

Management and Performance Associates – Julio 2014

Los beneficios del hábito diario

“Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito.” **Aristóteles**

Era un grupo de gerentes con mucha experiencia. La consigna había sido explicada y todos trabajaban en su estrategia: una conversación de coaching y feedback. El *coach* y su *coachee* habían sido identificados y estábamos listos para lo que – creíamos – sería un ejercicio sencillo y sin mayores sorpresas. Bueno... quizás no fuera tan así.

León, nuestro coach, intentaba tener una conversación con Amparo sobre la dificultad que ella presentaba para escuchar a los clientes, en su interacción diaria con ellos. Abrió el diálogo diciendo: *“Oye Amparo, ¿no crees que sería una buena idea comenzar a escuchar a los clientes?”* Sin respirar continuó: *“Me pregunto cuál será el problema... ¿será que no te motiva tu trabajo? ¿O que los clientes te resultan aburridos? ¿O que no tienes mucha experiencia? Digo... ¿cómo puedo ayudarte?”* Y como si lo anterior no hubiera sido suficiente, continuó: *“Mira Amparo, lo que yo haría es escucharlos. Escucharlos mucho”.*

“Y te recomiendo que comiences a dedicarles más tiempo, si quieres alcanzar los objetivos del mes” y sin mayores dudas, nos miró y dijo *“¡Listo! Misión cumplida”.*

Todos nos quedamos con la sensación de que nuestro coach había fallado dramáticamente, especialmente Amparo, mientras revoleaba sus ojos.

Una y otra vez, la escena anterior se repite. No importa la empresa, ni la industria ni la ciudad ni la madurez de quien oficie de coach. La confusión sobre el alcance del coaching y el feedback es superlativa. Y si bien en otras oportunidades hemos hablado sobre este tema, esta confusión amerita que lo hagamos una vez más. Veamos.

- **Coaching no es enseñar ni entrenar.** ¡Y mucho menos decirle al otro lo que debe hacer! Coaching es un proceso conversacional mediante el cual, el *coach* realiza preguntas poderosas para que el *coachee* pueda reflexionar sobre sus dificultades de desempeño, pueda encontrar la causas, identificar posibles soluciones y comprometerse con un plan de acción, que el mismo diseñará.

- **No todas las preguntas son poderosas.**

Para que lo sean, estas deben ser abierta, sencillas, breves (por ejemplo: ¿Por qué?) y en relación con lo que hemos escuchado anteriormente del coachee o con el punto a explorar. De más está decir que las preguntas que hizo León (cerradas, varias preguntas al mismo tiempo, de respuesta tipo “*multiple choice*”, inductivas, confusas” no son representativas de las preguntas poderosas.

- **Preguntar implica hacer silencio para escuchar.**

Hacer silencio y escuchar son dos acciones fundamentales, que León no puso en práctica. Inmediatamente después de haber realizado la pregunta, haga silencio. No continúe preguntando. Dele al otro el tiempo que necesita para pensar y poner en orden su respuesta. Y luego escuche, que es más que hacer silencio. Dele a entender al otro que lo está escuchando, con un simple movimiento de su cabeza. O parafraseando lo que escuchó, que no es otra cosa que hacer un breve resumen de lo que cree haber escuchado para confirmar que sus filtros internos no le están jugando una mala pasada.

Hágale saber al otro que lo escucha y lo entiende. Y si no es así, profundice, para entender cabalmente.

Recuerde: ¿Con qué intención escucha usted?: ¿Entender al otro o refutarlo?

- **El feedback no es decirle al otro lo que tiene que hacer.**

En su práctica, León ni siquiera llegó a brindar feedback. Si lo hubiera hecho, lo hubiéramos escuchado (1) proveer contexto sobre el tema objeto de la conversación, tan específicamente y en el momento adecuado, como le fuera posible. Además, (2) hubiera descrito el comportamiento observado o el resultado alcanzado, como si estuviera proyectando un video de la situación que ya sucedió, sin conclusiones, ni juicios ni adjetivos o adverbios. (3) Hubiera explicado el impacto de su comportamiento, tanto positivos como negativos y – finalmente – (4) hubieran discutido los próximos pasos que el coachee sugiere y se compromete a seguir.

León no es el único, ni está solo en este desafío. Solo la práctica podrá ayudarlo a hacer de esta una destreza que traiga resultados positivos para ambas partes.

Transformar la práctica en un hábito, sin dudas, vale la pena.

¡Hasta el próximo mes!