

## Elogios de ***The Coaching Habit***



«Michael Bungay Stanier destila los principios esenciales del coaching hasta obtener siete preguntas básicas. Si logras dominar su sencilla pero profunda técnica, estarás matando dos pájaros de un tiro. Podrás ayudar más a tus empleados y compañeros, e incluso puede que te conviertas en el coach definitivo».

**DANIEL H. PINK**, autor de *Vender es humano*  
y *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*

«El coaching es un arte difícil de dominar. Hace falta valor para preguntar algo en vez de dar un consejo, una respuesta o una solución. Dar a otro la oportunidad de hallar su propio camino, cometer sus propios errores y desarrollar su propio juicio exige valentía, porque nos hace vulnerables. También puede llevarnos a abandonar el hábito de “arreglarlo todo”. En este libro práctico e inspirador Michael Bungay Stanier comparte siete preguntas rompedoras que pueden cambiar la forma en que lideramos y damos apoyo. Además, nos guía a través de la parte más peligrosa: cómo convertir estos nuevos conocimientos en hábitos y prácticas cotidianas».

**BRENÉ BROWN**, autora de *Más fuerte que nunca*  
y *Frágil: El poder de la vulnerabilidad*

«¿Qué puedo hacer para ser mejor líder? Michael plantea y responde esta pregunta ofreciendo a los líderes en potencia siete preguntas que dan que pensar y que cambiarán sus hábitos de liderazgo. Este libro está repleto de preguntas, ideas y herramientas prácticas, útiles e interesantes que guiarán a todo líder que intente mejorar».

**DAVE ULRICH**, coautor de *El sentido de trabajar*  
y *El código del nuevo líder*

«En este maravilloso manual, Michael hace gala de su inteligencia, ingenio, armonía y dedicación al arte del coaching para apoyar a todos aquellos que pretenden ayudar a los demás. Llevo cuatro décadas en el mundillo, y aun así *The Coaching Habit* me ha aportado ideas sensacionales».

**DAVID ALLEN**, autor de *Organízate con eficacia*

«Entre la gran cantidad de libros sobre coaching que persisten con marcos conceptuales anticuados, sobresale esta brizna de esperanza. *The Coaching Habit* es un tesoro de saber práctico que reduce a un simple conjunto de hábitos cotidianos un cometido sempiterno, como es el de transformar en coaches a todos los gerentes. Si pretendes escalar al siguiente nivel del liderazgo, te hará falta este libro».

**JESSICA AMORTEGUI**, directora ejecutiva de Aprendizaje y Desarrollo en Logitech

«Muchos libros sobre coaching acaban en estanterías a medio leer. *The Coaching Habit* de Michael Bungay Stanier te atrapa de principio a fin. Es una lectura atrevida, directa, fiable y realista; un libro que cambiará la forma en que te comunicas con los compañeros de trabajo y con tu familia. Si buscas un libro sobre coaching con el que conectar deprisa y que no sea un tostón, ya lo tienes».

**JOHANNE MCNALLY MYERS**, vicepresidenta de Recursos Humanos en Tim Hortons

«Entre tantos libros, estudios y artículos sobre el valor del coaching y sobre cómo lograr el éxito de estas medidas clave para fomentar el desarrollo, es fácil entender por qué estudiantes y practicantes del arte se confunden y se saturan ante tantos enfoques, marcos de referencia y sistemas encumbrados como los “idóneos”. Con este nuevo libro, Michael Bungay Stanier ha penetrado en la barahúnda con un estilo entendible, una intención realista y eficacia. Creo que

este libro será una herramienta útil y eficaz tanto para el coach de profesión como para el estudiante y el gerente».

