



CAME

ESCUELA DE FORMACIÓN
Y PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

HABILIDADES INTERROGATIVAS EN EL COACHING

ESTRUCTURA DE REFERENCIA DEL COACHEE

Para ser un buen coach en la organización es necesario saber que, si una persona es la principal y mayor experta capaz de resolver sus propios problemas y lograr sus ambiciones, esa es precisamente la principal razón por la que buscan un coach. Cuando en la organización los colaboradores presentan un asunto importante a un coach, probablemente ya han realizado previamente un análisis completo de ese asunto personal o profesional y de todas las posibles opciones. Asimismo, ya han intentado resolver el asunto por sí mismos y no han tenido éxito.

En general, los colaboradores consultan después de haber intentado resolver sus problemas, conseguir sus ambiciones o afrontar sus asuntos. Pese a ello, estas personas se sienten atrapadas en una rutina o en un callejón sin salida. Mayormente, han reflexionado mucho o poco sobre sus problemas o ambiciones, y no encuentran una solución a estos problemas tal y como los han definido, ni una forma práctica de conseguir los objetivos que se han fijado. Aquí nos enfocamos en el **coaching interno**, vale decir, el coaching que cada jefe pudiera aplicar a sus colaboradores, a fin de ayudarles en la superación de sus problemas, y logro de sus metas, alcanzando un aprendizaje positivo.

PREGUNTAS EFECTIVAS

Por tanto, cuando un colaborador no encuentra respuestas a sus dificultades o soluciones a sus problemas, para el coach no tiene sentido buscar de la misma manera, en el mismo lugar o en la misma dirección que el colaborador. No obstante, es útil ayudarle a “reconfigurar” su forma de definir un asunto, considerar un problema o pensar en una ambición. La técnica del coach es cuestionar la estructura de referencia del colaborador o coachee. Como consecuencia de ello, las preguntas que son consideradas efectivas en el coaching son precisamente aquellas que proponen al coachee reconsiderar la forma en la que define un problema, asunto o ambición.

Para reformular las características distintivas del arte del coaching indicaremos lo siguiente: Las preguntas del coach no son para obtener más información del coachee, sino para hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto que se está tratando.

En consecuencia, un coach no se centra en los detalles técnicos de los problemas de los coachees, puesto que corre el riesgo de caer prisionero en la misma estructura de referencia limitante. En su lugar, el coach explora la estructura general subyacente en la manera en la que el coachee afronta un asunto y la forma en la que busca alternativas.

De hecho, esta reconfiguración de las estructuras de referencia del coachee o el cambio de perspectiva en los objetivos y asuntos del coachee, le permitirá descubrir repentinamente enfoques totalmente diferentes para definir y resolver problemas y para lograr sus ambiciones.

Un coach que no sabe cómo formular las preguntas adecuadas también suele obtener más y más información del coachee mediante preguntas de naturaleza más descriptiva.

En esta relación paradójica con el coachee, cuanto más atentamente escuche el coach los detalles de la situación y cuanto más esté en sintonía con las emociones del coachee, más riesgos tendrá de quedarse atascado en su misma situación sin salida.

Por tanto, la “postura” o actitud correcta del coach consiste en acompañar al coachee sin adherirse totalmente a la estructura de referencia subyacente, y sin introducirse completamente en su contexto ni en su estado mental. Un coach sirve para permitir al coachee a cuestionar sus estructuras de referencia y a percibir su entorno desde nuevos ángulos y sus problemas bajo un enfoque diferente. Las preguntas que transforman las estructuras de referencia permitirán al coachee actuar de manera diferente y crecer.

