

LAURA CHICA

PON UN COACH EN TU VIDA



«UN VIAJE COMPLETO, FASCINANTE E
INTEGRADOR AL MUNDO DEL COACHING.»

Del prólogo de
Juan Carlos Cubeiro

«UN GRAN LIBRO DE REFERENCIA PARA CONOCER
TODO LO QUE RODEA AL APASIONANTE MUNDO DEL COACHING.»

Del epílogo de
Francisco Alcaide

Índice

PORTADA

CITA

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. Y ESO DEL COACHING, ¿QUÉ ES?

2. COACHING: ¿PARA QUÉ, PARA QUIÉN Y CUÁNDO?

3. NO ES COACHING TODO LO QUE RELUCE

4. BASES DEL COACHING

5. MODELOS DE COACHING

6. TIPOS DE COACHING

7. FASES EN EL PROCESO DE COACHING

8. OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE COACHING

9. HERRAMIENTAS DEL COACH

10. COMPETENCIAS DEL COACH

11. GESTIÓN DE TU MARCA PERSONAL

12. DE PROFESIÓN, COACH

13. PARA SEGUIR APRENDIENDO COACHING...

14. COACHING DE CUENTO

15. COACHING EN 140 CARACTERES

16. DE CERCA

ANEXO. ALGUNAS PREGUNTAS PODEROSAS PARA EL COACH

GRACIAS

EPÍLOGO

WEBS DE REFERENCIA

ALGUNOS LIBROS DE REFERENCIA

CRÉDITOS

Muere lentamente
quien se transforma en esclavo del hábito,
repitiendo todos los días los mismos trayectos,
quien no cambia de marca.
No arriesga vestir un color nuevo y no le habla a quien no conoce.

Muere lentamente
quien hace de la televisión su gurú.

Muere lentamente
quien evita una pasión,
quien prefiere el negro sobre blanco
y los puntos sobre las «íes» a un remolino de emociones,
justamente las que rescatan el brillo de los ojos,
sonrisas de los bostezos,
corazones a los tropiezos y sentimientos.

Muere lentamente
quien no voltea la mesa cuando está infeliz en el trabajo,
quien no arriesga lo cierto por lo incierto para ir detrás de un sueño,
quien no se permite por lo menos una vez en la vida
huir de los consejos sensatos.

Muere lentamente
quien no viaja,
quien no lee,
quien no oye música,
quien no encuentra gracia en sí mismo.

Muere lentamente
quien destruye su amor propio,
quien no se deja ayudar.

Muere lentamente
quien pasa los días quejándose de su mala suerte
o de la lluvia incesante.

*Muere lentamente
quien abandona un proyecto antes de iniciarlo,
no preguntando de un asunto que desconoce
o no respondiendo cuando le indagan sobre algo que sabe.*

*Evitemos la muerte en suaves cuotas,
recordando siempre que estar vivo exige un esfuerzo mucho mayor
que el simple hecho de respirar.
Solamente la ardiente paciencia hará que conquistemos
una espléndida felicidad.*

MARTHA MEDEIROS

PRÓLOGO

Me declaro fan de Laura Chica, esta psicóloga positiva, conferenciante, coach (como ella dice, «apasionada de los sueños con plan de acción») y escritora. Talento femenino, y sobre todo madre, la mamá de Norah, nacida un 30 de junio de 2008.

Como ocurre en estos tiempos, ya éramos amigos (tenemos unos 600 amigos en común en Facebook) antes de conocernos personalmente. Fue en la presentación de *Quién eres tú*, su primera obra, en la Casa del Libro de la Gran Vía de Madrid, 6 de junio de 2013. Abrió el acto nuestro común amigo Roger Domingo (director de Alienta, editor también de esta obra que tienes en tus manos). Después intervino Francisco Alcaide, autor de *Aprendiendo de los mejores*; de ella dijo que rezuma pasión por todos los lados y que las tres cualidades de Laura son la lectura, la escritura y las personas (con Paco, Laura haría su segundo libro, presentado en 2014: *Tu futuro es hoy*). Un servidor habló de las 3 C (cuento, capítulo, cuaderno) y de los once conceptos que Laura desarrollaba en ese libro: emociones, ejemplo, escucha atenta, éxtasis, expectativas, elevación del talento, empatía, estudio científico (psicología positiva), entrenar el optimismo y la ilusión, elementos vitamínicos y elección. Después nos fuimos a tomar al aire libre un refrigerio Alberto, Emma, Jaime, Jane, José Miguel, Juan Luis, Julia, Laura, Marta, Noemí, Paco, Rubén... Jaime Pereira recogió en su blog (<http://jaimepereira.es/quieneres-tu/>) un vídeo que resumía aquel inolvidable evento.

