

La edición definitiva del libro de coaching
MÁS VENDIDO DEL MUNDO

COACHING

El método para mejorar
el rendimiento de las personas

Nueva
edición
revisada y
actualizada

SIR JOHN WHITMORE
y Tiffany Gaskell
Performance Consultants International

PAIDÓS

Coaching

El método para mejorar
el rendimiento de las personas

Sir John Whitmore
y Tiffany Gaskell
Performance Consultants International

Título original: *Coaching for performance 6th edition*, de Sir John Whitmore y Tiffany Gaskell

Publicado por primera vez en Reino Unido por Nicholas Brealey Publishing en 1992, un sello de John Murray Press

Sexta edición publicada por primera vez por John Murray Business en 2024

1.ª edición, febrero de 2026

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar, escanear, distribuir o poner a disposición algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45). Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

© Los herederos de Sir John Whitmore y Performance Consultants (International) Limited, 1992, 1996, 2002, 2009, 2017, 2024

© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2026

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2026

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

Diseño de la cubierta: John Murray Press

Adaptación del diseño original: Planeta Arte & Diseño

ISBN: 978-84-493-4490-9

Fotocomposición: Realización Planeta

Depósito legal: B. 67-2026

Impresión y encuadernación en Liberdúplex

Impreso en España – *Printed in Spain*



SUMARIO

Prefacio	11
Prólogo	15
Nota para los lectores	19
Introducción	21

PRIMERA PARTE EL COACHING ES MÁS QUE COACHING

1. ¿Qué es el coaching?	31
2. Cómo crear culturas de alto rendimiento	43

SEGUNDA PARTE LOS PRINCIPIOS DEL COACHING

3. El coaching es inteligencia emocional puesta en práctica	67
4. El líder como coach	75
5. Liderazgo basado en el coaching: cooperación y colaboración	85
6. Conciencia y responsabilidad: las activadoras del aprendizaje	97

TERCERA PARTE LA PRÁCTICA DEL COACHING

7. Preguntas potentes: Liberar el potencial	111
8. Escucha activa: Capacitar al potencial	119
9. El modelo GROW: Una estructura para el coaching	125
10. G (<i>Goals</i>): ¿Qué quieres?	131
11. R (<i>Reality</i>): ¿Dónde estás ahora?	149

12. O (<i>Options</i>): ¿Qué podrías hacer?	163
13. W (<i>Will</i>): ¿Qué harás?	173
14. El coaching para la búsqueda de sentido y de propósito: Construir resiliencia.	197

CUARTA PARTE

COACHING: APLICACIONES ESPECÍFICAS

15. Sesiones formales de coaching ejecutivo	207
16. Coaching para equipos de alto rendimiento	215
17. El coaching y la filosofía Lean.	229
18. Coaching para la seguridad laboral.	239

QUINTA PARTE

CÓMO HACER REALIDAD EL POTENCIAL DEL COACHING

19. Cuantificar los beneficios y el ROI del coaching	249
20. Cómo efectuar el cambio cultura	257
21. Las cualidades del liderazgo	261
22. La escalera del aprendizaje	271
23. Coaching avanzado	277
ANEXO 1. Glosario de términos de coaching	289
ANEXO 2. Guía de preguntas de coaching	301
ANEXO 3. Algunas soluciones al ejercicio de los nueve puntos	313
Bibliografía	315
Índice analítico y de nombres.	321
Agradecimientos	329
Acerca de los autores.	333

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

A pesar de la existencia de organizaciones profesionales como la International Coaching Federation (ICF), que cuenta con miembros en 170 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, normalmente le hablarán de autocares, carruajes, vagones de tren y viajes en general. Otras definiciones le remitirán 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

Antes de que compartamos cómo definimos nosotros el coaching, echaremos 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, cuando Gallwey publicó *El juego interior del trabajo* en el año 2000, incluyó la «ecuación del juego interior» 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 DEFINICIÓN DEL COACHING

En vista de ello, se puso de manifiesto que Gallwey había dado de lleno en la esencia del coaching. De hecho, la definición de coaching de sir John Whitmore 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 verterse. 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 conozcamos sus limitaciones. Quizá sea más difícil dejar de instruir que aprender a acompañar como coach.

Y seguimos 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 vive-

ro. 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 estamos definiendo el coaching, quizá deberíamos 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: «Enseñale 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 Spracklen 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 Spracklen 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 pro-

pías. 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.

