



knowsquare .

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

3 DE JUNIO DE 2016

COACHING [2]

OBJETIVOS SMART+

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

La maravillosa conversación entre Alicia y el Gato de Cheshire, relatada magistralmente por Lewis Carroll (Alicia en el País de las Maravillas):

- Gato de Cheshire –empezó Alicia tímidamente–, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar.
- No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - dijo el Gato.
- ... siempre que llegue a alguna parte - añadió Alicia como explicación.
- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte - aseguró el Gato -, si caminas lo suficiente!

‘No se puede tensar el arco sin tener una diana a la que apuntar’
W. Shakespeare, prólogo de Enrique V

COACHING (2): OBJETIVOS SMART+

Dentro de la serie de artículos, dedicados al coaching, que expliquen y fundamenten la metodología CORAOPS[®], hoy toca hablar de los objetivos, objetivos SMART+.

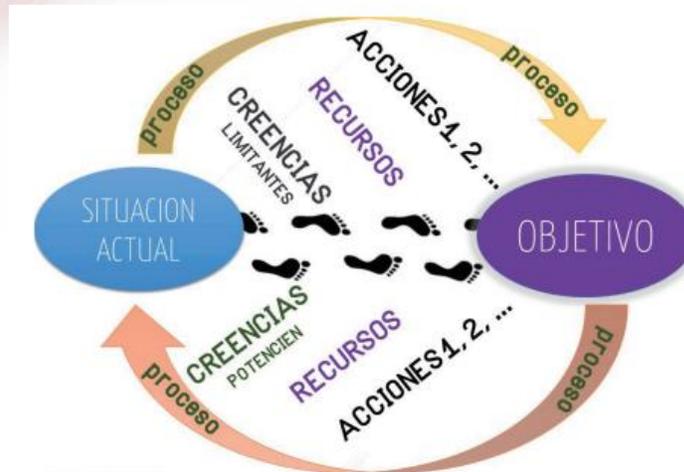
Uno de los mantras del coaching es que **sin objetivo no hay proceso de coaching**. El objetivo, por tanto, está en el corazón del proceso de coaching, es su referente y su hilo conductor.

Puede parecer sencillo contar con un objetivo, pero no lo es. Nos cuesta mucho aceptar que tenemos que cambiar nuestra conducta. Más difícil aún conseguir que el cambio sea perdurable¹.

El coaching es un viaje entre el **estado actual** y el **estado ideal**². El coach tiene que acompañar al coachee en ese tránsito. El objetivo habita el reino del estado ideal.

¹ Para seguir rastreando esta pista recomiendo el libro de Marshall Goldsmith: *Disparadores*. Barcelona, Empresa Activa, 2016. Su tesis es que el cambio conductual de un adulto es el reto más exigente que puede asumir un ser humano sensible. Tres problemas a los que nos enfrentamos cuando queremos llevar a cabo un cambio en nuestra vida: (1) no nos gusta admitir que necesitamos un cambio, (2) no somos conscientes del poder de la inercia sobre nosotros, (3) no sabemos cómo llevar a cabo el cambio.

² Valiéndonos de la filosofía, en palabras de Aristóteles, la felicidad sería realizar la propia naturaleza, alcanzar nuestras propias potencialidades. Deberíamos preguntarnos, en esta línea (y de camino al objetivo), para ser felices... ¿cómo debe ser la buena vida humana? ¿qué potencialidades son las que, perteneciendo exclusivamente a nuestra especie, nos ofrecerían una verdadera felicidad humana? Una aristotélica, como lo fue Hannah Arendt, (*La condición humana*) habló de la ‘teoría de la perspectiva’: el futuro es una especulación sobre lo posible, no el conocimiento de algo que necesariamente va a suceder, porque los seres humanos vinculados con un proyecto concertado tienen una superioridad sobre aquellos a los que no vincula ninguna promesa y carecen de intención (citado por J.C. Cubeiro: *Por qué necesitas un coach*. Barcelona, Booket, 2011).



En este viaje, viaje del héroe, hay dos momentos muy importantes:

- En la fijación del objetivo es importante una buena formulación, su ‘smartización’, contar con un objetivo SMART+.
- En la fijación del objetivo, uno de los retos del coach que enlaza con sus competencias, es ser capaz de llevar al coachee al estado ideal. En ese espacio es donde se pueden formular objetivos motivadores y que enlacen con nuestros valores brújula o valores fundamentales.

Los objetivos, en el contexto de coaching ejecutivo, son algo bien conocido. Todos los ejecutivos de empresas, de una manera u otra, gestionan objetivos.

Objetivos bien formulados, PNL (reglas para la formulación de objetivos SMART+)

- Los objetivos siempre deben estar formulados en positivo³. Decir lo que realmente queremos, no lo que no queremos.
- Especifico (S), ¿qué es exactamente lo que quieres? ¿podrías describirlo con mayor precisión?
- Medible (M), ¿cómo sabrás que has logrado tu objetivo? ¿cómo medirás tu progreso hacia el objetivo?
- Alcanzable (A), ¿lo has conseguido antes alguna vez?
- Realista (R), ¿podremos alcanzarlo teniendo en cuenta nuestros recursos y capacidades?
- Temporal (T), ¿cuánto tiempo necesitas para alcanzarlo?

