

Coaching: cuando el líder *hace hacer* (II)

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

COUNSELLING Y ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL

Vamos con el aspecto más trabajado en los programas de *coaching* o, como mínimo, más solicitado por los participantes pero que, al mismo tiempo, es el que al final menos implementación final tiene en las organizaciones y en los equipos por su aparente dificultad. Nos referimos a la capacidad de motivar y orientarse hacia los aspectos emocionales de nuestros colaboradores, el *counselling* o acompañamiento psicológico.

Hablamos de entrenadores capaces, con conocimientos técnicos, que utilizan su inteligencia para saber llevarnos o argumentar con éxito nuestros momentos de cambio, que saben diseñar objetivos personalizados o con sistemas de información *ad hoc* (a medida) pero nos olvidamos de los *coaches* emocionales, los que, como nos presentó Daniel Goleman en su libro utilizan, básicamente, la inteligencia emocional como herramienta de trabajo.

Recordemos lo que nos cuentan Goleman y Boyatzis en su nuevo libro *El Líder Resonante* sobre la capacidad que tienen los líderes emocionalmente inteligentes de llevar su emoción y motivación por los compromisos al resto del equipo quienes se "solidarizan emocionalmente" con ellos. La capacidad de resonar, de conectar con las emociones del equipo y aumentarlas en la consecución de un objetivo común es una de esas capacidades olvidadas de los líderes que, sin embargo, más solicitan los colaboradores.

En los estudios en los que se realiza un análisis de las razones por las que un colaborador abandona voluntariamente un puesto de trabajo y cambia de empresa, en el número uno de los motivos siempre sale, invariablemente, la falta de reconocimiento de su trabajo por parte de jefes y superiores y la falta de desarrollo profesional. Si eso es así, ¿Por qué seguimos dedicando sólo nuestros esfuerzos negociadores y de motivación

FICHA TÉCNICA

Autor: CUADRADO, David.

Título: Coaching, cuando el líder *hace hacer* (II).

Fuente: Capital Humano, nº 199, pág. 98, abril de 2006

Resumen: Este artículo es la segunda parte del detallado estudio sobre *Coaching* realizado por David Cuadrado y del que ya publicamos un primer informe en el último número. En él, el autor profundiza sobre la función del *Counselling* y el acompañamiento personal en aras de lograr las expectativas empresariales definidas, y llama especialmente la atención sobre los protocolos de comunicación necesarios para conseguir los objetivos deseados por el *coach*. En la primera parte de este artículo, publicada por CAPITAL HUMANO en el número 198, Cuadrado hace una reflexión minuciosa sobre el papel del *coaching* dentro de las organizaciones. Definir qué es y qué 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 esta primera parte del texto.

Descriptor: Coaching / Objetivos / Modelos / Compromiso.



en aspectos externos e higiénicos según la clasificación de Herzberg? Pasamos a dar un par de razones y a comentar con algo más de detalle esa teoría motivacional que tan juego nos puede dar.

¿Qué es lo contrario de motivar? Algunos de nuestros lectores podrían decir desmotivar, pero los que han leído algo sobre Herzberg o conocen en parte su teoría saben que el autor da una respuesta más certera a esa pregunta. Lo contrario de motivar es no motivar. Desmotivar es otra cosa que tiene como contrario no desmotivar.

Para Herzberg la motivación siempre tiene un componente intrínseco, ocurre dentro de la psique de nuestros colaboradores y lleva, en último extremo a buscar la motivación personal, la automotivación dentro de las escalas últimas de Maslow. En definitiva, lo que nos da un motivo para conseguir las tareas está dentro de la propia tarea en sí (acción autotélica, que tiene fin en sí misma como en el cuadro de Fluir) o en nuestra percepción interna con respecto a la acción. De esa forma nos encontramos con acciones motivacionales como las que siguen:

- Reconocer el trabajo bien hecho.
- Dar oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo profesional.
- Idem con desarrollo personal.
- Crear un ambiente de trabajo abierto, creativo y expansivo.
- Reconocer la valía del individuo como persona.

