

Una nueva edición del libro sobre coaching
más vendido del mundo

COACHING

El método para mejorar el
rendimiento de las personas

NUEVA
EDICIÓN
REVISADA Y
AMPLIADA

JOHN WHITMORE
y Performance Consultants International

PAIDÓS

Coaching

El método para mejorar
el rendimiento de las personas

Sir John Whitmore
Performance Consultants International

Título original: *Coaching for Performance*, de John Whitmore

1.^a edición, marzo de 2018

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants
International 1992, 1996, 2002, 2009, 2017
First published in Great Britain in 1992 by Nicholas Brealey Publishing
An imprint of John Murray Press
An Hachette UK Company

The right of Sir John Whitmore and Performance Consultants International to be identified as the Authors of the Work has been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2018
© de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U., 2018
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

ISBN 978-84-493-3428-3
Fotocomposición: gama, sl
Depósito legal: B. 2.308-2018
Impresión y encuadernación en Huertas Industrias Gráficas, S. A.

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

Impreso en España – *Printed in Spain*

SUMARIO

Prólogo.....	9
Prefacio.....	13
Introducción.....	15
Nota para los lectores.....	21

PRIMERA PARTE EL COACHING ES MÁS QUE COACHING

1. ¿Qué es el coaching?.....	25
2. Cómo crear culturas de alto rendimiento.....	37

SEGUNDA PARTE LOS PRINCIPIOS DEL COACHING

3. El coaching es inteligencia emocional puesta en práctica.....	55
4. El líder como coach.....	63
5. Liderazgo basado en el coaching: cooperación y colaboración.....	73
6. Conciencia y responsabilidad: las activadoras del aprendizaje.....	85

TERCERA PARTE LA PRÁCTICA DEL COACHING

7. Preguntas potentes.....	99
8. Escucha activa.....	107
9. El modelo GROW.....	113
10. G (<i>Goals</i>): Definir los objetivos.....	121
11. R (<i>Reality</i>): ¿Cuál es la realidad?.....	135

12. O (<i>Options</i>): ¿Cuáles son las opciones?	145
13. W (<i>Will</i>): ¿Qué hacer?	153
14. El coaching para la búsqueda de sentido y de propósito	173

CUARTA PARTE
COACHING: APLICACIONES ESPECÍFICAS

15. Sesiones formales de coaching ejecutivo	183
16. Coaching para equipos de alto rendimiento	191
17. El coaching y la filosofía Lean	205
18. Coaching para la seguridad laboral	215

QUINTA PARTE
CÓMO HACER REALIDAD EL POTENCIAL DEL COACHING

19. Cuantificar los beneficios y el ROI del coaching	223
20. Cómo efectuar el cambio cultural	231
21. Las cualidades del liderazgo	235
22. La escalera del aprendizaje	245
23. Coaching avanzado	251
ANEXO 1. Glosario de términos de coaching	263
ANEXO 2. Guía de preguntas de coaching	275
ANEXO 3. Algunas soluciones al ejercicio de los nueve puntos.	287
Bibliografía	289
Agradecimientos	293
Acerca de los autores.	297

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

A pesar de la existencia de la Federación Internacional de Coaches (ICF, por sus siglas en inglés), que cuenta con miembros en 138 países, buscar la definición inglesa de *coach* o *coaching* en la página web de Oxford Dictionaries no le ayudará a saber a qué se dedica esa gente. En la definición del primer término le hablarán de autocares, vagones de tren y viajes. En la del segundo le remitirán a la práctica deportiva y a entrenamientos deportivos, clases particulares y clases de refuerzo. Quizá le sorprenda saber que la primera es la que más se acerca a lo que nos interesa. El coaching tiene todo que ver con un viaje y nada en absoluto con enseñar o instruir. Se ocupa tanto, si no más, de cómo se hacen las cosas como de qué cosas se hacen. En gran medida, los resultados del coaching se deben a la potencia de las relaciones colaborativas que crea, así como al medio y al estilo comunicativo que emplea. El coachee recaba información y desarrolla habilidades y conductas nuevas, pero no porque alguien se lo diga o se lo enseñe, sino porque lo descubre por sí mismo, en su interior, estimulado por el proceso de coaching. Por supuesto, el objetivo de mejorar el rendimiento es fundamental, y este libro revela la mejor manera de conseguirlo y mantenerlo.