**STUART CRABB**, director de Aprendizaje  
y Desarrollo de Facebook

«No nos encontramos solo ante un libro; es una voz en nuestra cabeza, el ángel postrado en nuestro hombro guiándonos hacia la grandeza. Ser un gran coach es mucho más que habilidad; es una mentalidad, una forma de ser. Michael transmite con maestría ese mensaje por medio de una narración ingeniosa, ejemplos prácticos y técnicas de eficacia probada. Un libro imprescindible para cualquier coach que de verdad quiera ser diferente».

**SINÉAD CONDON**, responsable de Fomento  
del Rendimiento Global en CA Technologies

«*The Coaching Habit* es gracioso, inteligente y práctico. Es un libro inolvidable que se sirve de los más recientes avances en la ciencia del comportamiento. Me ha parecido muy útil tanto para el trabajo del día a día como para las esporádicas colaboraciones».

**JAMES SLEZAK**, director ejecutivo de Estrategia  
en *The New York Times*

«Así como otros alambican el propósito y el ejercicio del coaching, Michael Bungay Stanier da un enfoque práctico y cercano a este hábito esencial de los grandes líderes. Articula de forma sucinta la base científica detrás del arte de hacer preguntas con respeto y su papel a la hora de fomentar una colaboración auténtica entre trabajadores prestos a cooperar para hacer cosas importantes. *The Coaching Habit* es un libro muy ameno que me hizo adoptar de inmediato nuevos hábitos».

**DANA WOODS**, presidenta de la Asociación Norteamericana  
de Enfermeras de Cuidados Intensivos

«La magia del liderazgo radica en las conversaciones cotidianas. Con *The Coaching Habit*, Michael Bungay Stanier da a los gerentes un instrumento extremadamente simple y útil (¡solo siete preguntas!) para que puedan conducir a sus equipos a lo más alto mediante el coaching diario».

**ANDREW COLLIER**, responsable de Desarrollo del Liderazgo en Nestlé

«¿Dónde estaba este libro cuando lo necesitaba?» me pregunto nada más terminar de leer este fantástico libro. A lo largo de mi carrera he leído incontables libros sobre liderazgo y coaching, pero pocos lo han resumido todo tan bien como el de Michael Bungay Stanier. Me encantan los conceptos de simplificación y práctica, práctica y más práctica. Son básicos para convertir el coaching en un hábito. Michael hace parecer sencillo lo que a algunos líderes se les antoja complejo, ya sean gerentes experimentados o novatos. Sin duda, un libro imprescindible».

**MONIQUE BATEMAN**, vicepresidenta ejecutiva de TD Bank Group

«*The Coaching Habit* contiene la esencia del coaching práctico para gerentes estresados. Sin paja, sin teorías abstractas ni anécdotas soporíferas. Lo único que encontrarás aquí son ideas cotidianas prácticas para impartir coaching en menos de diez minutos».

**MELISSA DAIMLER**, responsable de Desarrollo Organizativo  
y Aprendizaje de Twitter

«Bungay Stanier da en el clavo. Somos criaturas de hábitos, y a partir de ellos moldeamos nuestro ser, nuestra vida y el mundo en derredor. *The Coaching Habit* es un manual para aplicar la fuerza del hábito al coaching para alcanzar cotas más altas con y gracias a los demás. No leas el libro; pon en práctica lo que dice. ¡Aplicalo! Tenlo en el escritorio y crea tu propio hábito de coaching».

**MICHELE MILAN**, directora de Programas para Ejecutivos en  
Rotman School of Management, Universidad de Toronto

Michael  
Bungay  
Stanier

# The Coaching Habit

práctica  
alpha



**Harlan Howard decía que toda buena canción *country* contiene tres acordes y toda la verdad.**

Este libro plantea siete preguntas y explica cómo convertirlas en un método diario para aligerar el trabajo y aumentar nuestra influencia.