La motivación siempre tiene un componente intrínseco, ocurre dentro de la psique de nuestros colaboradores y lleva a buscar la motivación personal

- Fomentar la creación de un sentimiento de equipo.
- Exponer claramente la visión, misión y valores de la organización y lo que se espera de él y el equipo.

Si nos fijamos bien, casi todas las acciones dependen de la interacción emocional entre el coach y sus pupilos. De su inteligencia emocional y de la capacidad de comunicarla. Volveremos a ello más tarde cuando hablemos de los protocolos de IEI.

Apunte de la realidad

En el mundo del deporte existen múltiples ejemplos de entrenadores que no son capaces de contactar emocionalmente con sus jugadores y pierden la oportunidad de conseguir resultados importantes. Cuentan algunos jugadores de la selección española de balonmano que se consiguió una medalla de bronce en las Olimpiadas de Atlanta '96 a pesar del entrenador, a quien decidieron no hacer caso. O todas y cada una de las veces que los jugadores de diferentes equipos de fútbol se han enfrentado a sus presidentes llegando, incluso, a pedir su dimisión. Ejemplos de líderes no resonantes que contrastan con, por citar algunos casos últimamente en boca de todos, el esfuerzo de liderazgo de Rudolph Giuliani en el New York del 11 de septiembre o de Lula da Silva como el presidente actual de un país con mayor carisma y resonancia emocional global. ▲

La Inteligencia Emocional Interpersonal es la capacidad de poner nuestras habilidades emocionales al servicio de la comunicación y la interacción interpersonal para conseguir resultados

Y aquí no valen excusas. El *coach* puede, siempre puede, ejercer su capacidad motivadora para conseguir aumentar la satisfacción de sus colaboradores y hacerles sentir importantes dentro del colectivo. De nada vale decir que nuestros jefes no lo hacen con nosotros. Es nuestra responsabilidad como *coach* y punto. Estas son las acciones que si hacemos motivamos a nuestros pupilos. Y si no hacemos no los motivamos.

En cambio, somos menos eficaces en lo que respecta a los aspectos higiénicos, los que si están hacen que los colaboradores no se desmotiven, pero su presencia no basta para motivar. Así sólo se perjudica su ausencia que, por desgracia, a menudo no depende en exclusiva de nuestra acción:

ASPECTOS HIGIÉNICOS

- ✓ El sueldo, las pagas extras, el variable...
- ✓ El horario de trabajo, las condiciones de fiestas y vacaciones
- ✓ El lugar en sí, las condiciones ergonómicas: ruido, calor, luz...
- ✓ La carga de trabajo, las puntas, la falta del mismo

Por eso es tan importante que los *coachs* entiendan que lo que verdaderamente motiva y ayuda en el impulso de logro de nuestros colaboradores son, frecuentemente, las acciones que más dependen de nosotros y nues-

Apunte de la realidad

N. es la directora de recursos humanos de una importante multinacional dedicada al mundo de las piscinas y complementos. Extrañada por una alta rotación de personal en una empresa con un estilo autoritario pero muy paternalista, que pagaba sueldos por encima de la media y que garantizaba estabilidad y presencia puntera en tecnología se decidió a investigar llamando a los que se habían marchado de forma anónima. Descubrió que la mayor parte de ellos lo habían hecho (y muchos otros así lo harían) porque no se sentían suficientemente valorados por sus jefes quienes nunca les informaban de sus logros y les reconocían sus éxitos. Y eso sólo depende del superior, exclusivamente. ▲

tra conducta emocional y de comunicaciones con ellos.

Para conseguirlo hemos nombrado otra de las herramientas de trabajo que más y mejor funcionan y que hemos desarrollado con un formato de protocolos o patrones de conducta.

La IEI o Inteligencia Emocional Interpersonal es la capacidad de poner nuestras habilidades emocionales al servicio de la comunicación y la interacción interpersonal para conseguir resultados. Utiliza los conocimientos y experiencias de las personas para llegar a los demás de forma emocional y puede basarse en aptitudes "innatas" o aprenderse. Evidentemente nosotros creemos que cualquier *coach* puede hacerlo y trabajar en su propio autodesarrollo y crecimiento personal.