EL JUEGO INTERIOR

Empecemos por echar un vistazo al nacimiento del coaching moderno. Es muy posible que Timothy Gallwey fuera el primero en demostrar, hace ya más de cuarenta años, un método de coaching tan sencillo como completo. Este pedagogo de Harvard y experto en tenis lanzó el guante en 1974 con un libro titulado *El juego interior del tenis*, al que siguieron rápidamente *Inner Skiing* («El juego interior del esquí») y *El juego interior del golf*.

Utilizaba el término *interior* para aludir al estado interno del jugador. En sus propias palabras: «El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más

formidable que el que hay al otro lado de la red». Cualquiera que haya tenido uno de esos días en que no hay manera de hacer nada a derechas en la pista sabe bien a qué se refería Gallwey, que también afirmó que si el entrenador (*coach*, en inglés) pudiera ayudar al jugador a eliminar o a reducir los obstáculos internos de su rendimiento, este descubriría una capacidad natural e inesperada de aprendizaje y desempeño, y ya no necesitaría de una gran aportación técnica por parte del entrenador.

LA ECUACIÓN DEL JUEGO INTERIOR

Para ilustrarlo, Gallwey ideó una sencilla ecuación que, con el beneficio que nos da la experiencia, ahora podemos ver que sintetiza a la perfección el objetivo del coaching moderno:

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento} &= \text{potencial} - \text{interferencias} \\ R &= p - i \end{aligned}$$

El objetivo común del juego interior y del coaching es mejorar el rendimiento (R) aumentando el potencial (p) y reduciendo las interferencias (i).

Los obstáculos internos suelen ser más intimidantes que los externos.

Cuando los libros de Gallwey se publicaron por primera vez, pocos entrenadores, instructores o profesionales se mostraron demasiado dispuestos a creer las ideas que presentaban, y mucho menos a adoptarlas, aunque los jugadores los devoraron con ansia y los convirtieron en un éxito de ventas atronador. Los profesionales se sentían amenazados porque creían que Gallwey quería poner patas arriba la enseñanza del deporte y minar su ego, su autoridad y los principios en los que tanto habían invertido. Aunque en cierto modo era así, sus temores exageraron sus fantasías acerca de las intenciones de Gallwey. No los amenazaba con llevarlos al paro, sino que les sugería un cambio de filosofía que les permitiría aumentar su eficacia.

LA ESENCIA DEL COACHING

En vista de ello, se puso de manifiesto que Gallwey había dado de lleno en la esencia del coaching. De hecho, mi propia definición de coaching describe el juego interior y todo lo que representa: **el coaching consiste en liberar el potencial de las**

personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Trata de ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles. Al fin y al cabo, ¿cómo aprendimos a caminar? ¿Nos enseñaron nuestros padres? La enseñanza entorpece la capacidad natural e innata del aprendizaje.

La idea no era nueva, puesto que Sócrates ya había hablado de ello hacía dos milenios, pero, de algún modo, su filosofía acabó perdiéndose en la vorágine del reduccionismo materialista de los últimos dos siglos. El péndulo ha vuelto a oscilar hacia el otro lado y el coaching, si no Sócrates, está aquí para quedarse durante un par de siglos o tres. Los libros de Gallwey coincidieron, además, con la aparición de un modelo psicológico de la humanidad más optimista que la anterior perspectiva conductista según la cual somos poco más que recipientes vacíos en los que todo debe verse. El nuevo modelo sugería que nos parecemos más a las bellotas y que cada uno de nosotros esconde en su interior el potencial necesario para convertirse en un roble magnífico. Necesitamos alimento, aliento y luz para crecer, pero la capacidad de convertirnos en roble se halla en nuestro interior desde el principio.

