

COACHING PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS EQUIPOS Un comparativo con los equipos deportivos

Por: Fabiola María Betancur Gómez

Resumen

El enfoque de coaching en el campo de la gestión del desempeño organizacional fue tomado del contexto de los equipos deportivos ganadores, cuyos coaches se han caracterizado por manejar un estilo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño individual y del equipo, a partir de una visión que todos comparten. Este estilo de liderazgo centrado en que se hagan bien las cosas, ha trascendido, en los últimos años, a un estilo de gestión que busca mejorar las acciones de adentro hacia afuera, a partir de las transformaciones de nuestro ser. Tanto el foco en el hacer como en el ser hacen parte de lo que los líderes deben aprender, para que puedan influenciar positivamente el desempeño de sus colaboradores. Son competencias que tienen que ver con otras formas de gestión orientadas a observar, escuchar, preguntar, empoderar, acompañar y retroalimentar de manera productiva, en vez de vigilar, castigar o aconsejar.

Palabras clave: Coaching, aprendizaje, óptimo desempeño.

INTRODUCCIÓN

Cuando se ha estudiado el funcionamiento de los equipos deportivos ganadores, se ha encontrado en sus *coaches*, un estilo muy particular de dirigir basado en metas claras, habilidades de comunicación y toma de decisiones, pero ante todo en un acompañamiento en terreno sistemático y estructurado. Michael Jordan, del equipo de los Toros de Chicago, catalogado por muchos como el mejor jugador de basquetbol de todos los tiempos, se resistía a jugar bajo el tutelaje de alguien que no fuera Phil Jackson, su coach.

En 1994 aparecen las teorías de Ken Blanchard¹ (estudioso del desempeño efectivo en las organizaciones) sobre la experiencia de uno de los coaches más reconocidos a nivel mundial: Don Shula, quién llevó a las finales a los Dolphins de Miami, durante cinco temporadas de grandes ligas. Una de las inquietudes de Blanchard en ese entonces era: ¿qué es lo que hace este hombre para tener éxito y cómo aplicar lo que hace en los equipos y las organizaciones? También en el mundo empresarial se ha preguntado por lo que hacían estas personas y cómo hacer algo equivalente con los equipos de trabajo dentro de las empresas

El *coaching* en éste contexto se reconoce como “un sistema para el crecimiento y desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego [...] es un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la

¹ Don Shula y Ken Blanchard. *Everyone's A Coach*. Harper Business Publishers, Nueva York, 1995.

sinergia del grupo”². Es una filosofía de dirección y un estilo de liderazgo que busca mejorar el desempeño individual y del equipo, para lograr resultados exitosos.

En 1972, Timothy Gallwey³, experto en educación y en tenis en Harvard, lanzó un libro titulado “El juego interior del tenis” en una época en la que lo mental no era considerado como un factor clave para el rendimiento deportivo. Sin embargo, a partir de allí se comprende la importancia de conectar la mente con el cuerpo para lograr un desempeño óptimo. En palabras de Gallwey, “el oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red”. Desde esta perspectiva el trabajo del coach es ayudar al jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su desempeño, más que entrenarlo en una serie de acciones técnicas.

Durante algún tiempo se llevó la experiencia de los *coaches* deportivos a los contextos organizacionales, unos focalizándose en las habilidades del hacer y otros, como Gallwey, señalando que el potencial de alguien se incrementa *si lo ayudamos a aprender* en vez de enseñarle. Sin duda esta última perspectiva tuvo mayor impacto en lo que hoy conocemos como coaching empresarial. A partir de allí el coaching aplicado al mundo de los negocios continuó su propia línea de desarrollo, con aportes tan importantes como los de la corriente ontológica.