Ahora, Laura Chica nos ofrece *Pon un coach en tu vida*. Como fan de la autora, leería su tercera obra con absoluta certeza. Pero es que, además, trata del coaching, de la necesidad de que utilicemos para el desarrollo de nuestro talento la figura de «la profesión del siglo XXI» (así la define Laura, y un servidor está plenamente de acuerdo): un coach.

Debo decir que el coaching me ha cambiado la vida, como profesional y como persona. Hace más de veinte años trabajaba en una multinacional de consultoría de RRHH y en Londres habían fichado a una coach sénior, Patricia. Me impactó lo que hacía y el valor que aportaba a los clientes. Fundamos AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos), de la que me nombraron en su día presidente de honor. Dos décadas como coach estratégico, más de un millar de clientes y la enorme satisfacción de comprobar que las personas podemos cambiar a mejor... si queremos y nos esforzamos en pos de nuestros sueños.

En esta su tercera obra, Laura nos ofrece, nos regala, un viaje de descubrimiento. O de redescubrimiento, si el coaching ya es lo tuyo. Aquí tienes de todo: definiciones y orígenes del coaching, modelos, fases, obstáculos, herramientas, competencias del coach, tuits, cuentos sobre los contenidos del coaching y entrevistas a varios de nuestros coaches más relevantes. Un viaje completo, fascinante, integrador, con el estilo delicioso y apasionado de Laura Chica.

En la presentación del primer libro de Laura, me atreví a decir que en mil días todos estaríamos relacionados directa o indirectamente con el coaching, de una manera u otra. Bien, cuando escribo estas líneas, de esos tres años dos ya han pasado. Espero que en tu caso la

profecía se haya cumplido. En caso contrario, date prisa, porque no queda mucho tiempo. ¡Tic, tac! ¡Tic, tac!

Dado que la autora, como artista que es, incluye en este libro que te aprestas a leer poemas de Martha Medeiros y citas de Walt Disney, espero que no le parezca mal que un servidor pueda finalizar este humilde prólogo con el famoso soneto que Petrarca le dedicó a Madonna Laura.

*Cuando sus ojos Laura a tierra inclina
las manos, y enclavija, y las desata
con suspirar, y aquellos ays remata
con una voz angélica divina.*

*De mi corazón hace tal rapiña,
así todo el sentido me arrebató,
que la muerte tendría por muy grata,
si tal merced el cielo me destina.*

*Mas del raro sonido la dulzura
de tal partida el alma mía refrena
con deseo de voz tan delicada.*

*Así esta que es del cielo acá Sirena,
tal vez detiene, y tal vez apresura
el hilo de la vida que me es dada.*

Pon un coach en tu vida, si todavía no lo tienes, y conviértete en el coach que deben poner en su vida los demás.

JUAN CARLOS CUBEIRO
Head of talent, ManpowerGroup

INTRODUCCIÓN

El coaching es la profesión del siglo XXI. Quizá porque desde hace unos años, la palabra *coaching* ha adquirido en España un papel protagonista. Tanto es así, que parece que si no conoces lo que es el coaching, no sabes nada.

Pero ¿qué es el coaching? ¿Para qué sirve? ¿Quién lo puede utilizar? ¿Qué beneficios tiene? Probablemente, éstas sean preguntas que se te ocurren cuando escuchas esta palabra y que casi nunca nadie sabe responder.

Al ser una profesión emergente, encontrarás mucha verdad, y mucha mentira. Hallarás profesionales, escuelas, asociaciones y personas que hacen coaching de verdad, con buena base teórica, práctica, horas de experiencia, habilidades profesionales, competencias y, lo más importante, respeto y vocación; pero también encontrarás personas que se suben al carro de lo nuevo, de lo diferente, sin apenas formarse, sin desarrollar primero sus propias habilidades y, lo más importante, sin respeto y sin vocación.

No obstante, el coaching es más que eso. Es un arte para el desarrollo. Es un proceso para mejorar. Es acompañamiento para la superación. Es confiar, empoderar, creer, hacer, superar, mejorar, cambiar, crecer.

Una de las definiciones más breves pero más acertadas de coaching es *cambio*. El coaching es hacer que las cosas pasen. Decidir qué quieres, descubrir cómo conseguirlo y hacer cosas para lograrlo. Eso es coaching.

Cada persona que trabaja coaching tiene su propia definición. Y quizás al terminar este libro, tú también tengas la tuya. Aun así, si tuviésemos que definirlo, **coaching sería una potente herramienta para el desarrollo personal y profesional, para desarrollar la capacidad de superación, de eliminar obstáculos, y de conseguir resultados.**

El coaching se ha extendido con una rapidez extrema y, por consiguiente, con ausencia de rigurosidad y limitaciones. Parece que ahora todo el mundo quiere ser coach, y las personas que se forman para ello aparentan llevar toda la vida haciendo coaching.