COACHING PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

Hace muchos años, sir John Whitmore buscó a Tim Gallwey, se formó con él y trajo el Inner Game («Juego Interior») a Europa. Pronto contó con un pequeño grupo de coaches a los que Gallwey había formado en la teoría del «juego interior», pero pronto el equipo empezó a formar a sus propios coaches y a impartir formaciones de tenis, esquí y golf. No pasó mucho tiempo antes de que clientes deportistas empezaran a preguntar si podrían 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 pedían que el equipo los ayudara 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: fueron pioneros de este nuevo enfoque empresarial, al que llamaron «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.

John creó un mapa de la actitud, las conductas y los procesos necesarios para alcanzar el máximo rendimiento. Y, al hacerlo, fundó la industria del coaching tal y como la conocemos hoy. 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 áreas tan diversas como el compromiso y la colaboración de los empleados, la retención de talento, las ventas, la metodología Lean, la seguridad en el trabajo, la resiliencia, el bienestar, la gestión del cambio y cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). 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?

Cuando introdujimos el coaching en la empresa hace cuarenta años, la palabra era nueva en ese contexto y no contaba con la larga historia de práctica en el ámbito deportivo, donde, tradicionalmente, los entrenadores (coaches) eran instructores que decían a los deportistas qué debían hacer para mejorar. Por lo tanto, pudimos introducir conceptos nuevos sin tener que enfrentarnos a prejuicios antiguos ni con practicantes de métodos de coaching desfasados.

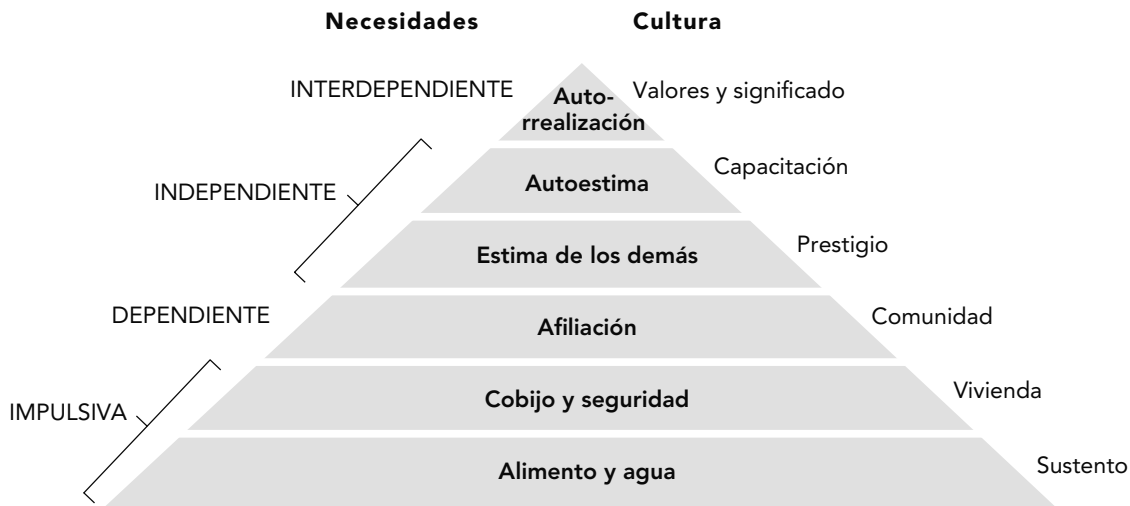
Eso no significa que no nos encontráramos con cierta resistencia al coaching empresarial. De hecho, aún nos la encontramos en algunas ocasiones, cuando nos cruzamos con personas que han permanecido curiosamente aisladas del cambio o que han experimentado algo a lo que nosotros no llamaríamos coaching. 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 exploramos en este libro. Esperamos que la sexta edición sirva como puntal de esta transformación.

MASLOW Y LA ACTITUD

Gallwey también se basó 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 un estilo de liderazgo.

En el ámbito empresarial se conoce a Maslow, sobre todo, por su pirámide de las necesidades humanas (Figura 1). 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 escuelas, clubs y equipos, además de nuestro local de copas preferido.

FIGURA 1: La pirámide de las necesidades de Maslow



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 preferimos 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**.

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 hablaremos 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 avanzar 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, preferimos 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.

En palabras de Simon Losasso, consultor de talento global en Medtronic, una empresa de instrumentación médica donde Performance Consultants imparte el programa global para desarrollar a líderes coach:

Cuando, de repente, los líderes se dan cuenta de que existe una habilidad capaz de marcar una diferencia tan positiva tanto en el rendimiento de las personas como en sus vidas en general, se entusiasman. Descubren que la persona que tienen delante puede llegar a conclusiones nuevas y a una nueva sensación de claridad en muy poco tiempo y... así se vuelve más fácil explicar el valor del coaching.