TIPOS DE PREGUNTAS

PREGUNTAS SIMPLES / COMPLICADAS

En un proceso de coaching, es útil dejar el máximo espacio posible para que los coachees puedan extenderse en el desarrollo de su propio discurso, definir sus propias estructuras de referencia y desarrollar su propio potencial de crecimiento. En consecuencia, el papel del coach consiste en estar presente de forma bastante ligera y transparente en el “diálogo de coaching”, salvo en unas pocas intrusiones breves, precisas y respetuosas. Esta actitud “minimalista” también se aplica a todas las preguntas del coach.

Cuando se hacen demasiadas preguntas excesivamente largas y complicadas (de las cuales muchas están siempre centradas en el problema) algunos coaches muestran que están indirecta o inconscientemente tratando de proponer soluciones, obtener reconocimiento, justificar su presencia, acelerar el procesamiento del coachee, etc. Aun en el caso de que éstas numerosas, extensas e inapropiadas preguntas estén motivadas por el deseo de ayudar, sólo sirven para interferir en la autonomía del coachee. En el coaching, las preguntas breves, simples y escasas son consideradas más útiles y efectivas.

PREGUNTAS NEUTRALES / DIRIGIDAS

Las preguntas también pueden diferenciarse según su objetivo. Normalmente, el objetivo de una pregunta es obtener nueva información o generar nuevas ideas. Para conseguir realmente estos fines, es fundamental que la forma en la que se formula la pregunta no revele una intención de influir en el contenido de la respuesta ni de dirigirla.

Por tanto, las preguntas del coach que permiten una respuesta totalmente abierta del cliente son “preguntas neutrales” y se consideran útiles. A continuación, mostramos algunos ejemplos de preguntas neutrales útiles, comparándolas con preguntas cerradas:

- Directa (o dirigida): La pregunta “¿está enfadado?” propone una emoción específica y puede centrar la atención del coachee en ese contenido específico.
- Neutral: “¿Qué siente?” es una pregunta abierta para que el coachee defina sus emociones sin ninguna limitación.

PREGUNTAS DE NEGACIÓN

Obsérvese que los dos ejemplos anteriores son preguntas de negación. Este tipo de preguntas de negación como “¿por qué no...?” o “¿qué le impide...?” hacen que el coachee se centre en sus bloqueos y dificultades. Se recomienda utilizar otras preguntas más positivamente orientadas para ayudar a los coachees a avanzar en la búsqueda y diseño de sus propias soluciones.

PREGUNTAS ABIERTAS / CERRADAS

Entre las diferentes categorías de preguntas, también hay “preguntas abiertas”, que ofrecen al coachee un amplio espacio para que se exprese, y “preguntas cerradas”, que proponen una elección entre determinadas opciones o alternativas. Las preguntas abiertas aumentan la amplitud del “discurso” personal del coachee, mientras que las preguntas cerradas obligan al coachee a elegir una posición o a decidir sobre un determinado asunto.

Cuando el coach hace preguntas abiertas, los coachees pueden responder lo que quieran, sienten o piensan. No hay nada en la manera de formular la pregunta que indique que el coach tiene una expectativa u objetivo específico. Este tipo de preguntas sirve para obtener una respuesta auténtica del coachee, que podría ser larga o corta, original o inesperada, asertiva o dubitativa, etc.

PREGUNTAS ACTIVAS / ANALÍTICAS

Otra diferenciación entre los tipos de preguntas distingue entre las centradas en obtener una respuesta analítica y las centradas en provocar una acción. En general, las preguntas

analíticas obtienen respuestas que describen el pasado del coachee, una estructura de referencia adquirida por este, o asuntos que deben resolverse para que pueda tomarse una decisión con toda la información o para que sea posible actuar.

Al hacer preguntas analíticas, los coaches ayudan a los coachees a centrarse en entender sus motivaciones, contexto, apoyo del entorno, límites, etc. Los coachees después explicarán los detalles históricos y contextuales de su problema o ambición. Cuando un coach formula este tipo de preguntas, obtiene información, explicaciones y, a veces, justificaciones. Por tanto, las preguntas analíticas no son necesariamente las preferidas por los coaches que desean ayudar a los coachees a centrarse en las acciones y soluciones que tomará en el futuro.