Pero no. No todo el mundo vale para el coaching. Ni para ser coach (entrenador) ni para ser coachee (cliente). Para ser coach, se necesitan unas cualidades excepcionales, que van más allá de la formación teórica-práctica. Se necesita tener habilidades de relación, competencias profesionales, estar muy relacionado con el aspecto social y de relación, que no se adquiere cuando pagas la matrícula del curso. Para ser coachee, se necesita voluntad, implicación y compromiso, porque durante todo el proceso de coaching será el único responsable de la consecución de sus objetivos.

El coaching se ha introducido en el mundo de la psicología, de la educación, de la empresa, adquiriendo un protagonismo tan vertiginoso como inseguro, donde en apariencia todo vale. No obstante, en realidad, no es así. Vivimos un proceso de desarrollo del coaching en el que echamos en falta el establecimiento de límites para el uso de la palabra, más respaldo por parte

de las asociaciones profesionales y mayor respeto, en definitiva, por las personas. La llegada del coaching a la sociedad ha supuesto una transformación (no siempre positiva) en diversas profesiones, existentes y emergentes. Así, ya no basta con ser entrenador; hay que ser *coach deportivo*. No basta con ser psicólogo; hay que ser *psicólogo coach*. No basta con ser nutricionista; ahora hay que ser *coach nutricional*. De pronto, nos hemos encontrado con que esta palabra acompaña a todo tipo de profesiones, con y sin regulación, y a veces sin sentido. Y en este punto tenemos que ser críticos con esa falta de regulación, que le ha restado seriedad y credibilidad a una palabra que, en su mejor versión, transmite magia, poder y cambio.

Sin embargo, el coaching es mucho más.

*Sólo quienes se atrevan a perder de vista la orilla descubrirán
nuevos mundos.*

Marcel Proust

Coaching es acompañar, facilitar, crear un camino juntos, hacer ver posibilidades cuando no se creen en ellas, ayudar a conseguir resultados apoyándose en los propios recursos. Avanzar. Mejorar. Conseguir. Hacer brillar. Algunos lo llaman arte, otros lo llaman magia, y otros simplemente método. Lo cierto es que el verdadero coaching produce cambios en las personas, aumentando su bienestar y felicidad, y/o incrementando su productividad personal y profesional, y su eficacia organizacional. Este arte o método se basa en hacer ver a la otra persona sus propios recursos y fortalezas, retándose a sí misma, para ir desde una realidad actual a una realidad deseada. En definitiva, desarrollarse, crecer, mejorar, cambiar.

Un ejemplo de cómo trabaja el coaching lo puedes comprobar por ti mismo, realizando esta actividad que te propongo:

Piensa por un momento la respuesta a cada una de estas tres preguntas y anótalas en un folio:

1. ¿Cuál es tu objetivo? ¿Qué quieres conseguir?
2. ¿Qué te impide conseguir ese objetivo?
3. ¿Qué podrías hacer para conseguir ese objetivo?

¿Lo tienes? Pues se trata de que repitas esta actividad tres veces. Es decir, tienes que contestar cada una de estas preguntas tres veces, de forma secuencial, pero no puedes repetir la respuesta. Verás la poderosa capacidad que tienen las preguntas para ayudarte a encontrar lo que buscas.

En este libro, te invito a conocer la realidad del coaching: lo que es, lo que no es y lo que puede llegar a ser. Te invito a disfrutar de su magia, conocer sus formas, sus herramientas y sus posibilidades. Y te invito a hacerlo desde una visión práctica, realista y crítica, construyendo tu propia definición sobre el coaching, con herramientas suficientes para conocerlo, opinar, elegir y mejorarlo.

¿Me acompañas?

Decidí y aprendí

*Y así después de esperar tanto, un día como cualquier otro
decidí triunfar...*

*Decidí no esperar a las oportunidades, sino yo mismo buscarlas,
decidí ver cada problema como la oportunidad de
encontrar una solución,*

*decidí ver cada desierto como la oportunidad de
encontrar un oasis,*

decidí ver cada noche como un misterio que resolver,

decidí ver cada día como una nueva oportunidad de ser feliz.