La generación Z anhela sentido y propósito

Incluso antes de la pandemia por COVID-19, algunos empleados, sobre todo los más jóvenes, ya daban signos de estar buscando satisfacer la necesidad de autorrealización. Ahora, los empleados quieren que su trabajo sea valioso y tenga sentido y propósito, y por lo tanto, las organizaciones tradicionales salen perdiendo. De hecho, la British Academy llevó a cabo un amplio programa de investigación y colaboración en el que estudió el propósito de las empresas y la función de estas en la sociedad, y concluyó que el propósito es clave para el éxito de las organizaciones. Esto plantea una manera nueva de entender para qué existen las empresas, que es para «resolver de un modo rentable los problemas de las personas y del planeta, sin lucrarse creando problemas».

Algunas empresas lo han entendido. Por ejemplo, una empresa energética global donde Performance Consultants impartió un programa de desarrollo de liderazgo para mandos superiores se esforzó mucho en garantizar que sus empleados más jóvenes se involucraran durante la pandemia por COVID-19. Al contrario de lo que cabría esperar, un líder lanzó la reflexión siguiente:

La COVID nos ayudó a confiar más en las personas, porque trabajaban desde casa y cumplían los objetivos. Hubo momentos en los que teníamos al menos a la mitad de la plantilla en casa y a la otra mitad en las oficinas... dependíamos de los líderes jóvenes; nos hubiera sido imposible cumplir nuestros objetivos sin ellos. Dejamos que las personas más mayores se quedaran en casa, para protegerlas, lo que significó que los líderes más jóvenes pudieron hacer más cosas por sí solos.

Reconocer las distintas maneras de trabajar que buscan las personas más jóvenes es importante para esta empresa, tal y como dijo uno de sus directivos:

Hemos de preparar a la empresa para la juventud, además de a la juventud para la empresa. Con una edad promedio inferior a los treinta y cinco años y una diversidad de género mucho mayor que antes, somos fundamentalmente una compañía joven. Sin embargo, la mayoría de los líderes llevan aquí entre veinticinco y treinta años y pertenecen a otra generación. Aunque se respeta muchísimo y se escucha a la dirección, no acostumbramos a detenernos a hacer preguntas a nuestra gente.

Estas son las cuestiones que todo el mundo plantea 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 últi-

ma instancia, para la cuenta de resultados triple de personas, beneficios económicos y planeta, que en esta edición lo exploramos con aún más detenimiento.

Elegir la conducta de liderazgo

La generación Z y los *millennials* exigen este cambio en el estilo de liderazgo, y son muchos los líderes que son conscientes de que han de hacer las cosas de otra manera. Anhelan adquirir el conocimiento que les permita conseguirlo.

Nuestros estudios demuestran que la mayoría de los líderes siguen instalados en un estilo de liderazgo de «orden y mando», mientras que la calidad del trabajo y la necesidad de desarrollo exigen coaching. El cambio en las expectativas de los empleados más jóvenes ya ha dado el toque 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. También quieren saber cuán flexibles son las condiciones de trabajo. 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 hemos 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. Nosotros no compartimos esta postura. Creemos 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.

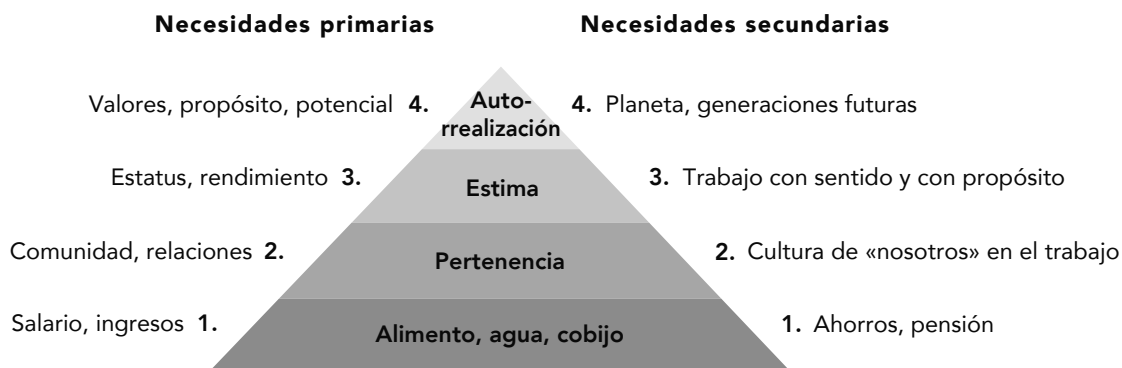
Lo que es más, las investigaciones más recientes sugieren que, en lugar de ser un nirvana en el que todo lo demás sucede como por arte de magia, la autorrealización es una cuestión mucho más compleja. La pandemia por COVID-19, las cada vez más frecuentes manifestaciones del cambio climático provocado por el ser humano y la guerra de Rusia en Ucrania han acelerado cambios que, de otro modo, habrían tardado años. El trabajo desde casa se convirtió en una realidad de la noche a la mañana, y la gente empezó a querer y a exigir más opciones y flexibilidad. El crecimiento corporativo ilimitado en un planeta finito ya no era posible. Como resultado, tanto las preocupaciones medioambientales como las de igualdad se están empezando a integrar en la estrategia empresarial y han dejado de ser un mero ejercicio de marcar casillas de cara a la galería, gracias al respaldo que supone la demanda de transparencia absoluta por parte de los consumidores y de la opinión pública. El prisma ASG (ambiental, social y de gobernanza) a través del que las empresas se miden y se comparan ahora permite informar sobre estas medidas en los informes anuales, con claras ventajas para las compañías proactivas:

Las empresas socialmente responsables que invirtieron en la salud y el bienestar de sus empleados registraron una apreciación del 325 por ciento en el valor de sus acciones, frente a la apreciación promedio del mercado de un 105 por ciento durante un periodo de seguimiento de 14 años.

El coaching encaja en la «S» de ASG, con beneficios indirectos cuantificables en la «A» y en la «G».

Estos cambios «tectónicos» revelaron un conjunto de necesidades secundarias que entran en juego una vez que las necesidades primarias de la pirámide de Maslow están cubiertas (véase la Figura 2).

FIGURA 2: *Necesidades primarias y secundarias*



Muchas pequeñas empresas y algunas grandes están abriendo camino. Sin embargo, la mayoría siguen a los pies de la montaña, tirando de las palancas tradicionales de cambio de manera insostenible mientras intentan solucionar el problema (más salario, más recortes, más velocidad, más crecimiento, etcétera). Esto apunta a la necesidad de abandonar el contrato transaccional que empleados y empleadores han tenido hasta ahora y evolucionar hacia una relación transformadora que permita a las organizaciones convertirse en la plataforma a través de la cual las personas despliegan su potencial y encuentran su propósito. El coaching es una de las maneras de ayudar a los líderes a aumentar el compromiso y a generar este cambio en el contrato social.

En esencia, el coaching equivale a sentar las bases de un lugar de trabajo de alto rendimiento que promueva la autorrealización mediante la cooperación, la colaboración y la convicción en el potencial de las personas. En la segunda parte del libro hablaremos 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 explicaremos en la tercera parte del libro. Sin embargo, antes empezaremos por centrar la atención en los atributos de una cultura de alto rendimiento.

*Fomentar una cultura de coaching
genera un alto rendimiento.*

¿Cuáles son las implicaciones para las organizaciones cuyos líderes adoptan un estilo de liderazgo basado en el coaching o que trabajan con un coach en sesiones de coaching ejecutivo? Indiscutiblemente, esos líderes sentarán las bases para una cultura de alto rendimiento. El recorrido evolutivo de nuestra especie ha llegado a un punto en que las jerarquías del pasado se ven sustituidas por una nueva forma de liderazgo delegado y de responsabilidad colectiva. ¿Puede ser que el coaching como profesión haya crecido tan rápidamente porque satisface la amplia necesidad de autorresponsabilidad que, al fin y al cabo, es su principal producto? ¿Puede ser que el coaching haya surgido para ser el comadrón de una era nueva, o ese es un concepto demasiado grandioso? ¿Puede ser que lo único que nos limita sean la magnitud de nuestra visión y las creencias con que nos limitamos a nosotros mismos?

EL COACHING ES MÁS QUE COACHING

El estudio *C-Suite Outlook 2023* de The Conference Board demuestra que atraer y retener al mejor talento y desarrollar la siguiente generación de líderes son las dos preocupaciones máximas de los directores ejecutivos (CEO) globales, incluso en un contexto global de inestabilidad económica y geopolítica. Es un buen augurio para el cambio y, en la actualidad, el capital humano se valora principalmente como una de las mayores aportaciones al rendimiento y el crecimiento sostenidos de una empresa. Los CEO encuestados reconocen que, si quieren retener al talento, han de abordar problemas como el *burnout*, el deterioro de la salud mental y la demanda creciente de modelos de trabajo híbridos. El coaching para aumentar la resiliencia y promover la inclusividad puede desempeñar un papel importante en este sentido.

