



knowsquare .

RAFAEL MARTÍNEZ ALONSO

19 DE FEBRERO DE 2014

## EL JUEGO INTERIOR DEL TRABAJO

Concentración, movilidad, aprendizaje y placer en el  
lugar de trabajo

---

RESEÑA DEL LIBRO DE TIMOTHY GALLWEY

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

## Introducción

En 1972, cuando un joven entrenador de tenis explicó su método en un libro llamado “El juego interior del tenis”, su editor calculó que venderían como máximo unos 20.000 ejemplares. El libro vendió más de un millón porque los lectores habían captado que Timothy Gallwey había descubierto una nueva forma de aprender y de desarrollar la excelencia personal superando los obstáculos autoimpuestos. Para muchos es el padre del *coaching* moderno.

Este libro, de Editorial Sirio, habla de la aplicación de su metodología a la empresa y surge de su asesoramiento a líderes de negocio, en particular a AT&T. Gallwey se aleja del consultor convencional, e introduce perspectivas frescas y radicales a los retos de transformar las organizaciones y de vivir en ellas.

## El Juego Interior

El "juego interior" pretende algo tan sencillo pero tan poderoso como **aprender a aprender de una forma distinta**, y puede alterar cómo hacemos cambios en nosotros mismos y en los demás.

Todos sabemos que hay un juego exterior: superar los obstáculos externos para alcanzar un objetivo externo. El interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador.

En el caso del tenis, Gallwey observó que los entrenadores tienden a enfocarse en observar las diferencias entre lo que es y lo que debería ser, y dar instrucciones al deportista sobre cómo moverse. Eso generaba malos golpes, porque las instrucciones del entrenador (lo que llama “Yo 1”) interfieren en el “Yo 2”, el complejísimo mecanismo detrás de interpretar la información de los sentidos y dirigir los músculos. Se distorsiona la percepción de lo ocurrido y el aprendizaje no ocurre.

Al Yo 2 le gusta experimentar de forma inconsciente y tolera mal las instrucciones detalladas y los reproches. Se siente como el macroordenador Watson de IBM si un robot de cocina pretendiera controlarlo. **El Yo 2 aprende mejor en condiciones de confianza y diversión, como hacen los niños. Los mejores golpes ocurrían cuando se dejaba que sucedieran.**

Aplicar los principios del Juego Interior tiene impacto en cualquier actividad en la que el enfoque de la atención y la reducción de la interferencia sean relevantes: de evitar adicciones a mejorar las ventas. Para la empresa, el momento no puede ser el más adecuado, pues la impredecibilidad del entorno empresarial requiere la apertura y aprendizaje continuo. **Hoy no basta con importar recetas empresariales o vigilar los procesos pues los directivos juegan a la vez contra varios obstáculos como: el miedo, la duda, los lapsos de atención, y la limitación de nuestros conceptos o suposiciones.**

## Claves para acceder al potencial del Yo 2

- Rendimiento= potencial - interferencia.
- El Yo 1, que es una construcción mental, siempre está intentando demostrar su valor o ganar un reconocimiento. En contraste, el Yo 2, expresa su excelencia natural de forma espontánea, gozosa y normalmente con economía de esfuerzo. Las prioridades del Yo 2

suelen ser sencillas, las del Yo 1 (por ejemplo, no cometer un error) son más complejas y por tanto no se produce “flujo”.