*Aquel día descubrí que mi único rival no eran más que
mis propias debilidades,*

*y que en éstas está la única y mejor forma
de superarnos.*

*Aquel día dejé de temer a perder y empecé a temer a no ganar,
descubrí que no era yo el mejor y que quizá
nunca lo fui.*

*Me dejó de importar quién ganara o perdiera,
ahora me importa simplemente
saberme mejor que ayer.*

*Aprendí que lo difícil no es llegar a la cima,
sino jamás dejar de subir.*

*Aprendí que el mejor triunfo que puedo tener
es tener el derecho de
llamar a alguien «amigo».*

*Descubrí que el amor es más que un simple estado de
enamoramiento,
«el amor es una filosofía de vida».*

*Aquel día dejé de ser un reflejo de mis escasos triunfos pasados
y empecé a ser mi propia tenue luz de este presente;
aprendí que de nada*

sirve ser luz si no vas a iluminar el camino de los demás.

Aquel día decidí cambiar tantas cosas...

*Aquel día aprendí que los sueños son solamente
para hacerse realidad.*

*Desde aquel día ya no duermo para descansar...
ahora simplemente duermo para soñar.*

WALT DISNEY

1. Y ESO DEL COACHING, ¿QUÉ ES?

El coaching, en su esencia, es un proceso de cambio y de desarrollo personal y profesional, mediante la asunción de la responsabilidad sobre la propia vida. Es un proceso de aprendizaje integral, a nivel cognitivo, emocional y corporal. Es aprender a revisar nuestros procesos de razonamiento, a tomar las decisiones sobre nuestro comportamiento como parte activa y consciente del proceso. De alguna manera, es asumir nuestra propia responsabilidad para hacer que las cosas pasen. Es un proceso de aprendizaje y cambio basado en su mayor parte en el lenguaje, en el que el cliente verá por sí mismo cómo lo que cree real y cierto no es tal realidad, sino la interpretación que hace de la realidad.

Preguntas como ¿qué datos tienes que te hagan creer esta afirmación? o ¿en qué te basas para pensar así? te hacen pensar que la realidad que vivimos es producto de nuestra interpretación.

Repetimos mucho la palabra *proceso*. Porque el coaching es un proceso, con un inicio y un fin, en el que se establecen una serie de etapas que suponen cambios en el cliente. El coach acompaña al coachee o cliente, desde donde está hasta donde quiere estar. En ese proceso, se trabaja con sus creencias, sus bloqueos, sus recursos... es decir, con aquello que le esté limitando y con aquello en lo que se puede apoyar. Cuando consiga su objetivo, el proceso finaliza, y el cliente debe sentir que tiene la autonomía necesaria para dirigir su vida hacia donde quiera.

Esas etapas o fases, que te explico más adelante, van desde el análisis de las necesidades del cliente, qué quiere y cómo lo quiere, identificando qué tiene para conseguirlo y qué se lo está impidiendo, hasta conseguir una acción y compromiso por parte del cliente, que le permita hacer algo diferente para lograr resultados distintos.

Lo que sí es cierto es que el coaching está creciendo tan rápidamente que, en muchas ocasiones, su significado se dispersa. A veces lo vemos asociado a profesiones que le restan seriedad a lo que es, inexorablemente, una herramienta que mejora el bienestar. Es por ello que intentaré mostrarte lo que es y lo que no es coaching, para qué sirve y para qué no, con el fin de que puedas construir tú mismo tu propio significado.

En este capítulo veremos:

- Qué es coaching
- De dónde viene

Quien quiera enseñarnos la verdad que no nos la diga. Que nos sitúe de tal modo que la podamos descubrir nosotros mismos.

José Ortega y Gasset

1.1. ¿QUÉ ES COACHING?

La mayoría de las descripciones que encontramos sobre el coaching incluyen la palabra *arte*. Si lo describimos así, coaching es el arte de producir cambios y mejoras en las personas mediante una relación de comunicación basada en la confianza, la toma de conciencia y los retos, ayudándoles a ir desde un estado inicial a un estado final de mayor bienestar.

Una definición de coaching podría ser un proceso de acompañamiento y de entrenamiento, en el que el coach guía al cliente en su camino, desde donde se encuentra hasta donde quiere llegar. Pero hay tantas definiciones como personas que trabajan en coaching. Al ser un arte, cada uno lo entiende de una manera diferente.

Imagina un artista, un pintor, que conoce todas las técnicas de la pintura clásica, de la pintura moderna, la historia del arte... y que conoce todas las herramientas para pintar: pinceles finos, pinceles gruesos, espátulas... Eso es común a cualquier pintor.

Pero luego, a la hora de pintar, cada pintor pone sus propias herramientas y sus propias técnicas, internas, unidas a su pasión por la pintura, a su pasión por el arte. Y cada pintor crea un cuadro diferente.

Pues podríamos decir que el pintor es el coach y la pintura es el coaching.