En el contexto más amplio, la riqueza y la influencia corporativas son tales que las organizaciones son más poderosas que los gobiernos en lo que respecta a los

grandes retos sociales y medioambientales de nuestra era. Manny Amadi, CEO de C & E Advisory, insiste en esto cuando afirma lo siguiente: «La carga de los fundamentos económicos es tan grande que los gobiernos ya no pueden satisfacer sus obligaciones sociales por sí solos. Por otro lado, el enorme poder e influencia de las empresas en la economía son ahora gigantescos». La lógica dicta que los líderes empresariales han de desempeñar un papel crucial en el planeta. Y, en nuestra opinión, esto es una invitación para que avancen en el mapa evolutivo, dejen de ser adolescentes egoístas y se conviertan en adultos respetados. Es una invitación para que los líderes desempeñen un papel positivo y, en efecto, crucial en las vidas de las personas que tocan y en sus relaciones con el propio planeta. Es una invitación a que lideren la carga hacia el cambio transformacional.

¿DE QUÉ A QUÉ?

Necesitamos ser capaces de adoptar una estrategia sistémica que sea producto del desarrollo personal, del abandono del antiguo paradigma del miedo en aras de otro de confianza, y del reconocimiento de que la humanidad evoluciona tanto social como espiritualmente. El coaching es el facilitador del alto rendimiento y la cultura de coaching crea las condiciones para el mismo, algo que explicaremos cuando presentemos la curva de rendimiento más adelante en este mismo capítulo. La cultura empresarial debe cambiar, pero ¿de qué a qué?

Cualquier cultura nueva tendrá que ofrecer un nivel de rendimiento más elevado, pero también con mucha más responsabilidad social que la anterior. Ninguna empresa asumirá los riesgos y los trastornos inherentes a todo cambio importante por el mero hecho de cambiar o para ser más amable con los empleados; aunque quizá debería. El cambio cultural estará, y debe estar, orientado al rendimiento, pero la definición de lo que entendemos por rendimiento es ahora mucho más amplia. La competencia y el crecimiento están perdiendo fuerza, mientras que la estabilidad, la sostenibilidad y la colaboración están ganando impulso. Las empresas y las personas que no cambien su manera de hacer de lo que ha sido aceptable en el pasado a lo que será aceptable en el futuro no sobrevivirán en nuestros mercados inestables, fracturados y saturados. Las oportunidades de promoción interna y de aumentos de sueldo son cada vez más limitadas en la mayoría de los sectores. En esta situación, ¿cómo pueden las empresas mantener, gestionar y motivar a sus empleados?

Las expresiones como «las personas son nuestro mayor activo», «debemos capacitar a todos nuestros empleados», «liberar el potencial latente», «simplificar y delegar la responsabilidad» o «sacar lo mejor de nuestra gente» se han convertido en meros clichés. Su verdadero significado sigue siendo tan válido hoy como cuando

se acuñaron, pero con demasiada frecuencia no son más que palabras huecas. Se pronuncian, pero no se aplican en la práctica. El coaching para mejorar el rendimiento es precisamente eso, un medio para obtener el rendimiento óptimo, pero exige cambios fundamentales en las actitudes, en las conductas de liderazgo y en la estructura de las organizaciones.

Por supuesto, la necesidad de cambio también se debe a motivos más pragmáticos, como el aumento de la competencia global, que ha obligado a acelerar la evolución hacia organizaciones y equipos más eficientes, eficaces y ágiles, y con mayor capacidad de respuesta. El ritmo de la innovación tecnológica suele provocar que los líderes se encuentren con que no tienen tiempo para adquirir las habilidades que sí tienen los equipos que gestionan. La globalización, los cambios demográficos, la mayor integración o desintegración de Europa, la inmigración y los efectos múltiples que ejercen internet y las comunicaciones instantáneas obligan a las empresas a cambiar su manera de funcionar.

Sin embargo, creemos que el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones es, con diferencia, el de afrontar las exigencias de responsabilidad social y legal que siguen al consenso experto de que el cambio global es real y, además, obra del ser humano. Es imperativo que encontremos el modo de que las empresas tengan éxito y estén en armonía con el planeta. Ahora más que nunca, la conducta y el éxito de las organizaciones están indisolublemente vinculados a factores globales, sociales, psicológicos, medioambientales y económicos. Además, las exigencias comerciales y económicas que plantean las empresas, sumadas a su poder, hacen que también ejerzan una profunda influencia sobre las culturas que las rodean, y esas culturas ejercen cada vez más su poder como consumidoras y les devuelven la pelota.