# Índice

**Necesitas un hábito de coaching** 15

**Cómo crear un hábito** 27

**Pregunta Masterclass Parte 1**

Las preguntas, de una en una 39

**1 La pregunta Lanzadera** 45

**Pregunta Masterclass Parte 2**

Déjate de rodeos y haz la pregunta 59

**2 La pregunta YQM** 65

**Pregunta Masterclass Parte 3**

¿Deberías hacer preguntas retóricas? 81

**3 La pregunta Foco** 87

**Pregunta Masterclass Parte 4**

Limitate a hacer preguntas  
que empiecen por «¿Qué?» 107

**Una combinación 1-2-3 irresistible** 113

**4 La pregunta Base** 117

**Pregunta Masterclass Parte 5**

Intenta acostumbrarte al silencio 135

<b>5</b>	<b>La pregunta Perezosa</b>	141
	<b>Pregunta Masterclass Parte 6</b>	
	Intenta escuchar la respuesta	159
<b>6</b>	<b>La pregunta Estratégica</b>	165
	<b>Pregunta Masterclass Parte 7</b>	
	Confirma las respuestas ajenas	185
<b>7</b>	<b>La pregunta del Aprendizaje</b>	191
	<b>Pregunta Masterclass Parte 8</b>	
	Aprovecha todos los medios para hacer preguntas	205
	<b>Conclusión</b>	211
	<b>Secretos para ser aún más grande</b>	217
	<b>Agradecimientos</b>	231



**Necesitas  
un hábito  
de coaching**

Hoy en día  
todo el mundo  
sabe que los  
managers y  
los líderes  
**necesitan  
hacer  
coaching con  
sus equipos.**

**E**l periodismo de management ha publicado un sinfín de artículos sobre el tema. Muchos gurús señalan que el coaching es un componente esencial del liderazgo, y el número de coaches ejecutivos parece seguir la ley de Moore. Hasta la tira cómica *Dilbert* se mofa de ello; y no hay mayor señal de un éxito generalizado que salir en *Dilbert*.

Daniel Goleman, el psicólogo y periodista que extendió el concepto de inteligencia emocional, plantó su bandera hace más de quince años en su artículo para *Harvard Business Review* «Leadership That Gets Results». Sugirió la existencia de seis estilos básicos de liderazgo. El coaching era uno de ellos, y demostró que tiene una influencia «muy positiva» en el rendimiento, el ambiente (la cultura de trabajo) y los resultados. Sin embargo, era el estilo de liderazgo menos usado. ¿Por qué? Goleman escribió: «Muchos líderes adujeron que, en un entorno económico tan estresante, no tienen tiempo para algo tan lento y tedioso como enseñar a la gente y ayudarla a crecer».

Y hay que tener en cuenta que eran tiempos de vacas gordas: en la década de 2000, el correo electrónico aún era una bendición, no una maldición, la globalización apenas existía y todavía no habíamos vendido nuestra alma a los smartphones. La experiencia de trabajar con managers ajetreados de todo el mundo me indica

que, más que mejorar, las cosas han empeorado. Se nos exige más que nunca, y, aunque el término «coaching» se use mucho más, no parece que se esté practicando tanto. Y cuando se practica, la sensación es que no funciona.

## Probablemente ya lo hayas intentado y hayas fracasado



Es probable que ya hayas entrado en contacto con el coaching de algún modo u otro. Un estudio de 2006 llevado a cabo por la empresa de desarrollo del liderazgo BlessingWhite señaló que el 73% de los managers había recibido alguna formación en coaching. Hasta aquí todo bien. Sin embargo, parece que no fue una gran formación. Solo el 23% de ellos —ni uno de cada cuatro— pensaba que el coaching influía significativamente en su rendimiento o en la satisfacción laboral. El 10% incluso afirmó que surtía efectos negativos. (¿Os podéis imaginar cómo debían ser esas reuniones? «Cuando acabe esta sesión contigo estaré más confundido y menos motivado».)

En resumen, probablemente no te estén dando un coaching muy útil, y probablemente tú tampoco lo estés dando a los demás.