³ La inclusión de palabras de negación, por ejemplo, “no”, en medio de una oración, puede despistar a nuestro cerebro y hacer más difícil la comprensión. Conclusión derivada, entre otras, de la investigación de campo realizada por los psicólogos Mante S. Nieuwland y Gina R. Kuperberg de la Universidad Tufts, que investigaron cómo procesa el cerebro diferentes tipos de declaraciones negativas. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3225068>

¿Qué supone el PLUS(+) de un objetivo SMART? Un objetivo, además de SMART tiene que ser PLUS(+), también decimos de un **objetivo** que es **SMARTTEERR**.

- Ético (E), como decíamos, alineado con nuestros valores y/o con los valores de nuestra empresa.
- Ecológico (E), alineado con nuestro sistema, con las personas que nos rodean (hacer un balance de pérdidas y ganancias y cómo puedan afectar a nuestro entorno).
- Retador/Desafiante (R), ¿me saca este objetivo de mi zona de confort? (sólo fuera de nuestra zona de confort hay aprendizaje).
- (Mi) Responsabilidad (R), ¿en qué medida depende de mí este objetivo?

Objetivos alineados con valores brújula, anclando el compromiso

Una vez fijado un objetivo SMART+ el trabajo del coach será validar su alineamiento con los valores fundamentales, valores brújula del coachee.

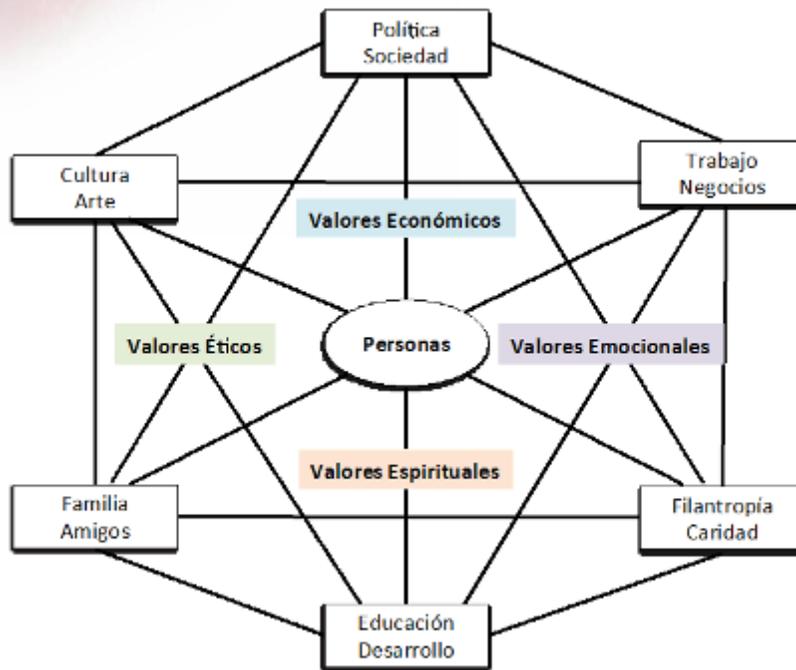
En el campo de la filosofía, la “teoría de los valores”, como disciplina filosófica relativamente autónoma, surgió en los siglos XIX y XX con autores como el aristotélico Brentano, Lessing, etc. Siguiendo esta línea destacan por su influencia M. Scheler (1874-1928) y N. Hartmann (1842-1906). Antes de ellos se había ocupado de los valores, profusamente, Nietzsche.

Nietzsche, se refiere a los valores como al fundamento de la comprensión del mundo y de la vida. Para Max Scheler, los valores se captan a través de la actividad emocional de la conciencia, no a través de una actividad puramente intelectual y, en oposición al formalismo kantiano, son "materiales", al formar parte del sentimiento intencional de la conciencia.

En nuestros días Milton Rokeach⁴ (Univ. de Minnesota) los define como la creencia perdurable de que una forma concreta de conducta o estado final de la existencia es personal y socialmente preferible al modo opuesto de conducta o estado final de la existencia. El sistema de valores es una organización perdurable de creencias sobre los modos preferibles de conducta o estados finales de la existencia en un continuo de importancia relativa.

Como dice Dolan, nuestros valores nos ayudan a decidir nuestros compromisos. Si dedicamos nuestro tiempo y energía a algo que vulnera alguno de nuestros grandes valores, acabaremos resentidos y frustrados. Los valores son las cualidades que nos definen, son la esencia de lo que creemos. Los valores son prioridades que nos dicen como asignar nuestros recursos limitados, son prioridades que importan.

⁴ *The nature of human values*. Free Press, 1973. Seguimos en esto a Simon Dolan: *Coaching por valores*. Madrid, LID editorial, 2012.



Los valores son el sustrato de la acción, aquello que la motiva, la anima, la dinamiza. Necesitamos valores globales en acción que nos unan. La historia nos juzgará, no por lo que digamos, sino por lo que hagamos. El coaching es acción, acción para el aprendizaje. Nuestros objetivos son la guía, el camino para la acción. Los valores son la brújula que orienta e ilumina el camino y aporta la energía necesaria para no flaquear.

© Juan Carlos Sanz Miguel
© Know Square S.L.