Un estilo nuevo

La mayoría de las organizaciones con las que trabajamos acuden a nosotros porque quieren mejorar su rendimiento y se han embarcado en un proceso de cambio fundamental, o al menos eso es lo que desearían. Se han dado cuenta de que si quieren que la mejora del rendimiento sea real, sus líderes deben adoptar un estilo de liderazgo basado en el coaching. Estas empresas ya han detectado que el coaching es el estilo de liderazgo de una cultura transformada y que a medida que el estilo cambia y pasa de ser directivo a ser un estilo de coaching, la cultura de la organización también cambia. La jerarquía da paso al compañerismo y a la colaboración, la culpabilización se convierte en una evaluación honesta que conduce al aprendizaje, la motivación externa se ve sustituida por la interna, las barreras de protección caen a medida que los equipos se refuerzan, el cambio ya no asusta, sino que es bienvenido, y satisfacer al jefe se convierte en complacer al cliente. La aper-

tura y la honestidad sustituyen al secretismo y a la censura, la presión laboral se convierte en un reto y las reacciones de apagafuegos a corto plazo desaparecen en favor de un pensamiento estratégico a largo plazo. En la Tabla 1 encontrará algunas de las características de la cultura de alto rendimiento emergente, si bien cada empresa tendrá una combinación y unas prioridades únicas.

TABLA 1: *Características de una cultura de alto rendimiento*

Cultura antigua	Cultura nueva
Crecimiento	Sostenibilidad
Normas impuestas	Valores internos
Miedo	Confianza
Cantidad	Calidad
Exceso	Suficiencia
Enseñanza	Aprendizaje
In/dependencia	Interdependencia
Éxito	Servicio a los demás
Control de la naturaleza	Sistemas naturales
Degradación	Recreación

Prestar atención a estas tres áreas permitirá tanto a líderes como a coaches abrir la puerta a otro nivel de rendimiento en las organizaciones.

- **Articular el propósito.** Los líderes han de expresar claramente las razones emocionales por las que existe la empresa. Todas las empresas tienen claras sus motivaciones comerciales, lógicas y racionales, y las plasman en su estrategia. Esto habla a la cabeza, o a la mente racional, y ofrece seguridad acerca del futuro de la empresa. Por el contrario, son pocas las que articulan las razones emocionales por las que existen. Esto habla al corazón y ofrece un motivo para comprometerse con la empresa. ¿En qué se centra la energía colectiva de la empresa? ¿Cómo sirve la empresa al planeta y a las generaciones futuras? ¿A qué estamos pidiendo que nuestros empleados dediquen sus vidas? La resiliencia viene de serie en las empresas capaces de responder a estas preguntas (exploraremos esto con más detalle en el capítulo 14).
- **Crear una cultura que haga prosperar a su gente.** Las personas ya no quieren ir a trabajar cada día solo para cubrir sus necesidades básicas. Quieren formar parte de algo más grande y emocionante; de una comunidad agradable; y de un lugar donde puedan aprender y crecer. Un lugar donde exista la seguridad psicológica necesaria para aprender y prosperar, y don-

de se comprenda que la diversidad y la inclusión producen resultados mejores. Más del 80 por ciento de las organizaciones con las que hablamos nos dicen que su cultura se encuentra entre las fases de dependencia e interdependencia de la curva de rendimiento (véase Figura 3). Una cultura dependiente es aquella que satisface las necesidades primarias, pero no así las secundarias (véase Figura 2). De hecho, la cultura interdependiente es la única que satisface las necesidades secundarias. Un banquero sénior que ya lo había entendido dijo lo siguiente ante su consejo de dirección: «Al principio, no será un ejercicio agradable, pero al final obtendremos unos beneficios enormes».

- **Transformar el contrato social.** Las organizaciones tienen la oportunidad de estar a la altura del momento y, así, crear un valor extraordinario. Es necesario que transformen no solo su mentalidad acerca de la relación entre empresas, empleados y el planeta, sino también las estructuras fundamentales de la propia organización. ¿Cómo? Yendo más allá de satisfacer las necesidades de los clientes para convertirse en la plataforma a través de la cual los empleados encuentran propósito y desarrollan su potencial. Esto anuncia un nuevo paradigma de colaboración con los empleados, las partes interesadas y el planeta.