Si aceptamos este modelo, que ya solo cuestionan unos pocos, debemos replantearnos la manera en que aprendemos y, aún más importante, la manera en que enseñamos e instruimos. Lamentablemente, cuesta mucho cambiar de hábitos y los antiguos métodos persisten a pesar de que la mayoría conocemos sus limitaciones. Quizá sea más difícil dejar de instruir que aprender a acompañar como coach.

Permítame que siga con la analogía de la bellota. Los brotes de roble que crecen a partir de bellotas en la naturaleza desarrollan rápidamente una finísima raíz central que se encarga de buscar agua. Puede alcanzar hasta un metro de profundidad, mientras que el brote quizá no supere ni los treinta centímetros. Cuando se cultivan con fines comerciales en viveros, la raíz tiende a enrollarse en el fondo de la maceta y se rompe cuando el brote se trasplanta, por lo que su desarrollo se retrasa significativamente hasta que crece otra. No se protege la raíz el tiempo suficiente y la mayoría de los cultivadores ni siquiera saben de su existencia o finalidad.

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

Hasta hace poco, resultaba complicado encontrar pruebas universales que demostraran el éxito de los nuevos métodos de coaching, ya que eran pocos los que lo habían entendido y aplicado plenamente. Eso está cambiando, y espero que los modelos adicionales que he incluido en este libro refuercen la tendencia. A pesar de todo, muchos coaches se han mostrado reticentes a dejar a un lado las antiguas

fórmulas de efectividad comprobada y recoger las grandes recompensas de las nuevas. En los últimos tiempos, y tanto por evolución natural como por necesidad, se ha demostrado que el compromiso del empleado está vinculado al rendimiento, por lo que todas las conductas que sustentan el compromiso (todas ellas, por cierto, conductas de coaching, como la colaboración, el establecimiento de objetivos significativos, la delegación y la responsabilidad personal) han entrado en el vocabulario empresarial. Y lo que es más importante, también en la conducta.

MENTORING

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

Hay quien usa indistintamente los términos mentoring y coaching. Sin embargo, el mentoring es muy distinto al coaching, porque el segundo no depende de que una persona experta y de mayor edad transmita sus conocimientos. De hecho, esto dificulta la generación de la seguridad en uno mismo que lleva a un alto rendimiento sostenido, como veremos más adelante. Para ser coach hay que ser experto en coaching, no en el área de trabajo. Y esa es una de sus grandes ventajas. Una de las mayores dificultades con que suelen encontrarse los líderes coach, a pesar de ser una habilidad fundamental, es aprender cuándo han de compartir su conocimiento y experiencia y cuándo no.

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

LA EMPRESA INTERIOR

Hace muchos años busqué a Tim Gallwey, me formé con él y fundé el Inner Game («Juego Interior») británico. Pronto contamos con un pequeño grupo de coa-

ches de «juego interior». Al principio, Gallwey nos formó a todos, pero pronto empezamos a hacerlo nosotros mismos. Impartíamos clases de «tenis interior», organizábamos vacaciones de «esquí interior» y muchos golfistas mejoraron su *swing* gracias al «golf interior». Nuestros clientes deportistas no tardaron demasiado en empezar a preguntar si podríamos aplicar los mismos métodos a las dificultades con que se encontraban en sus empresas; IBM fue la primera. Sobre las pistas de esquí alpinas, los líderes descubrían una manera revolucionaria de aprender a esquiar usando el juego interior y nos pedían que los ayudáramos a aplicar ese mismo enfoque en sus empresas. Lo importante aquí es que se trataba de métodos sencillos que podían aplicarse con facilidad en casi cualquier situación. Por supuesto, lo demás es historia: fuimos pioneros de este nuevo enfoque empresarial, al que llamamos «coaching para mejorar el rendimiento». Los que ahora lideran el coaching empresarial o bien se formaron en la escuela de coaching de Gallwey o se vieron profundamente influidos por ella.