De hecho, si el coaching es un proceso de acompañamiento centrado en actuar y conseguir resultados, las preguntas útiles se centran intensamente en el cambio activo orientado al futuro, y en aplicar soluciones que resuelvan los problemas del coachee y le lleven al éxito.

PREGUNTAS ÚNICAS / MÚLTIPLES

Un excelente indicio de que los coaches podrían estar involucrándose demasiado en un enfoque analítico es cuando hacen un montón de preguntas, una tras otra, sin apenas mantenerse en silencio ni dejar al coachee tiempo para pensar o buscar una respuesta. Las buenas preguntas de coaching suelen ir solas y consiguen que el coachee presente su discurso de manera bastante reflexiva.

¿POR QUÉ?

La primera consecuencia práctica de una estrategia de coaching orientada hacia la búsqueda de soluciones es evitar preguntar “¿por qué?” a toda costa. Casi todas las veces que se hace esta pregunta, la respuesta que se obtiene es una exposición detallada de la vieja estructura de referencia que limita la agilidad mental del cliente o su transformación emocional.

Siguiendo esta lógica, todas las preguntas centradas en comprender los problemas del coachee, sus dificultades, elecciones equivocadas en el pasado, contexto, etc, podrían considerarse bastante inútiles. Las preguntas del tipo “¿por qué?” se basan en la creencia popular de que para “tener éxito uno ha de entender por qué ha fracasado”. De hecho, sólo sirven para que el coachee continúe deambulando en la misma estructura de referencia limitada. Un proceso de coaching sirve para conducir cuidadosamente al coachee “fuera de la caja”.

Existen, desde luego, algunas excepciones a la anterior afirmación. Un coach podría preguntar “¿por qué?” para conocer mejor cómo el coachee está frenando el desarrollo de su potencial. Si el coach ignora la información obvia e intenta en cambio captar la visión del mundo del coachee, sus ideas básicas, modelos de conducta, etc., entonces la respuesta del

coachee a la pregunta del tipo “¿por qué?” puede ser muy rica para mejorar el trabajo del coach en el futuro.

En consecuencia, si alguna vez un coach pregunta “¿por qué?”, no es para escuchar el contenido de la respuesta relevante a una situación específica, sino más bien para conocer la manera general en la que el coachee piensa y siente. La respuesta, en tal caso, ofrece numerosos indicios de las limitaciones inherentes a la estructura de referencia del coachee.

¿CÓMO?

Las preguntas centradas en la acción tienen el mérito de animar a los coachees para que imaginen cómo crear nuevas posibilidades. Estas preguntas comienzan con “¿cómo vas a...?” o “¿cómo puede...?”

En general, las preguntas que comienzan con “¿cómo va a...?” se consideran mejores preguntas de coaching. En función del trabajo previamente realizado por el coachee, este tipo de preguntas abiertas pueden ser neutrales o ser sutilmente dirigidas.

A los coachees que parecen estar preparados para pasar a la acción se les pregunta: “¿Cómo va a...?”. Estas preguntas indican que ya es hora de reflexionar sobre la estrategia, táctica o comportamiento. Esta hipótesis podría haber sido confirmada por el trabajo efectuado antes de la pregunta, en cuyo caso se considera una pregunta “neutral”. No obstante, si el coachee no ha mostrado ningún indicio de estar preparado para pasar a la acción, esta pregunta intenta que el cliente defina una acción concreta.

Por tanto, si la pregunta “¿cómo puedes... o cómo vas a...?” se realiza demasiado pronto puede considerarse una pregunta dirigida y ser, en consecuencia, inapropiada.

SOLUCIÓN IDEAL

Para ayudarle a “pensar fuera de su marco de referencia”, las preguntas simples pueden sugerir al coachee que se “atreva” a pedir resultados en última instancia positivos para sus asuntos, problemas y objetivos. El coach puede sugerir muy directamente a los coachees que busquen objetivos “sólidos”, “elevados” y “bellos”.