Una forma práctica y eficaz de conseguirlo es utilizar protocolos de comunicación que nos ayuden a identificar qué queremos, qué resultados provoca la conducta de nuestro interlocutor y proponer qué cambios creemos que son los adecuados.

Podemos utilizar los protocolos para múltiples opciones. Les proponemos algunas:

- Dar *feed-back* positivo y negativo a un colaborador
- Dar instrucciones y delegar de forma motivante
- Recompensar o castigar acciones realizadas
- Informar de cambios en la organización
- Hacer una entrevista de evaluación del desempeño
- Dar normas en seguridad e higiene

Para ello debemos utilizar los protocolos con sentido común, pero siguiéndolos en la medida de lo posible porque justamente en su definición pautada está el éxito.

Exponemos un protocolo de ejemplo:

1. Enuncia las conductas que han sucedido de forma objetiva y cuantitativa. Empieza por las positivas y continua con las negativas.
2. Pide confirmación sobre la realidad de la ocurrencia de las conductas.
3. Pregunta sobre las consecuencias de esa conducta. Si no se conocen, informa objetivamente.

Apunte de la realidad

En una visita que hice a una planta GE Plastics en Murcia me ocurrió el siguiente ejemplo de perfecto protocolo de IEI: bajaba por las escaleras rápido, como siempre, cuando me paró un trabajador de la planta, un mono azul y me dijo con un tono de voz suave y amable.

–Perdone –me dijo– ¿sabe lo que está haciendo?

–Sí le contesté, bajar las escaleras.

–Claro, y lo hace sin cogerse a la barandilla ¿Le han informado qué resultado puede tener eso –siguió.

–No –contesté un poco sorprendido.

–Pues sí me permite –continuó– la empresa lleva más de X días sin accidentes con baja, nuestro récord. Si usted al bajar la escalera sin tener la mano en la baranda, resbalara, cayera y tuviera un pequeño esguince, eso sólo bastaría para perder el récord ¿Cree que merece la pena? –finalizó.

–Pues la verdad, no –dije mientras me cogía a la barandilla y pensaba en las virtudes de las cosas bien dichas. ▲

4. Solicita ayuda para buscar nuevas sugerencias o posibilidades de acción y cambio. Si no se le ocurre nada al interlocutor, ofrece tú una solución que tú mismo tomarías en la misma situación.
5. Determina cómo harás el seguimiento de la conducta de cambio estimada.

¿Demasiado pautado? ¿Engorroso? Piense en la alternativa: *coachs* que gritan, que se ponen nerviosos en exceso, que utilizan medios coercitivos para vencer pero no convencer, que no saben utilizar sus habilidades comunicativas... lea el ejemplo del apunte de la realidad que mostramos y verá cómo aplicarlo incluso a nivel de trabajadores de base.

Una buena herramienta

Nosotros llamamos El Contrato de Confianza a una buena herramienta basada en los protocolos de IEI. Pedimos a alguien que exponga su objetivo personal y que solicite a los colaboradores su ayuda siguiendo el modelo:

De: (ponga aquí su nombre)

A: (ponga aquí el nombre de su colaborador o compañero)

Para conseguir: (ponga aquí su objetivo)

Necesito que *hagas*

+ (solicite conductas que deben hacerse en mayor medida)

= (pida conductas que deben seguir repitiéndose como hasta ahora)

– (cite aquí conductas de su colaborador que deberían desaparecer o hacer en menor grado o número)

Técnica sencilla pero herramienta eficaz. ▲

PERO Y ¿QUÉ PASA CUANDO EL COLABORADOR NO QUIERE CAMBIAR?

En realidad las resistencias al cambio son lógicas ante cualquier presión. Ya vimos anteriormente la necesidad de descongelar un hábito para que se pueda volver a congelar uno nuevo. Pero las excusas que pueden presentarse son sorprendentes y de naturaleza tal que pueden desmotivar incluso al *coach* que debe motivar.