Por eso no existe una única definición de coaching, porque, **una vez entendidas las técnicas y bases, cada coach hace del coaching su propio arte.**

Aunque cada persona que trabaja coaching lo entiende a su manera, vamos a ver algunas descripciones que personas destacadas en este arte, hacen de la palabra *coaching*:

Para **John Whitmore**, considerado uno de los padres del coaching actual: «El buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo el asombroso potencial de la persona. El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, en lugar de enseñarle». Defiende esta idea, porque, según comenta en su libro, desde pequeños constantemente nos educan diciéndonos lo que tenemos que hacer. Él nos invita a creer en el potencial de las personas, fomentando su capacidad de hacer y crear las cosas, en vez de enseñarle a hacerlo.

Según **Robert Dilts**, «coaching es un asesoramiento personalizado en el proceso de ayudar a personas o equipos a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales, para poder alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. El coaching requiere poner énfasis tanto en la tarea como en las relaciones».

La **Escuela Europea de Coaching** define el coaching haciendo referencia al método: «Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos».

Tim Galwey hace referencia en su definición a la importancia de la conversación: «El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas

soñadas».

El coaching es un asombroso proceso de acompañamiento y entrenamiento que el coach, a través de preguntas y otras herramientas, facilita al cliente o al equipo que consiga sus objetivos y active la mejor versión de sí mismo **(Techu Arranz)**.

El coaching sirve tanto en personas como en organizaciones, para tomar conciencia de dónde estamos y a dónde queremos ir, para tomar conciencia de cuáles son nuestras fortalezas y podernos apoyar en ellas, ver cuáles son nuestras limitaciones y ver cómo minimizarlas. El coaching en personas, equipos y organizaciones pone el foco en liberar el talento que ya está, pone el foco del presente en el futuro, y puede conseguir resultados extraordinarios **(Ovidio Peñalver)**.

«Coaching es el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas. A lo largo de un proceso de coaching, el coach ayuda a su cliente a identificar su situación actual y el lugar al que desea llegar, y juntos establecen objetivos y reflexionan sobre el plan de acción más adecuado para lograrlos. Durante las sesiones, el coach escucha y observa a su cliente y, a través de sus preguntas, le hace reflexionar acerca de sus acciones, pensamientos, opiniones. El coaching genera un aprendizaje transformacional porque tiene la capacidad de producir cambios profundos en las personas» **(Miriam Ortiz de Zárate)**.

«Es una herramienta compuesta por el arte y el método de asistir a otros para conseguir objetivos que mejoren su rendimiento profesional, su satisfacción personal y, consecuentemente, mejoren la efectividad en su empresa. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el coach), procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo, desafiándose a sí mismo para conseguir los objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer» **(Rubén Turienzo)**.

«El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida» **(International Coach Federation-ICF)**.

«El coaching es ser capaz de revisar nuestros juicios, nuestros procesos de razonamiento, y de darnos explicaciones generativas, ser protagonistas con posibilidad de acción. Aprender a dar explicaciones en primera persona» **(Leonardo Wolk)**.

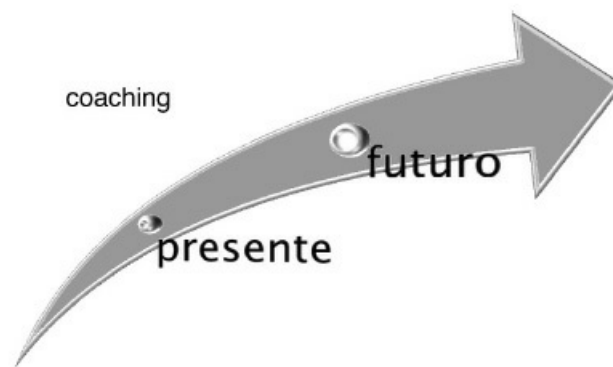
... Y así podríamos seguir. Porque cada persona que trabaja el coaching lo entiende de una manera, a su manera. Se trata de que cuando acabes de leer este libro, tú también seas capaz de dar tu propia definición de coaching. ¿Te animas?

Dicen que el coaching es un entrenamiento para la vida. En realidad, es así. Podemos considerar el coaching como un entrenamiento en el que las personas aprenden herramientas para afrontar obstáculos, establecen objetivos y desarrollan las acciones necesarias para conseguirlos. ¿Por qué no contar con un entrenador, o coach, que te ayude en ese proceso de desarrollo?

Coaching es *empowerment* (empoderamiento). Es devolver al cliente toda la responsabilidad sobre su propia vida, conectar consigo mismo, con lo que necesita, lo que siente, lo que quiere, y trabajar con él para que haga de su vida su camino, eligiendo de forma consciente su destino.