Desde 1982, Performance Consultants ha desarrollado y elaborado la metodología original y la ha adaptado a las dificultades prácticas y las condiciones del entorno empresarial actual. Nuestro equipo ha trabajado con los clientes para aplicar el coaching a cuestiones tan diversas como el compromiso de los empleados, la metodología Lean o la seguridad en el trabajo. Nos hemos especializado en formar a líderes para que puedan ejercer como coaches en sus organizaciones y transformarlas, así como en ofrecer coaching experto a ejecutivos y equipos empresariales. Aunque los coaches compiten entre sí en el mercado, tienden a ser amigos y es habitual que colaboren. Esto habla por sí solo de las virtudes del método, ya que fue Tim Gallwey quien sugirió que nuestro oponente en el tenis es, en realidad, nuestro aliado, porque hace que nos esforcemos y corramos más. Si se limitara a devolver la pelota, no nos ayudaría, puesto que nuestro juego no mejoraría en absoluto. Y ¿no se supone que eso es, precisamente, lo que todos queremos hacer en nuestros respectivos ámbitos?

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

Eso no significa que no nos encontráramos con cierta resistencia al coaching empresarial. De hecho, aún nos la encontramos en algunas ocasiones, cuando nos cruzamos con personas que han permanecido curiosamente aisladas o ciegas ante

el cambio. El coaching como práctica empresarial ha venido para quedarse porque, aunque el término pueda desaparecer como tal, está asociado a valores, creencias, actitudes y conductas que se están convirtiendo en la norma para todo el mundo, tal y como exploro en este libro. Espero que esta edición sienta las bases para que eso ocurra.

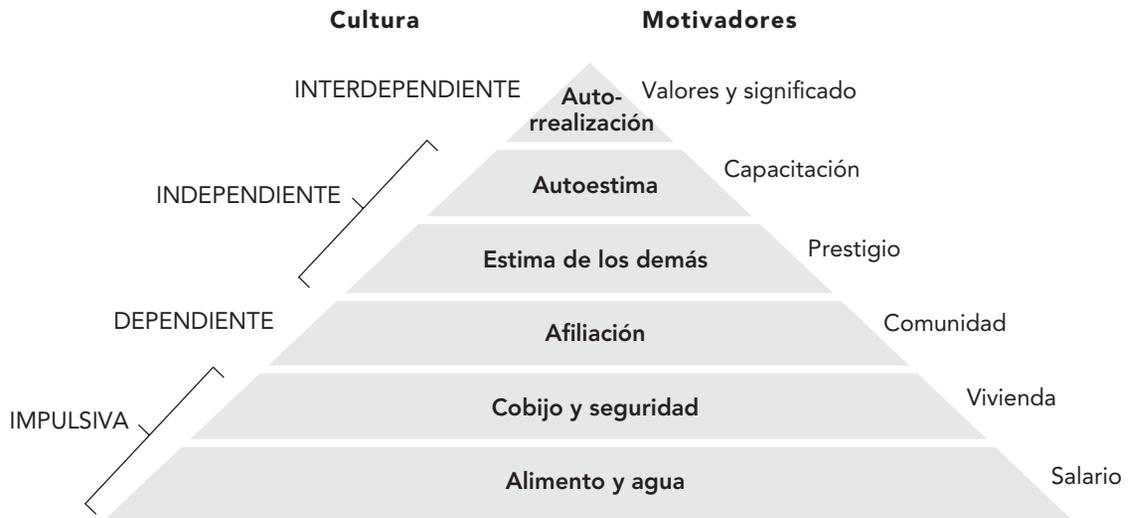
MASLOW Y LA ACTITUD

Gallwey se basó también en el trabajo de otros. En la década de 1940, el psicólogo estadounidense Abraham Maslow se alejó de la tradición que estudiaba la patología mental para centrarse en intentar entender la naturaleza humana. Estudió a personas maduras, completas, exitosas y realizadas, y concluyó que todo el mundo podía llegar a ser así. De hecho, afirmó que ese era el estado humano natural. En su opinión, lo único que teníamos que hacer era superar los obstáculos internos al desarrollo y a la madurez. Maslow, junto a Carl Rogers y otros, fue el padre de una orientación psicológica más optimista que aún está en proceso de desalojar al conductismo de la zanahoria y el palo como la mejor manera de liderar y motivar a la gente. El optimismo psicológico es esencial si queremos adoptar plenamente el coaching como el estilo de liderazgo del futuro.