Hoy las diferentes escuelas de coaching parten del supuesto de que para lograr desempeños superiores, no basta ser competente en una acción determinada (es decir tener el conocimiento, la habilidad y la motivación para hacer una tarea), es necesario desarrollar nuevas competencias a partir de un cambio en el ser que somos. Como dice Echeverría⁴ (uno de los promotores del enfoque ontológico), muchas veces la gente se encontraba queriendo hacer cosas de otra manera, porque no estaba satisfecha con los resultados, pero sin saber cómo hacerlo. “El problema no está en que no nos demos cuenta que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos”. Y es en ese momento donde el trabajo del coach tiene un gran valor.

Este artículo tiene como propósito recoger la experiencia de los equipos deportivos ganadores, pero desde un espacio donde “aprender” signifique algo más que ser efectivo en una acción. Lo que se quiere resaltar aquí es que el aprendizaje genera resultados extraordinarios si emprendemos nuevas acciones que se activan a partir de conectarnos con nuestro mundo interno y encontrar otras maneras de observar e interpretar lo que está pasando.

ALGUNAS DEFINICIONES DE COACHING

Las escuelas de *coaching*, que trabajan con el mundo organizacional, coinciden en afirmar que esta disciplina es el arte de trabajar con los demás para que ellos tengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño desde el hacer y, especialmente, desde otras maneras de ser. Desde esta perspectiva el coach no es solo el que promueve

² Gilberto Salazar T, Mauricio Molano C. *Coaching en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad*, Bogotá, McGraw Hill, 2000. p.4

³ Gallwey, Timothy. *El juego interior del tenis*. Sirio, Barcelona, 2010.

⁴ Echeverría, Rafael. *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Granica, Buenos Aires, 2014

las mejores acciones, sino el que tiene competencias para detectar emociones y creencias limitantes que interfieren en el desempeño de las personas y de los equipos. Es desde allí que el *coach* lo asiste para que emprenda nuevas acciones que lo llevan a conseguir los niveles de desempeño a los que aspira. Como bien lo expresa Whitmore⁵, “el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo”.

La Federación Internacional de Coaching⁶ (ICF, por sus siglas en inglés), define el coaching como “la colaboración con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial”.

La Asociación Internacional de Coaching⁷ (IAC, por sus siglas en inglés), define el coaching como “el proceso de transformación dirigido a la toma de conciencia, el descubrimiento y el crecimiento personal y profesional”.

Por su parte la Escuela Internacional de Coaching Ontológico, Newfield Network, define el coaching como “el arte de acompañar a otros en un proceso de aprendizaje que busca expandir el poder de acción, la efectividad y el bienestar a través de la ampliación de las interpretaciones que tenemos acerca de nosotros mismos, de los otros y del mundo”.

En general el coaching (el proceso) es una conversación entre el *coach* (persona que acompaña o asiste) y el *coachee* (el cliente), para que este último pueda alcanzar sus objetivos en cualquier dominio de su vida entre ellos el laboral, siempre y cuando esté dispuesto a observarse a él mismo, para transformar su manera de interpretar la realidad y, con ello, emprender otras acciones que sean más efectivas y generadoras de bienestar. Es una conversación que surge entre dos o más personas en un contexto de libertad y confianza, para ir de forma consciente a un espacio de exploración y aprendizaje. El *coach* observa al *coachee* como alguien autónomo que puede asistir pero no ayudar o aconsejar, y al que le puede hacer preguntas poderosas para que se escuche mientras responde y, al mismo tiempo, pueda darse cuenta de sus limitaciones, desarticular viejas creencias, ver otras posibilidades y emprender nuevas acciones que lo acercan a los resultados deseados.

Es importante anotar que en las organizaciones los líderes reciben coaching por parte de un *coach* certificado, generalmente externo a la empresa, para que ellos estén en condiciones de acompañar de forma productiva el desempeño de cada uno de sus colaboradores y del equipo en general. Cuando se habla de jefe *coach*, no significa que los líderes tengan que estar certificados como *coaches* profesionales. De lo que se trata es que ellos primero pasen por un proceso de crecimiento y desarrollo de su potencial con un *coach* profesional, para que estén en condiciones de aplicar el liderazgo que hoy el entorno y la organización demanda. Es un liderazgo que los mueve a transformar las realidades y a facilitar la identificación, y disolución de los obstáculos internos y externos que limitan la acción y el aprendizaje de sus equipos de trabajo. Durante este proceso,

⁵ Whitmore, John. *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós, Barcelona, 2003, p. 19.

