relaciones consonantes entre las cogniciones y nuestra conducta. Y cuando eso no ocurre, al entrar en disonancia la cognición y la conducta, lo usual es defender esa última. Por eso, lo primero que debe hacer el *coach* es sacar a sus colaboradores de la defensa de su propia actuación para que pasen por los siguientes pasos:

- *Inconscientemente incompetente (II)*: no estamos realizando la conducta apropiada para conseguir los resultados esperados y ni tan sólo somos conscientes del problema. Creemos que nuestra conducta es la mejor que se puede realizar en esa

APUNTE DE LA REALIDAD: ALGUNOS EJEMPLOS

Existen multinacionales que utilizan herramientas parecidas para determinar el proceso de determinación de objetivos de forma vertical: desde dirección general hasta el último comercial realizan este sistema. El primer nivel jerárquico diseña dos o tres deseos que descompone en



varias metas. Éstas pasan a ser los deseos del nivel jerárquico inferior, eligiendo sólo las que les corresponden de forma funcional. A su vez dividen sus deseos en varias metas que, nuevamente, pasan a ser deseos del tercer nivel. Ahí ya se desarrolla todo el proceso entero, hasta las medidas. Posteriormente se renegocia hacia arriba para comprobar la bondad del sistema. Empresas como Procter&Gamble o Henkel lo utilizan con otros nombres. En algún otro caso incluso en las reuniones internas la dirección exige que se entregue un DM3 como resultado final o que se realice en los procesos de negociación multifuncionales. En nuestro caso lo hemos implementado en algunas organizaciones con un cierto éxito (Danone, DAI, Frigo...) ▲

situación y ni nos planteamos posibilidad alguna de cambio. Dejamos para otros esa necesidad.

- *Conscientemente incompetente (CI)*: empezamos a conocer nuestra debilidad de conducta pero todavía somos incapaces de eliminarla. O bien no tenemos el conocimiento de cómo hacerlo o bien los hábitos adquiridos antiguos nos impiden la adquisición de los nuevos. Muchos colaboradores se quedarán en esta fase por agotamiento de los recursos o escasa capacidad formativa del *coach*.
- *Conscientemente competente (CC)*: los colaboradores o el equipo en conjunto empiezan a adquirir las pautas de trabajo encaminadas al máximo rendimiento... pero deben estar continuamente recordándose cómo hacerlo porque el conjunto de con-

APUNTE DE LA REALIDAD

En las escuelas de perfeccionamiento en conducción es habitual ver este proceso. Muchos conductores pasan por una fase muy pronunciada de II en la que creen que nadie les puede enseñar nada. A menudo los monitores les ponen en situaciones en las que se salen de la carretera o tienen un pequeño accidente para que puedan pasar a CI. Luego sólo con la práctica suficiente y adecuada una conducta nueva (CC) se convertirá en un hábito interiorizado (IC). ▲

ductas todavía no están dentro de su repertorio natural. El grupo sufre porque sabe cuándo lo hace mal aunque ponga todo su empeño.

- *Inconscientemente competente (IC)*: ya conocemos las pautas de trabajo de tal forma que han quedado incorporadas en nuestro acervo de trabajo habitual y ni siquiera somos conscientes de cómo lo hacemos. El trabajo fluye (luego volveremos a este concepto) de forma natural sin ser conscientes plenamente del proceso interno que tenemos.

Y no es nada fácil rescatar a un equipo de la fase inicial y llevarlo a su desarrollo por las fases subsiguientes. Vamos a dar dos esquemas, basados en el mismo autor, el psicólogo social Kurt Lewin: la descongelación de hábitos y los tres campos del cambio.

Lo primero que debemos ser conscientes es de la imposibilidad de aprender un hábito nuevo si no hemos descartado el antiguo. Kurt Lewin, padre entre otros concepto de los T-Groups o grupos de entrenamiento como los de autoayuda, lo define en una sencilla metáfora. Si queremos congelar una nueva conducta en nuestros hábitos naturales de actuación, primero debemos descongelar las conductas antiguas. Es decir, es necesario ser primero conscientes de las limitaciones, verbalizarlo y eliminarlo antes de empezar a trabajar con las nuevas conductas. O, dicho con otros conceptos, desaprender antes de volver a aprender. Antes hemos comentado que entre otro tipo de grupos, Lewin ayudó a crear los grupos de autoayuda como, por ejemplo, los de alcohólicos anónimos. ¿Recuerda qué es lo primero que debe decir alguien que entra en un grupo de ese tipo? Pues eso es empezar a descongelar.

El segundo concepto que Lewin nos aclara y que debemos tener claro es que el aprendizaje se basa en tres campos:

- *El cognitivo*: lo que sabemos; la información, el contenido del aprendizaje, los datos a analizar, las teorías. Por ejemplo, el manual de uso del Microsoft Outlook.
- *El conductual*: lo que hacemos; la conducta, la formación de hábitos, el manejo de las nuevas habilidades. En el ejemplo: practicar con el software antes mencionado y ver todas sus posibilidades.