En el ámbito empresarial se conoce a Maslow, sobre todo, por su pirámide de las necesidades humanas. Este modelo sugiere que la necesidad humana más básica es la de recibir alimento y agua, y que es muy poco probable que nos preocupemos de nada más (a excepción, quizá, del teléfono móvil) hasta que no hayamos satisfecho esa necesidad fisiológica. Una vez que nos hemos asegurado el alimento y el agua, podemos empezar a preocuparnos por cuestiones como el cobijo, la ropa y la seguridad. Y una vez satisfechas estas necesidades físicas, aunque sea en parte, pasamos a ocuparnos de las necesidades sociales, como la necesidad de pertenecer a un grupo. La familia satisface parcialmente las necesidades sociales, aunque luego también las resolvemos en bares, clubes y equipos deportivos.

A continuación, necesitamos satisfacer la necesidad de respeto y admiración (de estima de los demás) mediante la exhibición de poder, victoria o reconocimiento y compitiendo por ellos. Estas necesidades emocionales se acaban viendo desplazadas cuando damos un sutil cambio hacia la necesidad de autoestima, o, como prefiero llamarlo, de creer en uno mismo (la seguridad en uno mismo es la piedra angular del coaching y un requisito indispensable para el alto rendimiento). Llegados a este punto, nos imponemos expectativas elevadas y nos evaluamos a partir de los criterios que hemos fijado para nosotros mismos, en lugar de según cómo nos perciben los demás. En términos de actitud, nos hemos vuelto **independientes**.

FIGURA 1: La pirámide de las necesidades de Maslow



El nivel más elevado de Maslow era el de la persona autorrealizada, que se da cuando se satisfacen las dos necesidades de estima (el respeto de los demás y la seguridad en uno mismo) y ya no se siente la necesidad de demostrar nada, ni a uno mismo ni a los demás. Las dos últimas necesidades son personales y no dependen de circunstancias externas. Cuando hablaba de este último escalón, Maslow se refería al proceso de autorrealización personal, no hablaba de personas autorrealizadas, porque lo concebía como un viaje sin fin. La primera necesidad asociada a la realización personal es la necesidad de encontrar sentido y propósito en la vida. El trabajo, las actividades y la propia existencia han de tener valor y aportar algo a los demás. Las personas que llegan a esta etapa son **interdependientes**. En el siguiente capítulo hablaré del salto de la independencia a la interdependencia, que resulta vital para el rendimiento.

La motivación en el trabajo

Las personas harán por implicarse en actividades que las ayuden a satisfacer sus necesidades, aunque lo más probable es que solo sean parcialmente conscientes de este proceso. El trabajo ha evolucionado de forma natural para ayudar a satisfacer esas necesidades, y ahora tiene que evolucionar al siguiente nivel. A un nivel básico, el trabajo satisface las necesidades primarias, ofreciendo un salario que permite adquirir alimentos, agua, ropa y una vivienda. Además, el trabajo ofrece ascensos,

prestigio, escalas salariales e incluso un coche de empresa con el que solicitar la estima de los demás. El elemento motivador que suele utilizarse en el trabajo es la recompensa en forma de distintas monedas y satisface en cierta medida las necesidades de supervivencia, de afiliación e incluso la primera de las dos necesidades de estima. Hasta aquí, perfecto.

Sin embargo, en la actualidad, la sociedad en su conjunto busca satisfacer necesidades jerárquicamente superiores, el sentido y el propósito. Y las empresas están empezando a reflejar cambios en ese aspecto.

La seguridad en uno mismo

Maslow usó el término colectivo «necesidad de estima» e hizo la importante distinción entre la estima de los demás y la autoestima. Personalmente, prefiero utilizar los términos «prestigio y reconocimiento» para la primera y «seguridad en uno mismo» para la segunda.