⁶ Tomado de: icfcolombia.com/coaching/ser-coach

⁷ Tomado de: www.certifiedcoach.org

ellos hacen todo lo que esté a su alcance para servir, en vez de que sean sus colaboradores o su equipo los que le sirvan.

COMPARATIVO CON LOS EQUIPOS DEPORTIVOS

Antes de describir los principales elementos de este comparativo es importante tener presente que el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, se debe hacer en un contexto dónde se promueva el ejercicio de la libertad, y para ello se necesita de otras formas de control que seguramente no están en los códigos disciplinarios y las normas elaboradas por personas ajenas a la operación, sino en la visión y los valores compartidos, la información estratégica, las metas de equipo, el aprendizaje profundo, los procedimientos consensuados, los acuerdos y conversaciones de desempeño, entre otros.

Algunos de estos elementos se usarán, a continuación, para hacer el comparativo con los equipos de deportivos, para lo cual me inspiré en algunas de las ideas de Salazar y Molano, sin que necesariamente la explicación que doy a cada concepto coincida con la suya.

Orientar a partir de una visión y valores compartidos

Los equipos deportivos ganadores establecen su propia visión y los valores que la soportan, así como sus propias normas de autocontrol y disciplina, para conseguir el objetivo a largo plazo (ser campeones mundiales). Cada partido de cada semana es la oportunidad para revisar estrategias, tácticas y formas de interactuar que apunten a la visión.

De la misma manera, el jefe-coach alinea a su equipo de trabajo con la visión de la organización y establece su propia visión como equipo, teniendo en cuenta valores como el respeto y la honestidad, y también el cuidado con la gente, el cliente y el ambiente... Además pide ayuda a desarrollo humano, para bajar los valores al terreno de lo práctico con comportamientos específicos. Tales comportamientos ofrecen una base para la comunicación diaria y abierta entre todos los actores del proceso. Por ejemplo, son cada vez más las personas que, guiadas por una visión y unos valores que todos comparten, tienen la suficiente valentía para dar una retroalimentación a un compañero que está poniendo en riesgo su seguridad o la de otros, para no seguir una orden de su jefe que va en contravía del cuidado ambiental, de la calidad o de otro tipo de pérdida o para expresar su inconformidad sobre alguna situación. Cuando los valores se expresan en comportamientos claros y concretos, es más fácil investigar lo que está dificultando su cumplimiento y contar con criterios estándares para retroalimentar de forma efectiva el desempeño.

La conexión permanente del jefe-coach con la visión impregna de sentido lo que se hace, siempre y cuando exista congruencia entre lo que se predica y lo que se practica. Sin embargo, si el líder simplemente se limita a recitar la visión y a decir “es allá hacia dónde hay que ir” y emocionalmente está yendo por otro camino, el efecto en la gente es de

confusión o cinismo. Pero si pasa lo contrario, estarán más dispuestos a cooperar y a desplegar su creatividad para lograr el futuro declarado.

Facilitar el aprendizaje individual y colectivo

El coaching está orientado a desarrollar las habilidades individuales y de equipo que son clave para alcanzar los resultados esperados. Cada uno de los jugadores de los equipos ganadores quiere ser el mejor en su oficio, pero sin perder la interacción con el resto de sus compañeros, y para ello deben entrenar diariamente y saber comunicarse con los demás.