- “¿Cuál es tu resultado ideal?”
- “¿Cuál puede ser el mejor escenario posible?”
- “Si realmente se atreviese a verbalizar sus esperanzas más profundas, ¿qué te dices?”
- “¿Cuál es en última instancia su objetivo?”
- “En el mejor de los mundos posibles, ¿cuál es su mayor deseo?”
- “Si la situación fuese perfecta, ¿cómo es?”
- “¿Cuál es tu objetivo más elevado? Aquel que ni siquiera se atreve a compartir conmigo”.

Etcétera.

PREGUNTAS MÁGICAS

Un enfoque similar comprende la utilización de magia, mitos, héroes y super poderes:

- “¿Qué haces con una varita mágica?”
- “Si apareciese un ‘genio’ que le concediese tres deseos, ¿cómo resuelves este asunto de forma perfecta?”
- “¿Qué hace en esta situación tu héroe (modelo de conducta, gurú, etc.) favorito?”
- “¿Qué harías para arreglar las cosas si tuviese súper poderes ilimitados?”
- “Si le preguntase al viejo hechicero (brujo bueno) que hay dentro de usted, ¿qué te dice?”
- “¿Qué te recomienda hacer tu mejor amigo de la infancia?”
- “¿Qué piensa su ángel de la guarda de esto?”

PREGUNTAS PARA PROYECTAR EL FUTURO:

Otro enfoque creativo consiste en pedir al coachee que piense en el futuro e imagine que ha resuelto de forma perfecta su problema o ha conseguido su objetivo. Mediante esta proyección, los coaches primero piden a los coachees que describan la situación resuelta de manera ideal, o la ambición conseguida más allá de lo razonable, o un resultado de éxito pleno, o una relación que se ha desarrollado felizmente, etc. Una vez que el coachee ha finalizado su descripción, entonces el coach le pregunta cómo lo ha conseguido.

- “Imagina que ya han pasado varios años. El problema está totalmente resuelto. Describe la situación. (ENTONCES) ¿Qué has hecho para conseguir este resultado satisfactorio?”
- “Imagínate dentro de cinco años cuando todo es exactamente como deseas. ¿Qué ha cambiado desde tu actual situación? (o) ¿puede describir su entorno? (o) ¿puede hacer un inventario de sus éxitos? (ENTONCES) ¿cómo lo has conseguido?”
- “Imagina que has resuelto tu problema de la forma más satisfactoria posible, ¿cuál ha sido el resultado final? (o) ¿puedes describir cómo te sientes? (ENTONCES) ¿qué has hecho para llegar hasta ahí?”

PREGUNTAS SOBRE ESTRATEGIAS PASADAS

Obviamente, para los coachees más reservados o realistas reacios a dejar volar su imaginación, otras preguntas equivalentes, pero más clásicas tienen como objetivo realizar un inventario de las estrategias que el coachee puso en marcha con éxito en el pasado. De forma muy parecida a como hacían con las preguntas anteriores, los coaches sugerirán a los coachees que busquen en sus experiencias personales para desenterrar recursos que hasta ese momento no habían sido considerados útiles para resolver el problema.

- “¿Se ha enfrentado con anterioridad a situaciones similares (problemas, personas parecidas, objetivos aparentemente inalcanzables, etc.) en el pasado? (ENTONCES) ¿cómo procedió para conseguir un resultado satisfactorio?”