Para ello les presentamos cuatro esquemas mentales típicos de situaciones en los que el colaborador muestra su rechazo al cambio. Se llaman: *paracaídas de la acción* y son argumentos aparentemente válidos que encubren la falta de motivación al cambio:

- **La posposición:** “tengo que dejar de fumar, empiezo a primeros de año”; “debo perder quilos y ponerme en forma, lo haré cuando venga de vacaciones”. Éstos y otros ejemplos son usuales cuando hablamos de la posposición al cambio, cuando sabemos qué tenemos que hacer y cómo... pero no especificamos el cuando, el dónde y el quién se responsabiliza. Si fuera un DM3 tendríamos el deseo, las metas y el método, pero nos faltarían las medidas.
- **La defensa de la personalidad:** “yo soy así”, “tú quieres cambiarme como persona”. Estas y otras sentencias son fruto de quienes aluden a un exceso de celo de cambio por parte del coach quien, aparentemente, desea cambiar a la persona y no a la conducta de quien la ejecuta que es, al final, lo que se pretende. Como si cada vez que hubiéramos adquirido una nueva conducta (hablar otro idioma, utilizar un software diferente...) eso hubiera implicado un cambio en la personalidad y no la adquisición de una nueva habilidad.
- **Seguir el rebaño:** “lo haré cuando lo haga Fulano”, “o lo hacemos todos o ninguno”-“¿se lo has explicado ya a mi jefe para que él también lo haga?”. Este paracaídas de la acción es típico de quien se excusa en el seguimiento de los patrones de conducta del grupo para no reconocer la propia limitación de su actuación. Normalmente son individuos con gran necesidad de reconocimiento por parte del colectivo y que se basan en su influencia y el propio sentimiento de grupo para evitar realizar el cambio.

- **Búsqueda de la perfección:** “lo haré cuando me salga bien”, “no me lanzaré a hablar inglés hasta que no lo haga perfecto”. Pues, probablemente, nunca nos saldrá. Hasta los niños pequeños ingleses empiezan a hablarlo mal al principio. Como todo, si no existe la práctica, no existe el éxito. Es curioso este paracaídas que parece más un halago (“soy demasiado perfeccionista” es una de las típicas definiciones que hacemos cuando nos piden que digamos algo negativo de nosotros) que una crítica y que, en cambio, es una factor limitante de cambio y evolución importante.

Lo que queremos señalarles es que es normal que aparezcan estas resistencias al cambio. Son lógica, sociológica y psicológicamente normales que existan. Otra cosa es que las aceptemos tal cual y no seamos capaces de trabajarlas con nuestros compañeros y subordinados. Seamos duros con el proceso y obliguemos al colaborador a que sea mucho más concreto, pongamos pasos intermedios con objetivos que se puedan alcanzar pronto y nos den una idea de éxito y resultados. No permita la no concreción del proceso de cambio. Céntrese en la conducta y no en la persona (recuerde los protocolos de IEI). Coloque responsables del proceso que deban supervisar a los demás. Ponga fechas inamovibles y otorgue premios y castigos. Marque reuniones de seguimiento y obligue a que se realicen. Sea consciente que, aunque universales, las excusas anteriores pueden dar al traste con todo un proceso de trabajo duro y complicado.

En realidad lo que hace el *coach* en este acompañamiento que es el *counselling* es ponerse en la piel y los zapatos de su colaborador. Cogerle de la mano y sentir lo que él siente para que sea capaz de alcanzar lo que puede y debe conseguir. Reconocer sus limitaciones reales, sus excusas, pero también sus potencialidades e incluso, si es posible, algo más allá.

Para ello analicemos uno de los mitos clásicos del cambio: el llamado efecto Pygmalión, analizado en profundidad por el psicólogo social R. Rosenthal en varias investigaciones ya clásicas.

