

El pan nuestro de cada día...

- ¿Te parece que revisemos las acciones que te comprometiste a ejecutar?
- Mmm... lo cierto es que he estado muy ocupado estos días y apenas he tenido tiempo...

 Jaime Bacás, Coach y Socio de ICF.

Una de las principales y más frecuentes dificultades a las que se enfrenta el coachee – y por ende su coach – es la ejecución de las tareas o deberes a los que se ha comprometido.

Es frecuente que el coach inicie la sesión de coaching con una pregunta como la anterior y, también, que escuche una respuesta parecida...

Algunos coaches son comprensivos con sus coachees y aceptan la explicación, aunque sepan que es una excusa, y pasan de puntillas sobre el incumplimiento.

Otros no dejan pasar la oportunidad y aprovechan para trabajar el concepto de compromiso, procurando que su coachee entienda y acepte el valor que representa en el éxito de su proceso.

En ambos casos el grado de cumplimiento de los deberes suele ser escaso o incompleto y, casi siempre, motivo de dedicación y esfuerzo por parte del binomio coach-coachee.



■ ¿Cuál es la razón o causa por la que el coachee incumple su promesa?

Desgraciadamente no existe una sola, sino varias... y son las mismas por las que los coaches – y el resto de la población – incumplimos con tanta frecuencia los compromisos que establecemos con nosotros y con otros.

Es tal la magnitud del incumplimiento, que hemos desarrollado una actitud comprensiva-defensiva tácita: "hago la vista gorda porque no me siento moralmente fuerte, ya que yo tampoco cumplo, y espero que seas igual de comprensivo conmigo". Aceptemos que estamos muy bien entrenados a incumplir, excusarnos por ello y seguir incumpliendo repetidamente. No es sencillo escapar de ese bucle.

Debido a la limitación de espacio de este artículo sólo exploraré una de esas causas por las que el coachee (o cualquiera de nosotros) no cumple su compromiso y lo que puedes hacer para ayudarle/te en ese gran desafío.

Este asunto parece relevante porque, no lo olvides, el éxito del proceso de coaching reside en que tu coachee **alcanse el objetivo** que se ha marcado.

Te invito a que dirijas tu atención a esas dos palabras clave: alcance y objetivo.

■ ¡Ah! ¡El objetivo!

Elegir un objetivo y que éste sea SMART facilita, en mi experiencia, todo el proceso. Mis coachees suelen escribir una media de seis borradores hasta que el objetivo merece ese distintivo.

La enorme claridad que aporta el objetivo SMART contribuye a la efectividad del paso siguiente, el ejercicio de visualización del objetivo-conseguido y, también, al diseño de los nuevos comportamientos clave que necesitará identificar, desarrollar e implantar y, por supuesto, los correspondientes indicadores de desempeño (KPIs) para medir progreso.

Disponer de un objetivo preciso y un plan sólido para alcanzarlo constituye una plataforma de seguridad necesaria para su...

■ ... alcance

Y aunque necesaria, sin embargo, no es suficiente.

En el momento en que el coachee se enfrenta al reto de dar su primer paso - la primera acción táctica - para viajar hacia el objetivo establecido, necesita salir de su zona de confort y claro... se da cuenta de lo incómodo que resulta, así que se dice: "puff... empezaré mañana".

■ ¡Hola procrastinación!

Esta es una de las causas más frecuentes por las que no hacemos lo que nos hemos propuesto.

Procrastinación es la sustitución de la ejecución de una acción - o decisión - relevante por otra que lo es menos. La clave de esta evitación reside en la aparición de un sentimiento negativo o aversión hacia la acción procrastinada como, por ejemplo, que la percibimos compleja, larga, aburrida, difícil, amenazante...

En el instante que procrastinas te prometes ejecutarla más tarde e, inmediatamente, sientes alivio porque te has desembarazado de la obliga-



ción de realizarla y del sentimiento negativo embebido en ella.

Te tranquilizas porque te has prometido ejecutarla en otro momento (realmente estás convencido que así será) y para acallar tu -malconciencia ejecutas otra acción distinta que, aunque sabes que es menos importante, te place o no te incomoda como la otra.

El efecto de alivio es, evidentemente, fugaz. Pronto aparece el fiscal interno que te recriminará tu falta de voluntad, tu escasa determinación y te sentirás mal. Tu autoestima seguirá disminuyendo, mientras crece el estrés porque la fecha tope se aproxima.