La seguridad en uno mismo no depende del prestigio y el privilegio, que son más simbólicos que sustanciales. Se construye cuando alguien se considera digno de tomar decisiones. Los ascensos sin la capacitación ni la oportunidad genuina para expresar el potencial son contraproducentes. Decirle al otro qué ha de hacer niega la capacidad de decisión, incapacita, limita el potencial y desmotiva; el coaching hace justo lo contrario.

Los millennials anhelan sentido y propósito

Algunos empleados, sobre todo los más jóvenes, dan signos de estar buscando satisfacer la necesidad de autorrealización. Quieren que su trabajo sea valioso y tenga sentido y propósito, y por lo tanto, las organizaciones tradicionales salen perdiendo. Estas organizaciones han de entender que ya no se considera que llenar los bolsillos de los accionistas tenga sentido. Las empresas están obligadas a reflexionar detenidamente sobre su ética, sus valores y las necesidades de todas las partes interesadas, lo que incluye a los empleados en primer lugar, pero también a los clientes, a la comunidad y al medioambiente.

Estas son las cuestiones que los líderes y los empleados que participan en nuestros talleres plantean cada vez con más frecuencia. Las empresas buscan un cambio en el estilo de liderazgo y los empleados ya lo están exigiendo. Si no queremos que estos empleados jóvenes y, en términos de Maslow, más maduros se desencanten, hay que empezar a cambiar inmediatamente. Esto es tan importante y supondrá un beneficio tan enorme para el rendimiento y, en última instancia, para la cuenta de

resultados triple de personas, beneficios económicos y planeta, que he reorganizado esta edición del libro para abordarlo con más detenimiento.

Elegir la conducta de liderazgo

Los *millennials* exigen este cambio en el estilo de liderazgo, pero los líderes no saben cómo ofrecérselo. Nuestra experiencia demuestra que el desarrollo de los empleados es la prioridad más baja de los cuatro criterios que llevan a los líderes a cambiar de conducta. La lista está encabezada por la presión temporal, seguida del miedo y de la calidad del trabajo o del producto; el desarrollo de los empleados queda en un triste cuarto lugar. La falta de tiempo y el exceso de miedo nos llevan a adoptar la actitud del «orden y mando», mientras que la calidad del trabajo y la necesidad de desarrollo exigen coaching.

No resulta sorprendente que, en ocasiones, el cortoplacismo y la urgente necesidad de ofrecer beneficios a los accionistas desplacen al coaching. Sin embargo, el cambio en las expectativas de los empleados más jóvenes ya ha dado los primeros toques de atención. En las entrevistas de trabajo quieren saber qué oportunidades de formación y desarrollo pueden esperar en la empresa y con qué tipo de liderazgo se van a encontrar. No buscan (ni quieren) un trabajo para toda la vida, y cambiarán de empleo si sus necesidades no se ven satisfechas. Y lo que necesitan son cosas que los ayuden a fomentar la seguridad en sí mismos, como un estilo de liderazgo basado en el coaching.

EL ESTILO DE LIDERAZGO DEBE EVOLUCIONAR

La mayoría de los líderes empresariales actuales ha alcanzado el nivel de estatus y reconocimiento de Maslow. Y es desde ahí donde pueden causar el mayor daño. Suelen mostrarse arrogantes, asertivos, dominantes y vanidosos. Harán lo que sea para cobrar más. Es posible que ni lo necesiten ni lo merezcan, pero es su manera de medir y afirmar su estatus.

Sin embargo, si consiguen escapar de esta trampa y avanzar al siguiente nivel, la necesidad de creer en uno mismo, el liderazgo mejora. Los líderes que aspiran a llegar allí, o que ya han llegado, intentan hacer lo correcto de verdad, en lugar de intentar «aparentar» que hacen lo correcto o que lo hacen bien. La autenticidad es lo único que proporciona la sensación de bienestar que acompaña a la seguridad en uno mismo. Por supuesto, todo esto tiene que ver con la emergencia de valores altruistas más amplios: liderar para los demás en lugar de para uno mismo.