- **La paradoja del control.** Al perder el control lo estás ganando. **La misión de un directivo es facilitar el contexto** adecuado con suficiente grado de seguridad y de desafío. Pasar del “debes y no debes” a dejar “aprender desde dentro”. **La responsabilidad es del jugador/profesional.** Él debe empezar por decidir qué quiere mejorar y por qué. El trabajo del entrenador/directivo pasa por clarificar ese objetivo, ayudarle a utilizar la creatividad y motivación propias para alcanzarlo. Sólo así puede haber resultados por encima de expectativas.
- **Conciencia, elección y confianza.** Tres principios que se realimentan y que se pueden traducir como: reconocer la presente situación con claridad, movernos en la dirección que deseamos y tener confianza en los propios recursos.
- **“La conciencia es en sí misma curativa”.** Para cambiar es mejor apagar la voz crítica y **enfocarse en una variable neutra pero clave.** Puede ser la velocidad o altura de la pelota. En ventas telefónicas puede ser calibrar el tono de voz del cliente. Los empleados de venta que empezaron a estimar de 1 a 10 el nivel de estrés en la voz de los clientes llamados, dejaron de percibir ese tono como amenazante y desarrollaron respuestas creativas que aumentaron las ventas y la satisfacción laboral. Una buena noticia es que no es necesario dar con el indicador perfecto. Cualquier variable objetiva ayuda a evitar juicios de valor, reducir autointerferencia y progresar en el proceso de aprendizaje. Para eso han de ser observables en el presente, interesantes y relevantes, sin exigir mucho esfuerzo intelectual.
- **Concentración.** Centrar la atención es distraerse de lo que nos distrae. No hay trucos sencillos pero es bueno saber que **es el deseo el que centra la atención.** Depende por tanto de tener las motivaciones adecuadas: un chaval está más concentrado jugando al baloncesto que en clase de historia. Escucharás a alguien si sientes interés por lo que dirá y sólo lo sentirás si no das por hecho que sabes todo lo que va a decir. Eso implica apertura y reconocer vulnerabilidad, pero a cambio no te aburrirás, estrecharás lazos y construiréis juntos sobre el contenido.

## Algunas ideas de Gallwey sobre el cambio en la empresa

- **“Las personas que se encuentran en la posición de iniciar cambios tienden a absolverse de la necesidad de hacerlos primero en sí mismos”.** Los de arriba piensan que el cambio es algo que “nosotros” les hacemos a “ellos” y que aprender es algo que “ellos” necesitan hacer. Por su parte los de abajo tienden a pensar en términos de trato: “si vengo a trabajar a la hora, hago lo que me dicen y mantengo la compostura, tendré trabajo de por vida.
- **“Si una empresa no sabe “quién es”, tenderá a identificarse con su reputación y con la forma con la que se hacen las cosas y la defenderá”.** La respuesta automática ante algo que afecte estos factores será resistir y por eso el cambio no se produce. Ante los intentos de cambio, la metáfora es la del jugador que se identifica con su forma de golpear la pelota, y mantiene una resistencia inconsciente al entrenamiento porque se lo toma como

algo personal. **La gente desarrolla en su vida formas muy creativas de resistencia** a la “mentalidad de orden y control”, venga de padres, profesores, autoridades o jefes.