Recuerde el mito de Pygmalión como esa capacidad de cambio que permite a los in-

Apunte de la realidad

La empresa que nos contrató era una compañía de seguros de vida que tenía un gran problema: los mandos intermedios encargados de hacer los seguimientos de la formación ponían múltiples excusas que los formadores no sabían como trabajar. Hicimos que un actor realizara 4 monólogos en los que aparecían las excusas típicas con escenas fácilmente reconocibles y utilizando un franco sentido del humor. Al analizar las situaciones con el grupo de formadores aparecieron algunas sugerencias de trabajo que ayudaron a hacer un plan de acción para eliminar los paracaídas de su organización. El teatro y el humor al servicio de la formación y el cambio. ▲

dividuos responder de forma diferente si el entorno les facilita la adquisición de nuevas conductas y les muestra su confianza en que pueden alcanzar el éxito. El cine ha realizado múltiples películas donde el mito de Pygmalión se muestra, pero quizás ninguna tan bella como *My Fair Lady*, en la que Audrey Hepburn pasa de ser una simple vendedora de flores a una dama de alcurnia gracias a los esfuerzos de un lingüista que se apuesta con un amigo a que ello es posible si le da la formación adecuada y la convence que será capaz de hacerlo. Como resumen de la película y la influencia de los demás recuerde aquella frase de *“La diferencia entre una dama y una florista no está en su comportamiento, sino en el modo en que se le trata...”*

Para Rosenthal eso fue tan evidente que diseñó un experimento que ha pasado a los anales de la investigación psicológica. Pasó un cuestionario de inteligencia a los alumnos de primaria de un colegio y separó la clase en dos grupos según si estaban el en 50% superior o inferior de las puntuaciones. A continuación informó a los profesores del claustro del resultado de su actuación y pidió que adecuaran sus explicaciones al nivel de cada grupo. Al finalizar el año académico volvió a pasar un cuestionario de inteligencia y comprobó que, efectivamente y con indiferencia

Los entrenadores deben entender que lo que más motiva y ayuda en el impulso de logro de los colaboradores son, frecuentemente, las acciones que más dependen de su conducta emocional y su comunicación con ellos

Apunte de la realidad

Son famosos los casos de partidos de fútbol en los que el equipo se ha ido al descanso perdiendo de goleada. En la liga española se dio uno de un equipo que se fue perdiendo dos a cero. El entrenador preparó una sesión en el vestuario con recortes de prensa del mismo equipo unos años antes cuando remontó un partido con igual resultado. El efecto no se hizo esperar y en la segunda mitad consiguieron los tres goles que les permitió ganar el partido.

Tengo otro ejemplo más personal. Mi primer coach y mentor fue Ramon Montaner, presidente de Montaner & Asociados. Con ocasión de mi primer curso para un colectivo de médicos diseñe un programa excesivamente original y libertario (por llamarlo de alguna manera). Me cuestionó sobre su idoneidad y, viendo que yo estaba convencido, me dejó actuar. Al mediodía era más que evidente que el curso se encaminaba al desastre absoluto. Sin dejarme comer me llamó al despacho y dijo tranquilamente que aún sabiendo qué pasaría, me había dejado trabajar para que yo mismo aprendiera. Era más importante mi carrera como consultor que un programa en concreto... pero sólo si sabía aprender del hecho y reconducirlo. Su confianza en ese momento y la labor de rediseño hizo que elaboráramos un plan de acción para la tarde que me permitió no sólo salir con dignidad del programa sino que, y eso es lo más importante, me capacitó para ser el consultor de referencia para los otros cursos de ese colectivo.

Esos ejemplos muestran la riqueza de lo que sucede cuando muestras la confianza en el éxito y procuras que suceda y aceptas la posibilidad del fracaso como herramienta de aprendizaje y no de un "ya te lo dije". ▲

del nivel de aprobados, la media del coeficiente de inteligencia del grupo de "los listos" era varios puntos superior a la media del grupo de "los torpes". Y fíjense que estamos hablando del resultado del cuestionario de inteligencia que, aunque imperfecto, es una medida mucho más objetiva que el nivel de aprobados o la simple perfección de los profesores. Es decir, que realmente había una diferencia de capacidad cognitiva.