Si tuviera que apostar, diría que hay al menos tres razones por las que tu primer intento de asimilar un hábito de impartir coaching fracasó. La primera es que, seguramente, la formación que te dieron era demasiado teórica y complicada, aburrida y desligada de la realidad de tu ajetreada vida laboral. Una de esas sesiones de formación quizá la aprovechaste para ponerte al día con los correos atrasados.

Probablemente  
**no te estén  
dando**

un coaching  
muy útil, y  
probablemente  
tú **tampoco  
lo estés dando**  
a los demás.

Incluso si la formación hubiera sido interesante —la razón número dos—, es probable que no dedicaras mucho tiempo a intentar poner en práctica estas nuevas ideas para hacer las cosas de otra manera. Al volver a la oficina, el *statu quo* hizo ostentación de su fuerza, te dobló a placer y, al cabo de poco, ya estabas haciendo las cosas exactamente igual que antes.

La tercera razón es que, aunque cambiar parezca sencillo, dar menos consejos y hacer unas cuantas preguntas más es algo sorprendentemente difícil. Llevas años dando consejos y recibiendo ascensos y halagos por ello. Se te ve como alguien que «aporta valor», y tienes la ventaja añadida de tener la situación bajo control. En cambio, cuando haces preguntas puedes sentirte menos seguro de tu utilidad, se te puede antojar menos fluida la conversación e incluso puedes tener la sensación de haber perdido el control sobre ella (a este hecho, real, se le llama «empoderamiento»). Dicho así, no parece una súper oferta.

## **Pero no es tan difícil. En serio.**



En mi empresa, Box of Crayons, hemos entrenado a más de diez mil managers ocupadísimos como tú en varias habilidades prácticas de coaching. A lo largo de los años, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El coaching es simple. De hecho, las 7 preguntas esenciales de este libro te dan casi todas las claves que necesitas.
- Puedes impartir coaching en menos de diez minutos. Y en el agitado mundo de hoy, debes poder hacerlo en menos de diez minutos.

- El coaching debería ser un acto diario e informal, no un suceso formal ocasional con un título *ad hoc*: «¡Es la hora del coaching!».
- Se puede desarrollar un hábito de coaching, pero solo si se entienden y se usan los mecanismos de probada eficacia a la hora de crear y asimilar nuevos hábitos.

Pero, ¿por qué molestarse en cambiar las cosas? ¿Por qué querríamos desarrollar un hábito de coaching?

## Por esto el esfuerzo merece la pena



La esencia del coaching reside en ayudar a los demás y liberar su potencial. Estoy convencido de que quieres ayudar, pero eso no te ha acercado más al coaching.

Veamos por qué impartir coaching a los demás te acaba beneficiando a ti. Facilita tu trabajo y hace que tengas mayor influencia. Cuando creas un hábito de coaching es más fácil salir de los tres círculos viciosos que asolan el lugar de trabajo: el exceso de dependencia, la saturación de trabajo y la desconexión.

### Círculo #1: El exceso de dependencia

Puede que seas parte de un equipo demasiado dependiente. Eso tiene dos hándicaps: el primero es que has enseñado a los tuyos a depender de ti en exceso, algo que a ellos les impide sentirse provechosos y a ti te acaba frustrando; y el segundo, como consecuencia, al crear tanta dependencia ahora tienes demasiado trabajo, así que puedes haberte convertido en un obstáculo del

Quieres  
ayudar,  
pero **eso**  
**no te ha**  
**acercado**  
**más al**  
**coaching.**

sistema. Todo el mundo pierde ímpetu y motivación. Cuanto más ayudes al equipo, más parece este necesitar tu ayuda. Y cuanto más la necesita, más tiempo dedicas a ayudar.

El hábito del coaching permitirá a tu equipo ser más autosuficiente, incrementando su autonomía y su sensación de control. Además, no tendrás que arremangarte tanto, cogiendo el toro por los cuernos y convirtiéndote en el obstáculo principal.