APUNTE DE LA REALIDAD

Todo formador sabe de la dificultad de entrar a enseñar en una empresa donde nadie quiere reconocer que ellos forman parte del problema y que sus habilidades de trabajo no son las más adecuadas. Por eso es tan importante las fases iniciales de descongelamiento y reconocimiento de las limitaciones. En algunas organizaciones en las que he trabajado eso ha representado un curso entero antes de empezar a dar la formación de habilidades. Deberíamos ser conscientes de ello siempre. ▲

APUNTE DE LA REALIDAD

En una compañía que ofrece productos de ayuda a la cocina para la que trabajé, quisimos enseñar a los comerciales una nueva técnica de ventas basada en hacer preguntas. Primero enseñamos el método SPIN de preguntas (campo cognitivo), luego hicimos mucha práctica con simulaciones en entornos reales (campo conductual) pero no nos olvidamos del campo afectivo: el jefe de ventas había salido con algunos de ellos previamente para hacer ventas reales utilizando el método; además el video formativo que utilizamos había sido filmado por compañeros de su propia organización. Y, adicionalmente, les pedíamos que cocinaran sus propios productos y acabábamos con una comida en grupo especialmente motivadora. He aquí los tres campos. ▲

APUNTE DE LA REALIDAD

¿Recuerdan el famoso *Dream Team* de Johan Cruyff en el FC Barcelona? Uno de las herramientas de trabajo preferida era el rondo, un juego en el que los futbolistas se pasaban unos a otros la pelota en un corto espacio en forma de círculo con uno de ellos dentro del mismo. Sólo si interceptaba la pelota podía incorporarse al rondo y entraba el que había errado. Tanto lo practicaban y tan bien lo hacían que el juego era motivante en sí mismo (campo afectivo), permitía a las nuevas incorporaciones darse cuenta muy rápidamente de sus limitaciones ya que siempre estaban dentro del rondo (descongelar su conducta) y, finalmente, cuando lo hacían en el campo de fútbol les permitía un control del balón muy por encima de sus contrincantes de forma natural (fluir). Un ejemplo práctico de los conceptos de formación y desarrollo aplicado al mundo deportivo. ▲

- *El afectivo*: lo que queremos hacer; el campo de los sentimientos, de la afectividad, de lo que nos gusta o desagrada de las nuevas conductas. Siguiendo el ejemplo anterior sería nuestro rechazo a abandonar la tradicional agenda de toda la vida y reemplazar el teléfono por el email.

Evidentemente si fracasamos en la implementación de una conducta de cambio es, normalmente, porque sólo hacemos caso y uso de los campos cognitivo y conductual para ayudarnos en el proceso y nos olvidamos

mos frecuentemente del más importante, el campo afectivo.

El *coach* debería tener una presión importante de incorporar este campo tanto en el diseño como en la implementación de la formación. Las posibilidades son varias: comenzar un programa de cambio con un ejemplo del fracaso de las conductas antiguas, hacer un acto de "contrición" de los componentes de un equipo en el que reconozcan sus limitaciones, ofrecer un estímulo muy positivo si se consigue el cambio... No podemos decirle exactamente lo que funciona porque el abanico es muy amplio. Pero en cambio podemos aventurarnos a decirle lo que no funciona. No espere que un equipo cambie y se desarrolle (a nivel de grupo o individualmente) sólo porque usted como *coach* les diga que deben hacerlo. Por desgracia los deseos no se convierten tan rápidamente en realidades.

Pero, ¿cómo deberíamos diseñar un programa de formación y desarrollo para que realmente sea efectivo? Pues haciéndolo de forma que el proceso sea natural, personalizado y que entre dentro de la zona de flujo de nuestros colaboradores para que encuentren la máxima motivación posible.

No sólo basta con saber definir objetivos de cambio y desarrollo. También debemos conseguir que éstos sean motivantes en sí mismos. Para ello déjeme hablarles de quien mejor trabaja el concepto de la automotivación u objetivos autotéticos (cuya finalidad está en su propia realización), Mihaly Csikszentmihaly.

Mihaly Csikszentmihaly (él mismo pide perdón por su nombre en su famoso Best Seller "Fluir") habla de dos conceptos que deben relacionarse en los objetivos que tienen motivación por sí mismos. Durante 25 años ha estado estudiando el concepto de la *felicidad* y de la *automotivación* (probablemente la única motivación que existe). Hizo una investigación que ha llegado a ser un clásico en el tema. Dió a un grupo muy numeroso de personas (más de cien mil llegaron a participar en uno u otro momento) algo parecido a un buscador que, aleatoriamente, hacía un sonido un número determinado de veces al día. Pidió a los participantes en el experimento que, cuando escucharan el sonido, dejaran de hacer lo que estuvieran

haciendo y escribieran en una agenda si estaban satisfechos, felices o no con la actividad y porqué. A partir de ahí llegó a una conclusión:

Hay dos factores que cuentan en el momento de conceder una experiencia automotivadora al trabajo realizado: la capacidad para hacerlo y la dificultad de la tarea.