- **“Cuando el tiempo está tranquilo podemos ver hasta el infinito”** Pero cuando soplan los vientos del conflicto interno, se pierde la perspectiva general, las prioridades se vuelven confusas y los compromisos pierden fuerza. Es decir, triunfa la interferencia. La confianza es difícil de definir e imposible de fabricar. Sólo cabe trabajar en no minarla y dejar que crezca.
- **“Para un niño vender cualquier cosa a los padres no es un trabajo. Es sólo parte del proceso natural de aprender a conseguir lo que uno quiere”.** Saben sin esfuerzo enfrentarse creativamente a las objeciones, cambiar el proceso sobre la marcha, presionar los “botones” más sensibles del comprador y nunca temen cerrar la venta o buscar otro cliente.
- **El triángulo “rendimiento, aprendizaje, placer” es un sistema interdependiente.** Para el trabajador del conocimiento “cumplir con su trabajo” es una pérdida de tiempo si no disfruta o mejora su know-how. La vida en el trabajo es enorme seminario en 3D, con grandes gráficos y altamente interactivo. El único precio de admisión es la humildad para decidir convertirse en aprendiz en las horas de trabajo. ¿Cuál es la rentabilidad de tu tiempo de trabajo según ese triángulo?
- **“¿Qué definición de trabajo llevas al trabajo?”** Todos tenemos interpretaciones subjetivas de las palabras *jefe, cliente, producto, empleado, objetivos, justicia...* No estamos acostumbrados a pensar que tenemos elección a la hora de elegir una u otra definición, cuestionar las antiguas y redefinirlas en términos de disfrutar, aprender y expresar el propio potencial. ¿Por qué y para quién trabajas?
- **“De la conformidad a la movilidad para lograr las metas internas y externas”** Hay modelos, objetivos y reglas que ya no convienen. Ejercen demasiada presión externa y el interior parece débil. Puedes medir la fuerza de un deseo por los obstáculos que es capaz de superar, y para hacerlo hay que concederse una libertad de movimiento y de pensamiento que surja del interior, que Gallwey llama “movilidad”. Ni siquiera la dirección inicial de un cambio debe comprometer la movilidad. Hay que saber hacer cambios dentro de los cambios, pero siempre en línea con un propósito esencial. El coaching puede definirse como “la facilitación de la movilidad”
- **La herramienta del STOP.** Es la “madre de las herramientas”, porque ayuda a recordar que uses otras herramientas en el arsenal. Es acrónimo de Step back, Think, Organize your thoughts and Proceed. La idea es encontrar espacios para alejarse del impulso inercial de acciones y pensamientos. Dos segundos bastan para saber si de verdad quieres o no contestar ese teléfono, interrumpir antes de que termine de hablar a alguien, filtrar qué decir en una reunión, seguir cómo sea o tomar un breve descanso. STOPS mayores abren perspectivas más estratégicas y requieren su técnica (“un buen punto de vista equivale a 80 puntos de cociente intelectual”).
- **“¿Para quién trabajas?”.** ¿Para el jefe, la compañía, tu familia? La idea de Gallwey es que tú eres el director general de una empresa extraordinaria: tú. El problema es que quizá vendiste

demasiadas acciones a otros y no eres consciente. Las vendiste a cambio de aceptación, seguridad, imagen, evitar castigos, amistad... El que trabaja principalmente para sí puede contribuir más al emplear mejor sus recursos y su movilidad. Pero a veces es necesario “recomprar” esas acciones para recuperar la flexibilidad y la capacidad de establecer nuevos acuerdos. *Una metáfora: Apple, cuyos accionistas toleran que tenga unos 150.000 millones de dólares en caja (lo que Jobs llamaba su “pólvora seca”), tiene mucha más capacidad de maniobra y crear valor que una empresa muy endeudada, que es necesariamente cortoplacista.*

## Valoración

Este libro puede ser transformador en varias dimensiones. La base fundamental del libro es **“aprender a aprender”**, que con los principios del Juego Interior es transversal a muchas disciplinas. El siguiente pilar es **“pensar por ti mismo”**, que requiere parar y mirar, incluyendo mirar a lo que realmente se quiere. Funciona tanto a nivel del directivo como del profesional, y no descuida la importancia los resultados. El libro termina con una breve aplicación al trabajo de técnicas de coaching, pero este último apartado dista de ser autosuficiente. Son preguntas poderosas pero que piden un proceso, y parecen más orientadas a coaches profesionales. Quizá en parte pretendan que el lector reconozca el valor de un coach externo en un proceso de cambio.

Podría pedirse al libro más concreción a la metodología... pero me temo que eso iría precisamente en contra de la filosofía de aprendizaje que expone. Hay intuiciones potentes para lograr **transformar trabajos rutinarios en gratificantes y superar la resistencia al cambio**. En ese sentido el libro es generoso: hay material para varios libros al uso. Hay también humanismo y una intención latente de **liberar a la empresa de la ideología de “orden y control”** imperante. El mundo empresarial estudia ya ejemplos de organización que de forma radical han promovido con éxito técnicas de organización y valores de responsabilidad que diluyen el “orden y control”: Oticom, Irizar, 3M, Morningstar, Netflix, etc., pero este enfoque es más profundo.

© Rafael Martínez Alonso

© Know Square S.L.