Implicación

En la ecuación del rendimiento hay otro factor que, aunque quizá sea más sutil, está tan omnipresente que a algunos les cuesta mucho identificarlo y, de momento, recibe el nombre de «activismo». La gente de la calle da muestras de una conciencia cada vez mayor y eso la lleva a exigir más implicación en las decisiones que la conciernen en el ámbito laboral, de ocio, local, nacional e incluso global. Las decisiones que toman las autoridades, los gobiernos y otras instituciones tradicionales, que antes no se cuestionaban, cada vez se ponen más en duda y, a veces, son criticadas por medios de comunicación, grupos de presión o personas comprometidas. ¿Acaso no es eso lo que ha sucedido con movimientos de cambio social descentralizados, como Black Lives Matter? El alcance de grupos ecologistas comunitarios, como Extinction Rebellion, o de activistas como Malala Yousafzai o Greta Thunberg es global, y no se los ve como representantes de intereses marginales. En la sociedad actual es más fácil que nunca hacerse oír, y la respetabilidad de las ciudadelas impenetrables, que ya era dudosa, está empezando a hacer aguas. Es posible que quienes tienen algo que ocultar se atrincheren y se resistan (solo hay que recordar algunas de las reacciones al movimiento #MeToo que denunciaba el acoso sexual en el trabajo), pero la mayoría de las «personas pensantes» agradecen los cambios, incluso aunque generen cierta sensación de inseguridad.

Poner fin a la cultura de la culpa

Las empresas suelen hablar mucho de eliminar la «cultura de la culpa», pero también acostumbran a no hacer nada al respecto. La culpa es endémica en las organizaciones y en la filosofía dictatorial, y, admitámoslo, es una tendencia humana. Sin embargo, la culpa guarda relación con la historia, el miedo y el pasado, cuando lo que necesitamos es centrarnos en la aspiración, la esperanza y el futuro. El miedo a la culpa no solo inhibe la capacidad de asumir incluso el riesgo más calculado, sino que, además, bloquea la capacidad para reconocer, identificar y aceptar con honestidad los fallos del sistema. La culpa suscita una actitud defensiva, y la actitud defensiva reduce la conciencia. Es imposible llevar a cabo las modificaciones necesarias si no recibimos un *feedback* sincero. Los cambios culturales básicos no pueden darse si persiste la culpa. Sin embargo, a la mayoría de las empresas, al igual que a la mayoría de las personas, les cuesta mucho dejar atrás la culpa.

Reducir el estrés

Hay otro buen motivo para aumentar la responsabilidad personal en el trabajo. Se dice que el estrés laboral está alcanzando dimensiones epidémicas, sobre todo cuando se le suman las repercusiones de la pandemia por COVID-19. Según un informe elaborado conjuntamente por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) y por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, las personas que trabajan en países con mayor autonomía laboral experimentan menos estrés que las que tienen trabajos con la misma presión, pero con menos autonomía. Esto, en sí mismo, ya sugiere la urgente necesidad de cambiar a prácticas laborales que fomenten la responsabilidad personal.

¿A qué se debe la correlación entre el estrés y la ausencia de control personal? La autoestima es la fuerza vital de la personalidad, y si se suprime o se reduce, la persona hace lo propio. El estrés es una consecuencia de periodos prolongados de supresión. Ofrecer control personal y capacidad de elección en la medida de lo posible en el puesto de trabajo reconoce y valida la capacidad y la autoestima de los empleados. Los estilos de liderazgo que no lo hacen aumentan el estrés: «falta de acompañamiento» y «baja autoestima» eran dos de las fuentes principales de estrés laboral identificadas por el Sindicato Canadiense del Funcionariado, por ejemplo.

Para Simon Losasso, uno de los impactos del enfoque de coaching implantado en Medtronic fue que la gente se sentía más cómoda compartiendo sus opiniones, lo que condujo a más *feedback* y a más conversaciones productivas, a una mejora del rendimiento y a una reducción del estrés y del *burnout*.

El trabajo remoto y las reuniones virtuales, que fueron una parte necesaria de los confinamientos por la COVID-19 para tanta gente, revelaron las posibilidades de la nueva tecnología, y las personas más jóvenes, sobre todo las que tienen hijos, esperan que la flexibilidad se mantenga. No obstante, una plantilla remota o híbrida requiere un estilo de liderazgo diferente y no siempre es un desarrollo positivo, ya que la pérdida del contacto cara a cara es fuente de estrés adicional para algunas personas.