El coaching trabaja mejorando tus habilidades, competencias y respuestas ante diferentes situaciones. Te entrena para cambiar la forma en la que ves las cosas, facilitándote modificar juicios y creencias que, sin saberlo, te están limitando. Te ayuda a ampliar las posibilidades al interpretar las cosas, ampliando también tus posibilidades de éxito.

Recoge Robert Dilts que las metodologías de coaching están más orientadas a los objetivos que a los problemas. Las metodologías tienden a estar más centradas en solucionar situaciones, y en desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y acción, que estrategias centradas en el pasado, resolviendo problemas antiguos.



La manera en que una persona toma las riendas de su destino es más determinante que el mismo destino.

Karl W. Von Humboldt

El coaching es una herramienta muy útil en los procesos de crecimiento personal. Se basa en incrementar el nivel de conciencia de tu propia vida, es decir, hacer conscientes realidades que no ves, o pensamientos que te limitan; sólo así puedes gestionarlos. Se trata de detectar y eliminar esos obstáculos, potenciando tu capacidad para identificar tus objetivos, y de desarrollar tu implicación y compromiso para conseguirlos.

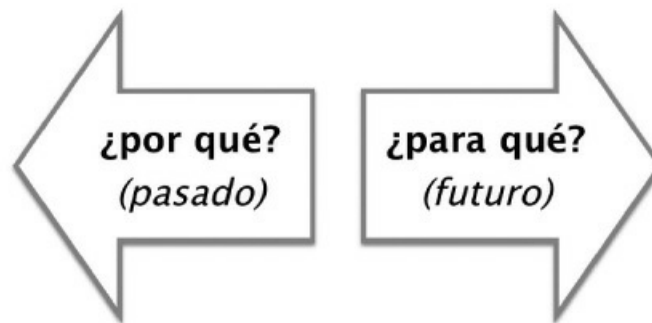
En palabras de Juan Carlos Cubeiro, precursor del coaching en España y actual presidente honorífico de AECOP-EMCC:* «Ser coach es conseguir capacitar a otra persona para que sea consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora y aproveche éstas a través de un plan de acción serio y riguroso. Todos podemos convertirnos en *coaches* si contamos con la aptitud (conocimientos, habilidades) y actitud (comportamientos, como la iniciativa, la escucha atenta, la empatía, la influencia honesta, el autocontrol) adecuadas».

El coaching no sólo implica un proceso de aprendizaje, sino también de desaprendizaje de cosas que hemos aprendido a lo largo de nuestras vidas y que ya no nos sirven.

El coaching, sea de la modalidad que sea (personal, ejecutivo, educativo...), siempre trata de la persona, en diferentes aspectos profesionales, teniendo en común que se trabaja con la esencia de la persona en sus diversos ámbitos.

Las dos herramientas principales del coaching son la escucha y el arte de hacer preguntas. Forman parte de las habilidades propias del coach y sin ellas no hay coaching. Después, el coach puede contar con un sinfín de herramientas en las que apoyarse, como evaluaciones, cuestionarios, test o actividades, que le proporcionan mayor información de partida sobre su cliente para orientarse mejor a los objetivos y superar sus limitaciones.

Una de las diferencias principales que hay que destacar en los procesos de coaching es enseñarnos a utilizar menos *por qué* y más *para qué*. Las respuestas que obtenemos de ambas preguntas son completamente diferentes, en el *por qué* buscamos una justificación, y nos mantiene anclados en el pasado, mientras el *para qué* nos obliga al propósito, a posicionarnos en el futuro, para empezar a movernos.



El coaching trabaja para la acción. No importa tanto tu pasado, como tu futuro. No importa tanto el porqué, como el para qué. Con el proceso de coaching se busca el propósito, el objetivo.

Sin duda, una herramienta tan amplia como poderosa para producir cambios en la vida de las personas.

1.2. DE DÓNDE VIENE EL COACHING

El origen inmediato del coaching que conocemos hoy, como entrenamiento para el desarrollo, tiene su base en el coaching o entrenamiento deportivo; por ejemplo, el caso en el que un entrenador ayuda a un deportista a retarse y superarse para sacar todo su potencial. Pero si miramos más allá, el origen de la palabra *coaching* tiene poco que ver, a priori, con cómo lo entendemos en la actualidad.

Datos históricos apuntan como origen de la palabra la ciudad húngara de Kocs, que era paso obligado para los viajeros que se desplazaban desde esta localidad a Viena, hacia los siglos xv y xvi. En esa ciudad, el uso del carruaje con sistema de suspensión estaba muy extendido, ya que mejoraba notablemente la comodidad frente a los carruajes tradicionales, y comenzaron a referirse a *kocsi* como un distintivo de comodidad y excelencia.