Claro, dirán los lectores, pero esa diferencia ya estaba cuando los separaron, ¿no? Pues no. Y ahí está lo increíble (y al mismo tiempo cruel) del experimento. Robert Rosenthal mintió cuando dijo que había separado a los niños por su CI. En realidad había mezclado cuidadosamente a los niños para que la media de CI de ambas clases fuera exactamente la misma al inicio del curso académico. La diferencia de nivel cognitivo de una clase con respecto a otra se había producido única y exclusivamente debida a la diferencia de trato de los profesores. En un caso su percepción de mayor nivel intelectual había hecho que ofrecieran más estímulos, más pregun-

tas difíciles, más trabajos complementarios. En el caso contrario la misma percepción falsa hacía que se conformaran con menos. Por eso la diferencia de puntuación en el CI venía dada por la diferencia de percepción, no por unas condiciones iniciales diferentes. Si tratamos a los niños como capaces de mayores retos seguro que conseguirán mayores metas que si hacemos exactamente lo contrario. Y esa es la inmensa fuerza del efecto Rosenthal o Pygmalión.

Dejando de lado las connotaciones éticas del experimento (al final, sea por lo que sea, se produce una disminución de las capacidades cognitivas de uno de los grupos) intente ver las posibilidades de actuar pensando en la capacidad mayor de los individuos de su organización. Comprenda que si utilizamos esa reflexión con el uso de técnicas basadas en el cuadro de fluir comentado con anterioridad, o con la zona de desarrollo proximal de Vigotsky, lo que tenemos es un enorme arsenal de posibilidades para potenciar la capacidad de cambio y evolución de nuestros colaboradores. Y hacerles mejores profesionales deberá repercutir siempre en intentar hacerles mejores personas.

Lo contrario sería trabajar con máquinas y no con almas. Y espero que en su organización usted tenga almas además de cuerpos y máquinas.

Al final, y espero que así haya sido, trabajamos también con almas y no sólo con cuerpos. Por ello, la última tarea del *coach* es pre-

Conseguir estimular y orientar a los directivos para lograr convertirlos en mejores profesionales deberá repercutir siempre en intentar hacerles mejores personas

ocuparse por las almas y el espíritu de sus colaboradores. Tener los conocimientos necesarios del trabajo, intentar ser un amigo (o como mínimo alguien cercano) y mostrar el carisma suficiente para lograr el respeto y seguimiento de los demás (vea un ejemplo en la historia del Sr. Honda).

Y si todo ello no le ha sido suficiente, cuente un cuento a la gente. Pero un cuento de verdad. Ponga a todos sus compañeros y colaboradores juntos, siéntelos en círculo, hagan que se pongan cómodos y empiece diciendo:

Los SUAVES CALENTITOS

Érase una vez un país lejano en el que habitaba un hada buena que era famosa por repartir Suaves Calentitos. Los suaves calentitos era una materia parecida a una pluma suave, blanca y frágil, que al contacto con el cuerpo humano se deshacía como suave escarcha y proporcionaba un placer similar al de un buen masaje hecho por mano experta. Tan bueno y agradable era el sentimiento que la gente se repartía unos a otros suaves calen-

titos sin ningún tipo de resistencias y temor. Sin pedirlo recibían cada día una o más raciones de suaves calentitos de mano de otros conciudadanos y, a su vez, otorgaban generosos raciones de la misma materia. Pero la bruja mala, viendo que se les escapaban las almas de los habitantes del país, empezó a repartir una sustancia algo parecida en forma, pero abiertamente diferente en efectos, llamada Fríos Picantes. Los fríos picantes eran mucho más grises, pegajosos y repelentes que los suaves calentitos y cuando se deshacían encima de las personas era como si una pequeña descarga eléctrica te hubiera alcanzado. El mismo efecto que el agua fría en la ducha cuando esperas que salga caliente. Lo peor del

Es normal que aparezcan resistencias al cambio. Otra cosa es que las aceptemos tal cual y no seamos capaces de trabajarlas con nuestros compañeros y subordinados



caso es que la gente se empezó a acostumbrar tanto a darse y repartirse los fríos picantes que se olvidaron de darse suaves calentitos. Como se sabe estas cosas se ponen de moda y, aunque todavía se encontraban ciudadanos que daban suaves calentitos a los demás, al final reciben tantos fríos picantes que abandonan su conducta anterior y toman los nuevos hábitos.