Estas características de los equipos de las grandes ligas se aplican también a los equipos de trabajo que buscan mejorar constantemente su desempeño: periódicamente deben reunirse para exponer los avances de sus proyectos y pedir el apoyo que requieren (capacitación, información, acompañamiento, recursos...). El jefe-coach sabe cómo eliminar barreras y emular la energía del equipo, pero también cuándo es necesario reunirse con cada uno para conocer más a fondo sus limitaciones y desarrollar sus habilidades mediante un entrenamiento específico, un plan de tutorías, una retroalimentación, una proalimentación, o una combinación de ellas. Cualquiera de estos métodos debe estar soportado en objetivos y metas de desempeño alineadas con los objetivos estratégicos, porque de lo contrario sería una fuente de pérdida para la organización y no agregaría ningún valor al desarrollo del potencial de las personas.

En general lo que se busca es desarrollar en los colaboradores las habilidades técnicas para generar las soluciones más convenientes a los problemas propios de sus procesos, pero también las habilidades del ser, que en esencia son relacionales, y que hacen posible trabajar en equipo, escuchar y comunicarse efectivamente, hacer compromisos claros, hacer un reclamo a un compañero, aprender a aprender, aprender a desaprender entre otras competencias que son la base para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico.

El jefe-coach está atento a que las personas trasciendan del aprendizaje simple individual al aprendizaje colectivo o de equipo. Ello quiere decir que sabe crear espacios para socializar los nuevos conocimientos, negociar puntos de vista y mejorar los procesos o formas de operar. El aprendizaje individual que no conlleva acciones de ningún tipo no es aprendizaje, sólo es información carente de valor. El aprendizaje de equipo facilita que los nuevos conocimientos se integren a las prácticas diarias de las operaciones y eleva la capacidad para crear y adelantarse a los problemas de sus áreas. Tanto el aprendizaje individual como el de equipo se nutren de procesos de reflexión que nos invitan a soltar lo conocido y a incorporar nuevas maneras de hacer y de ser.

Observar, retroalimentar y acompañar en terreno

El sitio de trabajo del coach de un equipo deportivo no es la oficina sino el campo de juego, allí permanentemente está observando a cada uno de sus jugadores para identificar debilidades en la técnica que aplican o para reforzar un comportamiento

exitoso. Así mismo, observa al equipo, como conjunto, para ayudarles a mejorar las estrategias o tácticas de juego.

En las organizaciones tradicionales los supervisores ocasionalmente observan a su gente y cuando lo hacen están concentrados en vigilar y castigar produciendo resentimiento, apatía, miedo o desconfianza en su equipo. Por el contrario el jefe-coach de la empresa emergente está en el terreno observando de una manera diferente para acompañar y conectar a la gente con sus valores y emociones, y también con sus fortalezas y oportunidades. Utiliza técnicas de observación y retroalimentación efectiva que reconoce lo que se hace bien y pregunta por lo que se hace mal. En este último caso, es competente para escuchar con empatía y hacer preguntas que invitan a cuestionar creencias y a ver otras opciones que son más poderosas para alcanzar los objetivos.

Dichas técnicas resultan ser significativas para las personas, siempre y cuando el jefe-coach, negocie las metas de desempeño con su equipo y cada uno de sus colaboradores, de tal manera que se estimule la motivación al logro y a dar más allá de lo mínimo requerido, con retos desafiantes pero que se puedan cumplir. Cuando no se planifica y tampoco se acuerdan metas de desempeño, surge una brecha demasiado amplia entre lo que las personas creen que deben hacer en el día a día y lo que su jefe cree al respecto. Esto desvirtúa el acompañamiento que el líder debe dar a su equipo y a cada integrante y hace que la retroalimentación no tenga bases firmes. En este vacío de metas cualquier retroalimentación que se dé no le genera ningún valor al crecimiento del equipo, ni a la visión.