La teoría funciona más o menos así. Si hacemos tareas cuya dificultad va más allá de nuestra capacidad para hacerlas, entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicósomáticas, alienación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos...

Y si la dificultad de la tarea es evidentemente inferior a nuestra capacidad para ejecutarla, ¿se imaginan lo que sucede? Efectivamente, que entramos progresivamente en una situación de estrés y ansiedad que, a la larga, provocará desmotivación, absentismo, reacciones psicósomáticas, alienación con el entorno laboral, escasa implicación con los objetivos...

En cambio, si la dificultad de la tarea y nuestra capacidad para realizar el trabajo coinciden, pueden llegar a aquello que él denomina *Fluir*, estado de flujo, en el que la acción que desarrollamos es motivadora por ella misma. Por suerte, todos hemos estado en alguna ocasión en una situación en la que nos hemos sentido tan motivados por lo que estábamos haciendo que el tiempo pasaba volando, el hambre y el sueño se relativizaban y, en cierta forma, no queríamos que acabara el trabajo. Y eso ocurre con deportistas en su competición preferida, comerciales con un cliente que le pide el máximo o *products managers* diseñando la mejor estrategia posible para un nuevo producto en un entorno virgen.

Y eso marca una cuadrícula que rápidamente nos puede ayudar a posicionar los objetivos que debemos poner al equipo. Lo primero que debe hacer el coach, es estudiar y analizar las distintas competencias de cada uno de los miembros de su equipo. Posteriormente distribuir en la gráfica de Fluir cada miembro según su posicionamiento y, para finalizar, hacer un plan de acción (les recomiendo una herramienta lla-

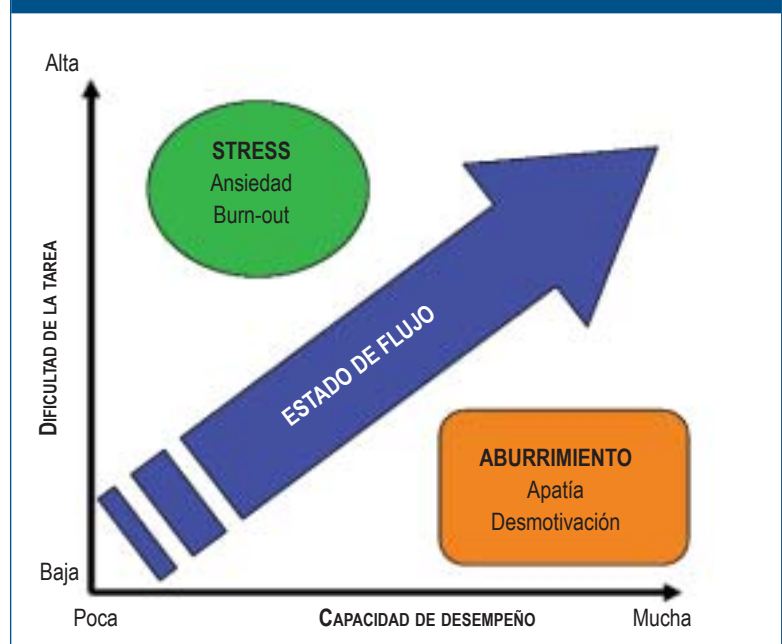
mada DM3, ¿recuerdan?) para conseguir llevarlos hasta la línea central de flujo. A partir de este punto, todo será no disminuir el ritmo.

Sólo una cosa más para finalizar. Si se fija en la cuadrícula verá que no empieza en 0'0 sino en un nivel de dificultad algo más elevado que la capacidad. ¿Por qué? Para cumplir con lo que Lev Vigotsky denomina la zona de desarrollo proximal. Él afirma que en los niños, (y yo les digo que en los adultos también) hay que empezar a motivar y solicitar la acción de recompensa, no en lo que la persona es capaz de hacer, sino en el estadio inmediatamente superior al que ahora es capaz de conseguir. Así, debemos motivar a alguien que es capaz de llegar a un determinado ni-

APUNTE DE LA REALIDAD

En la empresa de referencia, una multinacional de gran consumo, los jefes regionales de venta no sabían cómo diseñar a medida los innumerables objetivos que desde la central les proponían: incentivos de ventas, caterer deals, cuota de mercado, introducción de nuevos productos, número de referencias trabajadas... hasta que les presentamos las herramientas citadas. Ahora tienen para cada gestor comercial un diseño a medida de los objetivos buscados, la forma de conseguirlos y la gráfica para que sean automotivantes y se mantengan así de forma progresiva. ▲

GRÁFICO 2 > TEORÍA DE FLUIR



FUENTE > M. Cizentmihalyi.