¿Todos? No, todos no. Los niños no habían abandonado los suaves calentitos y seguían dándoselos unos a otros con la misma generosidad que antes. Y el hada buena centró sus esfuerzos en ellos para que no se malograra la humanidad. Pero la bruja convenció a los mayores que si el hada les daba suaves calentitos a los niños era por algo negativo ya que ¿Por qué si no daba algo bueno sin pedir nada a cambio? Los padres tuvieron miedo, apresaron al hada y la llevaron ante el juez.

Este es el juicio y usted forma parte del tribunal. Ahora le corresponde decidir si quiere que se salve el hada con los suaves calentitos o vivir para siempre con los fríos picantes.

Llegado a este punto colóquese detrás de uno de los participantes y, cuando se decida (siempre pasa así) que queremos suaves calentitos (si no sucede, ¡provóquelo por favor!), solicite que se de un suave calentito a la persona que usted tiene delante. Recuerde que el suave calentito, para que sea eficaz, debe ser sincero, concreto, que recuerde un momento determinado en que

La historia del Sr. Honda

Cuentan que en una ocasión el Sr. Honda recibió la visita en su fábrica de un importante colectivo de clientes y posibles compradores. Al agasajarlos durante la noche, alguno de ellos bebió más de la cuenta. El resultado fue que, al día siguiente, alguien necesitó devolver y buscó un pozo ciego, con tal mala suerte que la dentadura postiza se le cayó dentro. Todo el mundo en la fábrica se quedó horrorizado e inmóvil, pero el Sr. Honda rápidamente se remangó la camisa, recogió la dentadura, la lavó y se la devolvió a su propietario. Cuando en la empresa se explica lo que debe tener un líder, se suele decir que debe ser alguien que conozca el trabajo, que sea amigo de sus trabajadores y que tenga carisma. Y cuando se pide la definición de carisma es: *remangarse la camisa buscando una dentadura postiza en un pozo ciego. ¡Qué buena historia si fuera cierta! Y si no lo es, recuerde, Si non e vero, e ben trovato.* ▲

esa persona actuó más allá de lo que se esperaba de él, de forma tan profesional que sorprendió, cuando hizo algo increíble o consiguió una actuación perfecta. Díganse de verdad, sin tapujos, reconociéndole en público lo que debería haberse hecho antes. No permita las bromas (no es el momento) o las generalidades (todos somos personas excelentes, lo que se busca son conductas memorables). Sea auténtico y tendrá un resultado auténtico. Yo he visto profesionales con más de 30 años de experiencia llorando como niños porque se habían sentido por primera vez en mucho tiempo como personas, reconocidas como tales y premiadas en público por su conducta.

Y todos, absolutamente todos, deberíamos sentir en algún momento ese efecto. Yo lo necesito, ¿y usted? ▲

PARA SABER MÁS:

- Bell, Ch.: "Mentoring: Haga crecer a sus colaboradores". Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997.
- Cubeiro, J.C.: "La Sensación de Fluidez". Ed. Prentice Hall. Madrid, 2001.
- Csikszentmihalyi, M., Orozco, R.: "Fluir, una psicología de la felicidad". Ed. Kairós. Barcelona, 1997.
- Debordes, P.: "Coaching: Entrenamiento eficaz de comerciales". Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1998.
- Hunter, J.C.: "La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo". Ed. Urano. Barcelona, 2001.
- Montaner, R.: "Manual del directivo eficaz". Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1998.
- Riley, P.: "Forjador de éxitos". Ed. Grijalbo.
- Vander Zanden, J.W.: "Manual de Psicología Social". Paidós Estudio. Barcelona, 1989.
- Vygotsky, L.: "Pensamiento y lenguaje". Ed. La Pléyade. Buenos Aires, 1985.
- VV.AA.: "Coaching: La última palabra en desarrollo de liderazgo". Ed. Prentice Hall. México, 2000.