La observación del jefe-coach se focaliza en aspectos objetivos y descriptivos de los comportamientos que pueden ser mejorados, para evitar evaluar o juzgar a su colaborador (se trata, como dice el dicho, de ser duro con el problema pero suave con las personas), y se guía por estándares de desempeño que garantiza que las personas conozcan previamente lo que se espera de ellas. Es gracias a esta competencia para observar y conversar, que el jefe-coach puede distinguir si un problema de desempeño es debido a una falta de conocimiento, de habilidad o de motivación o a una combinación de ellas. Pero también sabe que las causas de un mal desempeño pueden también estar en los sistemas, los procesos y la cultura de la organización o del equipo.

Es importante anotar que en la observación que hace un jefe-coach hay una paradoja: se observa a partir de estándares -dominio de la objetividad- para evitar juzgar a la persona. Sin embargo, las preguntas que hace el jefe-coach para intervenir su comportamiento están guiadas por su percepción -dominio de la subjetividad- lo que le permite estar atento a sus emociones y las emociones de su interlocutor, sintonizarse con el nivel de conciencia del colaborador y promover el cambio de actitudes mediante acuerdos.

El cuadro que se presenta a continuación explica qué es y qué no es un proceso de retroalimentación y ayuda a comprender la esencia del mismo:

Retroalimentar positivamente NO es:	Retroalimentar positivamente SI es:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar consejos. ▪ Recordar una norma ▪ Juzgar, reprochar o castigar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describir el comportamiento observado ▪ Indagar en el punto de vista del trabajador, sin juzgar.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halagar o esconder errores. ▪ Hacer promesas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entender el lenguaje y las emociones. ▪ Recordar la visión y metas del equipo. ▪ Estimular la búsqueda de soluciones a los problemas. ▪ Establecer acuerdos y fechas límites para la acción. ▪ Hacer seguimiento a los acuerdos. ▪ Reforzar el comportamiento
--	--

El *jefe-coach* necesita desarrollar la habilidad de preguntar más que de responder, y entender que es mejor recibir la respuesta equivocada a la pregunta “correcta” y no la respuesta “correcta” a la pregunta equivocada. Por ejemplo, cuando alguien se desvía de un estándar el jefe-*coach* no es el que le recuerda la norma o le da las respuestas sobre la manera como tiene que hacer la tarea, sino aquel que sabe hacer preguntas poderosas que tocan el dominio emocional del colaborador para que el mismo genere sus propias respuestas, así no sean las mejores.

Retroalimentar gráficamente

Un aspecto importante de la evaluación lo constituye el proceso de medición. Los equipos deportivos, además de recibir retroalimentación durante el juego, pueden observar, en tableros de grandes dimensiones, el puntaje alcanzado. Esta situación los estimula a buscar nuevas tácticas, en caso de encontrarse en una situación de desventaja con respecto al contrincante, o a continuar con la estrategia cuando el puntaje es favorable para el equipo.

La medición en las organizaciones generalmente ha tenido una connotación negativa porque se asocia con errores, defectos, desperdicios, accidentes, ausencias, entre otros. Como consecuencia, los resultados de la misma están seguidos del refuerzo negativo. Hoy las empresas están buscando indicadores positivos para medir el desempeño y encontrar mayores oportunidades de reconocer lo que se hace bien y no lo que se hace mal.

Por ejemplo, en los programas de comportamiento que se llevan a cabo dentro de los sistemas de gestión, las observaciones sobre los comportamientos estándares se hacen diaria o semanalmente, para generar mayores oportunidades de retroalimentación y aprendizaje, y también para mantener a la gente informada (mediante gráficas) sobre su desempeño. En estos programas no se observan todos los comportamientos posibles, sino los que se consideran críticos para los resultados que se esperan, en productividad, calidad, cuidado ambiental, seguridad, entre otros sistemas. La intervención se hace sobre los “pocos críticos” (ley de Pareto), que han generado o podrían generar riesgos con alto potencial de pérdida. Según los investigadores del comportamiento, la retroalimentación gráfica garantiza un progreso más rápido en el cambio de comportamientos, que si se espera hasta el final de un período para dar un refuerzo colectivo.