MOVILIDAD EN EL ESPACIO

En casi todos los tipos de preguntas anteriores, los coaches pueden sugerir a los coachees que se pongan de pie y/o se muevan por el espacio para ver los problemas desde un ángulo o punto de vista diferente. Se puede pedir a los coachees que se levanten, tomen cierta distancia y “se miren a sí mismos” en su silla vacía desde lejos. Entonces el coach puede preguntar:

- “¿Cuál es tu percepción de “tu” problema?”
- “¿Qué nuevo consejo te das ‘a tí mismo’?”
- “¿Qué recursos crees que puedes utilizar?”
- “¿Qué posible y evidente solución ni siquiera estás considerando?”
- “Si fuese su asesor personal, ¿qué le dirías para ayudarte a resolver el problema?”

Etcétera.

IR POCO A POCO

Para los coachees que piensan que sus objetivos o problemas son insuperables o demasiado grandes para ser afrontados, las preguntas estratégicas tranquilizadoras les sugieren que dividan la “tarta del problema” en porciones mucho más pequeñas. Cuando el miedo limita la capacidad de acción, éstas porciones se pueden analizar y digerir mucho más fácilmente.

Esta estrategia de coaching sugiere un enfoque muy gradual basado en “ir paso a paso” y compuesto de secuencias mucho más pequeñas, fáciles y manejables.

- “¿Cuál es tu primer y más pequeño paso en la dirección adecuada?”
- “¿Cuál es la primera medida para comenzar a andar por el camino apropiado?”
- “Si divides tu reto en diez partes iguales, ¿a cuál de ellas te enfrentas primero?”
- “¿Cuál es el primer, más inmediato y menor cambio posible que puede realizar?”

PREGUNTAS SOBRE EL PEOR ESCENARIO

Una estrategia interrogativa relativamente paradójica y algo sorprendente consiste en pedir a los coachees que procedan mediante un enfoque contrario al que se consideraría normalmente como de “sentido común”. A través de este tipo de trabajo, los coachees a veces se dan cuenta de que ya están en el peor escenario posible y de que la situación sólo puede mejorar. Asimismo, en ocasiones, al considerar opciones realmente “negativas”, aparecen repentinamente nuevas estrategias favorables o constructivas.

- “¿Cuál es tu opción más catastrófica?”
- “Si la situación empeorase lo más posible, ¿cómo es?”
- “Si deseara fracasar completamente, ¿cómo tienes que hacer?”

- “Si ese fuese su objetivo, ¿cómo vas hacer para que todo tu equipo esté en contra ti?”

CONCLUSIONES SOBRE LAS HABILIDADES INTERROGATIVAS

Las habilidades interrogativas merecen una atención mucho mayor de la que normalmente reciben.

Mediante las preguntas, el objetivo del coach es nada menos que ayudar al coachee a encontrar sus propias soluciones en los ámbitos personal y profesional.

- Las preguntas potentes, si son realizadas adecuadamente por un profesional, son simples y pueden ser tan precisas como un bisturí.
- Mediante la utilización de unas pocas preguntas potentes, los coaches pueden ayudar a los coachees (colaboradores) a desarrollar todo su potencial ofreciendo un cambio de perspectiva casi mágico.
- Las preguntas potentes adecuadas pueden abrir horizontes ilimitados para el desarrollo y crecimiento del coachee (colaborador).
- La práctica de la escucha para que surjan y puedan efectuarse de manera precisa preguntas potentes, simples y estratégicas puede ser la diferencia entre un coach profesional y un maestro.

Este inventario introductorio y parcial comienza a abrir el amplio y creativo campo de las estructuras y contenidos de las preguntas que los coaches pueden formular a sus colaboradores (coachees).

Esperamos que la presentación muestre cómo las preguntas adecuadas y bien formuladas pueden desarrollar un trabajo original o exploración más allá de las estructuras de referencia de los coachees (colaboradores), para ayudarles a resolver mejor sus propios problemas y conseguir sus metas y anhelos.

Extracto tomado de “Caja de Herramientas II”, de Alain Cardon (Master Coach).

Para uso exclusivo de CAME, Prof. Carlos Cervera. Prohibida su reproducción.

Revisado, Septiembre, 2023.