### **Círculo #2: La saturación de trabajo**

Puede que también estés saturado por el volumen de trabajo. Tanto da si eres un experto en todas las técnicas de productividad del mundo; cuanto más rápido achicas el agua, más rápido parece hundirte. Pierdes el norte a medida que te ves zarandeado en todos los sentidos por prioridades cada vez más numerosas, por no hablar de los avisos incesantes del correo electrónico y de las prisas por llegar de una reunión a otra. Cuanto más te desconcentras, más saturado te sientes. Y cuanto más saturado te sientes, más te desconcentras.

El hábito del coaching te ayudará a recuperar el camino para que tu equipo pueda ser más eficiente en su trabajo y para que puedas invertir el tiempo, la energía y los recursos a resolver los retos más importantes.

### **Círculo #3: La desconexión**

Por último, puede que estés desconectado del trabajo que de verdad importa. Mi libro anterior, *Do More Great Work*, promulgaba el principio básico de que no basta con sacar adelante el trabajo. Debes ayudar a la gente a trabajar más en lo que tiene valor y sentido. Cuanto más trabajemos en cosas que no tengan un fin real, menos comprometidos y motivados estaremos. Y cuanto

menos comprometidos estemos, menos posibilidades tendremos de encontrar y crear el trabajo extraordinario.

El hábito del coaching te permitirá a ti y a tu equipo reconectar con las tareas que no solo tienen más relevancia, sino también más sentido. El coaching puede animarnos a salir de nuestra zona de confort, puede ayudar a la gente a aprender de sus experiencias y, tanto literal como metafóricamente, aumentar y ayudar a satisfacer su potencial.

Es una cruzada contra los tostones, las rutinas y el ejército de resignados. Fomentar un hábito de coaching es una forma de abrirse paso a un método de trabajo mejor.

## Las 7 preguntas esenciales



Este libro plantea siete preguntas que te sacarán de estos tres círculos viciosos y mejorarán tu forma de trabajar. Las preguntas no solo sirven para tus trabajadores, sino también para los clientes, proveedores, colegas, jefes e incluso (a veces y, por supuesto, sin ninguna garantía de éxito) para nuestras parejas e hijos adolescentes. Tienen la capacidad de transformar las reuniones semanales de seguimiento individual, las reuniones de equipo, de ventas y, en especial, aquellos momentos en que te encuentras de pronto con alguien entre dos eventos programados.

La **pregunta Lanzadera** es una manera de iniciar cualquier conversación yendo directamente al grano, pero dando cierto margen. La **pregunta YQM**—la mejor pregunta de coaching del mundo— es una herramienta de autogestión para ti mismo, y da pie a las otras seis preguntas. La **pregunta Foco** y la **pregunta Base** tratan de llegar a la raíz del problema, para centrarte en lo

LO QUE LA GENTE  
ENTIENDE POR  
MOMENTO EUREKA  
ES EN REALIDAD  
**EL DESCUBRI-  
MIENTO DE  
LA PREGUNTA.**

Jonas Salk

que de verdad importa. La **pregunta Perezosa** nos permitirá ahorrar mucho tiempo, y la **pregunta Estratégica** se lo permitirá a los que trabajan contigo. Finalmente, la **pregunta del Aprendizaje**, que constituye uno de los dos pilares del coaching junto con la **pregunta Lanzadera**, sirve para que las interacciones contigo resulten más provechosas para todo el mundo.

## ¿Empezamos?



¿Estás listo? Seguro que estás ansioso por llegar a las 7 preguntas esenciales, pero antes debemos dar un breve rodeo para profundizar en tu cambio de conducta. De nada sirve darte las herramientas necesarias si no sabes usarlas. El siguiente capítulo trata de la fórmula del nuevo hábito, y pretende ayudarte en ese sentido. En él aprenderás por qué en verdad el punto de partida para el nuevo hábito no radica en la nueva conducta, por qué sesenta segundos son tan valiosos y por qué la fórmula del nuevo hábito puede ser el motor del cambio.