APUNTE DE LA REALIDAD

Además del sector industria hemos realizado TWI en diferentes ámbitos como, por ejemplo, el de la formación de formadores, el de las ventas o, con un gran éxito, en una empresa de telemarketing en el departamento de atención de reclamaciones. Siempre siguiendo, eso sí, el mismo esquema de protocolos y los pasos mencionados. ▲

vel de resultados, sólo cuando sea capaz de superarlo continuamente en un nivel inmediatamente superior, ni el mismo, ni el inferior, ni uno muy por encima. De esa forma el esfuerzo a realizar siempre estará en el límite de la capacidad para hacerlo y en el límite de la dificultad de la tarea que pueda soportar.

No dude en diseñar objetivos conjuntamente entre el DM3 y el cuadro de Fluir y encontrará que sus equipos mejoran enormemente en eficacia y motivación, especial-

mente si el diseño de las mismas se hace consensuado entre todos.

Bien, pero si lo que deseamos es hacer efectiva la formación y el desarrollo de nuestro equipo en el entorno de trabajo diario, ¿qué podemos hacer?

Pues les ofrecemos una herramienta de trabajo que le puede ser útil: un protocolo de TWI (*Training Within Industry*).

El TWI es entender que la formación en el lugar de trabajo mientras se está ejecutando puede ser la más efectiva de todas las metodologías, si y solo sí, somos capaces de hacerlo de una forma muy pautada, estandarizada y pasando por: conceptuar, generar, implementar y optimizar. Además el TWI cumple tanto con los conceptos de zona de desarrollo proximal, como con los campos formativos. Probablemente fue en Japón donde se inició por primera vez la elaboración de protocolos de TWI para la formación en la industria del automóvil. Cuentan que la reducción del tiempo destinado a formar a los equipos suponía más de un 60% con respecto a los métodos tradicionales. Pero no sólo en el mundo industrial nos encontramos con ejemplos. También podemos hacerlo en el campo servicios o en cualquier otra situación susceptible de ser enseñada.

El TWI pide que sigamos unos pasos en el aprendizaje de una conducta o habilidad que haga identificar (conceptuar), proponer (generar), hacer (implementar) y mejorar (optimizar) las competencias y habilidades clave de un proceso. De esta forma garantizamos, aunque pueda parecer lo contrario, menos tiempo de dedicación, un aumento de la eficacia y una garantía de congelamiento de las nuevas conductas. Pasamos a exponer un ejemplo de protocolo con una aplicación en un entorno real:

Si cree que tardará más que con el método tradicional piense en la cantidad innumerable de veces que ha tenido que corregir un trabajo que ya creía aprendido por sus colaboradores. Y no crea que substituyendo o eliminando uno de los pasos ganará tiempo. Perderá, probablemente, eficacia y deberá corregir más a menudo los errores.

En la segunda parte de este artículo analizaremos el *counselling* y mostraremos la herramienta utilizada. ▲

TABLA 3 > WEI (TRAINING WITHING INDUSTRY)

Pasos	Método	Ejemplo
1. Conceptuar	El <i>coach</i> hace la acción y pide a los colaboradores que escriban los puntos clave de la misma y su explicación. De y ofrezca feed-back.	Usted desmonta a la vista de todo el mundo una pieza del motor. Los trabajadores deben anotar todos los pasos y decir porqué siguen ese orden. Usted corrige la lista elaborada.
2. Generar	Ejecute la acción según el patrón indicado por su colaborador en los puntos clave. Feed-back.	Usted desmontará un nuevo motor siguiendo, al pie de la letra, las indicaciones de sus colaboradores según el listado. Si no puede continuar o lo hace mal dice dónde ocurrió el error.
3. Implementar	3 a. Diga usted los puntos clave y solicite ejecución a su colaborador. Feed-back.	Con el listado elaborado y corregido usted dice en voz alta los pasos y sus colaboradores desmontan el motor siguiendo sus instrucciones. Evalúe el proceso y el producto final.
	3.b. Su colaborador ejecuta sólo bajo su supervisión. Feed-back.	El colaborador intenta desmontar el motor ante su presencia pero sin ninguna instrucción por su parte; no interrumpa a menos que no se pueda continuar y evalúe el resultado final.
4. Optimizar	El colaborador ejecuta y usted supervisa el producto.	Sin su presencia física, el colaborador realiza el trabajo (desmontar el motor) y usted sólo analiza el resultado final

FUENTE > Viventia.