Además la retroalimentación gráfica y periódica sobre los comportamientos, estimula a las personas a buscar nuevas estrategias antes de que ocurran los errores, mientras que la que se hace al final de un período, normalmente está soportada en síntomas y, por lo tanto, muchas pérdidas ya habrán ocurrido.

CONCLUSIÓN

Un jefe-coach logra desarrollar el potencial de su equipo de trabajo gracias a que tiene la competencia para: compartir una visión y unos valores y, sobre todo, es congruente con ellos; acordar metas y estándares de desempeño de equipo e individuales; reconocer dónde se encuentran las brechas de aprendizaje; acompañar en terreno y hacer conversaciones productivas, para que sus colaboradores puedan tomar conciencia de su actual desempeño y descubrir nuevas maneras de ser y de hacer.

El nuevo líder es alguien que reconoce los logros pero también confronta asertivamente los fracasos y genera acuerdos de desempeño que no pierde de vista. Cuando el jefe no tiene estas competencias y ocurren errores, a la gente no le queda más remedio que buscar culpables. Pueden decir por ejemplo: “el supervisor me asignó un trabajo para el cual no estaba preparado”, “esa actividad no era de mi responsabilidad”, es que “el jefe quiere que hagamos las cosas bien hechas sin recursos”, entre muchas otras explicaciones que los deja en una posición de dependencia con respecto a lo que deberían hacer.

Muchas veces se espera que la cultura cambie para comenzar a aplicar nuevas formas de dirección. Pero un jefe-coach es el promotor principal del paso de la cultura de la imposición y la dependencia, a la cultura de la autonomía o la elección. Una síntesis de ésta transición se puede observar en el siguiente cuadro:

En la cultura de la dependencia el supervisor:	En la cultura de la autonomía el coach:
Impone autoritariamente las normas de seguridad, calidad y protección ambiental.	Promueve la construcción colectiva de las normas.
Supervisa de manera estricta.	Estimula la confianza, la cooperación y construye sobre el error.
La obediencia a la norma la logra con premios y castigos (estímulo externo).	Ayuda a clarificar el sistema de valores de sus colaboradores mediante la escucha y las preguntas profundas (estímulo interno).
La respuesta de las personas es de sumisión o de agresividad.	La respuesta de las personas es de participación y reflexión.

El jefe-coach no es aquel que les dice a las personas lo que tienen que hacer. Es aquel que escucha, hace preguntas, explora en los modelos mentales del colaborador y ofrece interpretaciones que debe validar con él, para construir conjuntamente acciones que lo pongan en el camino de los resultados que se esperan. Este estilo particular de liderazgo, como ya se dijo, requiere que el coach sea también un observador y cuestionador permanente de su propio comportamiento y esté dispuesto a cambiar sus propios supuestos de dirección. Lo anterior es posible con el apoyo de un coach externo a la

organización, que lo pueda asistir en el proceso de observarse y gerenciarse a sí mismo y, por esa vía, estimular y ser un referente para el desarrollo de otros.

BIBLIOGRAFÍA

Aubrey C, Daniels. *Gerencia del desempeño*. México, McGraw Hill, 1996.

Aurelio Carrillo B y Pedro de J. Alvarez C. *Los Valores el reto de Hoy. Orientaciones para implementar el proyecto de ética*. Magisterio, Bogotá, 1998.

Daniel Goleman, *La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.

Fabiola María Betancur G. *Salud Ocupacional: un Enfoque Humanista*, McGraw Hill, Bogotá, 2001.

Fabiola Maria Betancur G. *Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Diseño, acción y evaluación por competencias*, FBG consultoría, Medellín, 2012.

Fabiola María Betancur G. *Aprendizaje integral: una propuesta para el cambio de comportamiento en el trabajo*, FBG consultoría, Medellín, 2008.

James C. Hunter. *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Urano, Empresa activa, Barcelona, 1999.

Peter Senge, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Barcelona, 1992.

Stephen Covey. *El 8ª hábito. De la efectividad a la grandeza*. Paidos, Barcelona, 2005.