El liderazgo por parte de personas que se hallan en escalafones inferiores de la pirámide tiene un elemento de egoísmo, por muchas otras capacidades que puedan poseer. Este liderazgo solo resulta útil a los liderados si estos tienen las mismas aspiraciones que el líder. Y aunque la motivación de los líderes que se hallan en el nivel de la seguridad en uno mismo es buena, es posible que intenten tener un perfil algo más alto que los líderes que han llegado al siguiente nivel, el de la autorrealización, que en ocasiones también recibe el nombre de nivel del servicio a los demás. Con frecuencia, ponerse al servicio de los demás se ve como la respuesta a la búsqueda de sentido y de propósito, algo que antes muchos buscaban en la religión, pero que ahora buscan en otros sitios, como el trabajo. El servicio a los demás se manifiesta de múltiples maneras, es muy gratificante y es la manera universal de satisfacer esta necesidad. Un líder de una multinacional que asistió a un curso para líderes en nuestras instalaciones dijo: «Me he dado cuenta de que mi trabajo consiste en contribuir a diario al desarrollo personal de otros. ¡Y me encanta!». Aprender un estilo de coaching le permitió acceder al potencial de sus empleados.

Maslow añadió el nivel de la autorrealización hacia el final de su vida. Sin embargo, tal y como he dicho antes, el desarrollo personal es un viaje, no un destino. Algunas voces más recientes también definen la realización personal de un modo más modesto y halagan a los líderes empresariales con la sugerencia de que ellos, y muchos otros, ya la han alcanzado. Yo no comparto esta postura. Creo que para ganarse el título de líder, uno ha de haber evolucionado más allá del estatus y del reconocimiento y más allá del interés personal. Los aspirantes a líderes pueden perfeccionar sus habilidades de liderazgo en los niveles inferiores mientras se preparan para ello, pero su poder para ejercer el control sobre los demás debería ser limitado hasta que hayan evolucionado.

La buena noticia es que el cambio está en el aire y que la evolución avanza a pesar de las resistencias esperadas. Se está empezando a integrar la preocupación medioambiental en las estrategias empresariales, en lugar de dejarla como un ejercicio de puertas afuera para guardar las apariencias. La exigencia de transparencia por parte de los consumidores y del público, que cada vez son más eficaces en la fiscalización de los excesos empresariales, con frecuencia a través de internet, no hace más que impulsar aún más la tendencia. Evolucionar es clave si queremos superar los retos que plantea el siglo XXI. El coaching es el mecanismo de transformación.

Gran parte de la sociedad moderna empieza a avanzar hacia la necesidad de creer en uno mismo y de independencia, y unos pocos anhelan también la autorrealización y la interdependencia. Las empresas y los métodos de gestión tradicionales, basados en el «orden y mando», que crea dependencia, apenas tienen capacidad para satisfacer esa necesidad, y por eso tienen que cambiar. De hecho, creo que si los líderes no lo hacen es, sobre todo, porque nadie les ha enseñado cómo hacer-

lo. Han aprendido siempre a partir de lo que otros les han dicho que hagan. La teoría del aprendizaje adulto nos dice que los adultos aprenden de un modo absolutamente diferente al de los niños. La seguridad en uno mismo es clave en el proceso. El coaching es aprendizaje adulto puesto en práctica, y es tanto lo que necesitan los líderes como la dirección en que ha de avanzar el estilo de liderazgo.

En esencia, el coaching es cooperación, colaboración y creer en el potencial. En la segunda parte del libro hablaré detenidamente de los principios del coaching y explicaré mi premisa básica, que afirma que el coaching y el alto rendimiento surgen de la **conciencia** y de la **responsabilidad**. Para alcanzarlas es necesario contar con las habilidades básicas de coaching que son las **preguntas potentes** y la **escucha activa**, además de una estructura que oriente el proceso de coaching (el modelo **GROW**), que explicaré en la tercera parte del libro. Sin embargo, antes empezaremos por centrar la atención en los atributos de una cultura de alto rendimiento.