Una empresa energética global cuyos líderes recibieron coaching por parte de Performance Consultants aprovechó la tecnología para sacar el máximo partido del trabajo remoto. «Antes me basaba en conversaciones en persona», informó uno de los participantes. «¿Cómo sostengo eso cuando trabajan desde casa? Lo abordamos desde varios frentes, como el uso de tecnologías que nos permiten tener a más personas en la “sala”. Invito a los miembros jóvenes del equipo a reuniones como las sesiones informativas semanales con mis subordinados directos, y los animo a participar, para que experimenten lo que es interactuar con el Consejo o con interlocutores externos». Como resultado, según informó otro directivo, «hemos pasado de una sensación de desconexión a la conexión virtual. Por ejemplo, celebramos “asambleas generales” y dejamos espacio para que la gente comparta sus sentimientos».

La responsabilidad personal es clave para la supervivencia

Muchas personas tienen miedo al cambio, del tipo que sea. Tampoco es sorprendente, si tenemos en cuenta que podemos hacer muy poco para preparar a nuestros hijos para el mundo en el que van a vivir. Si hay algo seguro, es que no se parecerá al que hemos conocido nosotros; pero tampoco sabemos cómo será. Lo que nos proporcionará la flexibilidad y la capacidad de adaptación necesarias para afrontar lo que sea que nos aguarda es el cambio, y no solo el cambio externo, sino también el interno. Cuando gran parte de lo que conocemos y amamos está en constante cambio, la aceptación plena de la responsabilidad personal se convierte en la necesidad física y psicológica de supervivencia.

PRESENTACIÓN DE LA CURVA DE RENDIMIENTO™

En el pasado hemos defendido estudiar el proceso de desarrollo psicológico humano para averiguar qué puede decirnos acerca de la dirección en la que evolucionan empresas, comunidades y culturas, así como las fases por las que pasarán durante el proceso. Y esto queda plasmado con gran sencillez en un modelo que han desarrollado colegas en Performance Consultants. Se trata de la curva de rendimiento.

Se atribuye al ya fallecido Peter Drucker, profesor de gestión empresarial, la afirmación de que «la cultura se come a la estrategia para desayunar». No podríamos estar más de acuerdo, puesto que la cultura es clave y, sin embargo, muy pocas organizaciones se muestran proactivas a la hora de crear y medir su cultura. *The Conference Board CEO Challenge* también confirma que «a lo largo de todo el espectro, el ADN cultural de una organización es clave para el éxito, desde la eficiencia operativa a una mejor atención al cliente, a una mayor captación y retención del talento, a niveles más elevados de rendimiento económico y a avances en innovación».

La curva de rendimiento se fija en la actitud colectiva prevalente en la cultura empresarial y en cómo esta sienta las bases para el rendimiento (Figura 3). Los líderes son quienes más influyen en la cultura de la organización, por lo que no resulta sorprendente que estudios llevados a cabo por Hay Group y otros concluyan que el impacto de la conducta de liderazgo sobre la cuenta de resultados puede llegar al 30 por ciento. Los líderes son los guardianes del rendimiento, y en este libro nos centraremos en la palanca que es la conducta de liderazgo.

En la curva de rendimiento, cada una de las cuatro fases está representada por una actitud cultural general (en cursiva). Le resultará útil recordar la jerarquía de las necesidades de Maslow que hemos visto en el capítulo 1 mientras lee acerca de este modelo evolutivo del rendimiento. También le irá bien tener presente la ecuación del juego interior: por encima de la línea vemos cómo se reduce la interferencia y, por debajo de la línea, vemos cómo el potencial aumenta a medida que el rendimiento mejora. Cada actitud da lugar a características organizativas diferenciadas y se relaciona con un grado de rendimiento específico. Cuando mire el modelo, reflexione sobre la actitud desde la que usted opera a diario.

Obviamente, la curva de rendimiento estudia la madurez de la conducta de una organización, no la madurez de los sistemas de gestión de la misma. De todos modos, sí que podemos extrapolar lo que sería más probable encontrar, y eso es lo que hemos hecho en la Tabla 2.

La pregunta que cabe formularse es: ¿cuál es la cultura de su equipo u organización? Al plantearnos esto, es importante recordar que buscamos la actitud prevalente en la organización o en el equipo, aunque es posible que distintas partes de la organización operen en distintas partes de la curva. La curva de rendimiento es una herramienta útil para los coaches, porque les permite explorar la cultura y la actitud prevalentes junto a sus coachees, y para los líderes, porque les permite explorar su propia cultura. Una vez que son conscientes de su actitud actual y de la relación directa que existe entre la actitud y el rendimiento, pueden elegir cambiar. La conciencia es verdaderamente terapéutica, tal y como veremos en la segunda parte del libro.