Aceptemos que
estamos muy
bien entrenados
a incumplir,
excusarnos por
ello y seguir
incumpliendo
repetidamente

■ Algunas herramientas... (que no panaceas)

Se han catalogado más de doce tipos distintos de procrastinación y, aunque existen algunas herramientas genéricas, cada uno requiere herramientas específicas para su reducción efectiva. Por eso si tu coachee procrastina, necesitarás ayudarlo a identificar cuál es, exactamente, la emoción negativa que dispara el mecanismo de evitación y los fotogramas que constituyen el filme o escena de su procrastinación.

Tomemos como ejemplo el tipo de procrastinación de miedo al error o al fracaso. Tu coachee teme que al hacer algo que no sabe - recuerda que está fuera de su zona de confort - otros, o él mismo, se darán cuenta si le sale mal y eso provocará un sentimiento negativo (vergüenza, incompetencia, etc.)

El coachee considera que existe una brecha demasiado amplia entre la dificultad de la acción a ejecutar y el nivel actual de su habilidad para realizarla. Así que se libera del miedo procrastinando. Entonces percibe que su autoeficacia es baja y, por ende, su motivación hacia esa acción.



Una evitación similar tiene lugar si el coachee percibe como demasiado fácil la ejecución de la acción frente a su nivel actual de habilidad. En este caso la procrastina para generar la presión necesaria para cargar su motivación.

Trabajar con tu coachee para ayudarle a autoevaluar y encontrar esa zona óptima de trabajo - relación entre reto (acción) y nivel de habilidad correspondiente - resulta clave para minimizar su procrastinación.

Comprueba el grado de amenaza que percibe tu coachee en cualquier nueva tarea o acción que se comprometa a hacer. Si la percibe como amenazante puedes ayudarle a recordar experiencias pasadas exitosas que fortalezcan su autoeficacia, invitándole a que revalúe su habilidad y llegue a percibir la tarea como desafiante pero realizable.

También puedes utilizar la técnica de despiece de una tarea en las sub-tareas o incluso acciones discretas que la conforman. De esta forma minimizas la carga emocional negativa embebida en la tarea y, simultáneamente, reduces la brecha dificultad-habilidad.

Otra estrategia muy sencilla que puede ayudar a tu coachee a ejecutar una tarea que procrastina es la de que aprenda a fortalecer su atención e intención.

Consiste en diseñar y pre-establecer el escenario que la facilite, es decir, el cuándo-dónde-y-cómo de la tarea.

Imagina que la tarea del coachee es practicar a diario su ejercicio de visión del objetivo-conseguido. Ayúdale para que él diseñe algo como : "Mañana llegaré a mi oficina quince minutos antes (la duración del ejercicio), así que ahora mismo cambio el despertador en mi móvil. La primera acción que realizaré mañana nada más llegar a mi oficina (el cuándo) es dirigir-

Procrastinación es la sustitución de la ejecución de una acción -o decisión- relevante por otra que lo es menos

me, directamente, a la sala de reuniones (el dónde) para aislarme de las distracciones e interrupciones; ahora mismo hago la reserva de la sala. Llevaré en mi cartera el cuaderno de coaching en el que escribiré el resultado de mi ejercicio (el cómo), ahora mismo lo meto en la cartera. Etc."

Se trata de automatizar el control de la tarea y, así, evitar la necesidad de tomar determinadas decisiones que constituyen gatillos de procrastinación.

Cuando no generas escenarios cuándo-dónde-y-cómo incrementas las probabilidades de procrastinación porque toleras que tu atención sea asaltada por la enorme cantidad de estímulos que conforman el ámbito empresarial y que tu intención sea sustituida por otras prioridades.

Observa como esta estrategia se asemeja a una pre-decisión: al minimizar el número de decisiones que necesitas tomar para iniciar la acción - gracias al diseño y establecimiento del escenario - tu comportamiento está cuasi pre-determinado.

■ Ejecución y coaching

Tu vida - una vida con propósito - está constituida por una sucesión de objetivos, planes y acciones para alcanzarlos. Los tres elementos son necesarios y el que más falla es el tercero: la ejecución.

Coaching es la conversación que mantienes entre la persona que eres ahora y la que serás cuando hayas conseguido el objetivo que has establecido. Coach es la herramienta (un experto generador de conversaciones) que tienes a tu disposición para facilitar que esa conversación progresa continuamente, de forma que al final de la misma seas la persona que querías ser, es decir, la que ya ha conseguido su objetivo. 🌀

 jbacas@atesora.es