Así, el término *kocsi* pasará al idioma alemán como *kutse*, al italiano como *cocchio*, y al español como *coche*. De esta forma, podemos entender que la palabra *coach* no es más que una derivación de *coche*, que servía para transportar a las personas entre dos puntos diferentes. El coaching, al igual que el coche, también es usado para transportar a las personas desde un lugar (donde están actualmente) a otro (lugar donde quieren llegar).

Visto así, como una herramienta o medio para transportar o trasladar personas desde un lugar de inicio a un lugar deseado, sí podemos entender la analogía entre ambas palabras o su derivación:)



Además del origen etimológico, la actividad que hoy en día conocemos como coaching proviene de diversas fuentes que van desde la filosofía antigua, de la mano de la mayéutica de Sócrates, hasta la psicología, el deporte o la salud. Cómo el coaching se ha nutrido de las mejores herramientas de comunicación, en el caso de la escucha y el arte de preguntar, invitando al coachee a la reflexión y toma de conciencia, hasta las herramientas de la psicología transpersonal, que hacen a la persona conectar con lo más profundo de su ser, más allá del ego. En el apartado de bases del coaching, ampliamos estas fuentes de las que se nutre el coaching para hacerla una metodología o arte tan completos.

Recuerda:

- ❑ Coaching es un arte que se nutre de diversas fuentes, por eso hay tantos modelos, estilos y herramientas.
 - ❑ Coaching es un proceso de cambio y de desarrollo personal y profesional, mediante la asunción de la responsabilidad sobre la propia vida.
 - ❑ En coaching se trabaja con las creencias, valores, limitaciones, y los propios recursos o aliados, para producir cambios.
 - ❑ El coaching aumenta las posibilidades de éxito en la vida, ya que entrena para cambiar la forma en la que se ven las cosas, facilitando modificar juicios y creencias limitadores.
 - ❑ El coaching cambia los porqué por los para qué. Invita a poner la mirada en el futuro, y no en el pasado.
 - ❑ Hay muchas herramientas para trabajar en coaching, pero las dos herramientas principales son la escucha y el arte de hacer preguntas.
-

2. COACHING: ¿PARA QUÉ, PARA QUIÉN Y CUÁNDO?

En el mundo de hoy reinventarse es imperativo; pero no puede hacerlo uno solo. Nos hace falta el otro, un espejo, un coach para lograrlo.

Juan Carlos Cubeiro

Cuando escuchamos hablar de coaching, siempre pensamos: «Eso es para otros, no para mí». Pero la realidad nos dice que es una necesidad para todas las personas, sea cual sea la profesión, personalidad o estado. Lo único importante, que siempre debe estar presente, es que la persona decida de forma consciente y voluntaria buscar los servicios de un coach, y que sea parte activa del proceso, esto es, que tenga una gran implicación y compromiso para alcanzar los objetivos que entre ellos establezcan.

En el caso del coaching ejecutivo/organizacional, en ocasiones el coach es contratado por la empresa, sin que exista a priori esa decisión activa por parte del ejecutivo o trabajador. En este caso, hay que trabajar detalladamente en la fase inicial, para delimitar los objetivos que se quieren conseguir, clarificando las metas y el plan de acción.

Nada tiene sentido si el cliente no es parte activa en el proceso de coaching. En caso de encontrarnos un cliente que no quiere comprometerse a cambiar o conseguir algo, no hay proceso de coaching.

Entonces: ¿qué beneficios te puede traer un proceso de coaching? ¿En qué momento es conveniente hacerlo? ¿A quién le sirve y para qué? Son preguntas que seguramente te habrás hecho alguna vez. Lo más importante es que seas tú quien decida comenzar un proceso de coaching, porque tengas una motivación para hacerlo. **Nadie cambia si no quiere cambiar.** Y si el coaching es cambio, no servirá de nada si no tienes voluntad de hacerlo.

Participar en un proceso de coaching sin implicarte ni comprometerte contigo mismo es como querer aprender a bucear quedándose en la superficie. Puedes encontrar que te da miedo la oscuridad del fondo del mar, te asustan los peces desconocidos para ti, temes no saber volver a la superficie, o simplemente te da miedo porque nunca lo habías hecho antes. Pero, si lo piensas, los mejores tesoros siempre están escondidos en lo más profundo:)

En este capítulo, trataremos tres cuestiones:

- ¿Para qué sirve el coaching?
- ¿A quién le sirve el coaching?
- ¿Cuándo utilizar el coaching?

2.1. ¿PARA QUÉ SIRVE EL COACHING?

El mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden alterar sus vidas alterando sus actitudes.

William James

Los procesos de coaching tienen como finalidad producir cambios. Cambios, en su sentido más amplio, entendidos como mejora, transformación o modificación, de un estado inicial de insatisfacción a un estado final de mayor bienestar y satisfacción.



Uno de los objetivos del coaching es potenciar las fortalezas propias y descubrir debilidades para minimizarlas. Se trata de reconocer los recursos personales con los que cuentas, que te pueden ayudar en el camino hacia la consecución de tus metas y objetivos, y apoyarte en ellos. Igualmente, se trata de detectar qué elementos pueden estar limitando que consigas esos objetivos, analizando cuáles son y de qué forma te pueden estar limitando. La mayoría de las veces, esos limitadores existen en tu imaginación. Son tus creencias.

No es que no puedas, es que crees que no puedes.

Después de establecer y clarificar los objetivos que se quieren conseguir, de identificar los recursos y limitadores, se trata de que el coach acompañe al cliente en el camino. Entre otras acciones, le ayudará a poner el foco dentro de sí mismo, aprendiendo a valorar sus aliados, recursos internos y externos, fortalezas personales, y a detectar limitaciones y obstáculos, como sus propias creencias.

Visto así, es fácil entender el carácter transformador del proceso de coaching. Las personas que realizan un proceso de coaching aprenden de sí mismas y modifican patrones y hábitos de comportamiento, y ya nunca serán las mismas. Ésa es la magia.

En función del tipo de coaching, lo puedes utilizar:

- Para conocerte mejor y descubrir competencias, valores y habilidades en ti mismo que hasta ahora desconocías.
- Para cambiar creencias que te limitan por otras que te potencien y así alcanzar objetivos que antes parecían inalcanzables.
- Para comunicarte mejor con los demás y así mejorar tus relaciones.
- Para modificar aquello que no te gusta y ser mejor.
- Para reenfocar tu vida, encontrar tu sentido, tu propósito, tu *para qué*.
- Para superarte, desarrollarte, conseguir objetivos.

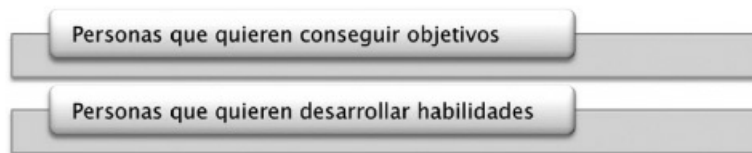
2.2. ¿A QUIÉN LE SIRVE EL COACHING?

El cambio personal es un asunto de motivación, ya que sólo las personas que se sientan especialmente motivadas harán el esfuerzo necesario para hacer aflorar lo que permanece oculto o inexplorado en su interior.

Mario Alonso Puig

El coaching es un entrenamiento para la vida. Cualquier persona, en cualquier tipo de profesión o situación vital, puede necesitar un coach. Lo único que se requiere de él es implicación y compromiso, pues los resultados sólo dependerán de su nivel de esfuerzo. Es decir, es completamente necesario que el cliente tenga un alto nivel de motivación que le permita esforzarse por cambiar las cosas.

Si tuviéramos que hacer dos grandes grupos en los clientes de coaching, encontraríamos:



- **Personas que quieren conseguir objetivos:** personas, dentro o fuera de una organización, que quieren conseguir objetivos y contratan los servicios de un coach. En este caso encontramos a personas que tienen como objetivo promocionarse en su puesto de trabajo, crear una empresa (emprender), conseguir un puesto de trabajo, etc. El coach le acompañará en el proceso de delimitación de objetivos, establecimiento de planes de acción, identificación de aliados o fortalezas y de recursos, y puesta en marcha hasta la consecución de resultados.

- Por otro lado, el coaching también se dirige a personas que más que conseguir objetivos concretos, lo que quieren es **desarrollar habilidades** de relación, o de gestión, mejorar sus relaciones personales, o simplemente sentirse mejor. Este tipo de coaching se puede realizar a personas individuales o en su desarrollo profesional en una organización, ya que ahora, más que nunca, se está comenzando a atender a la parte emocional y de bienestar de los trabajadores dentro de las organizaciones como elemento indispensable para la productividad y la consecución de objetivos.

Un líder sin coach es como un deportista autodidacta.

Juan Carlos Cubeiro

Como ves, las aplicaciones del coaching están dirigidas a diferentes tipos de personas, situaciones, momentos. Te pongo algunos ejemplos:

a) Jorge, es una persona fuerte, arriesgada, con grandes aspiraciones y grandes objetivos. Como consecuencia de la situación laboral en el país, Jorge fue despedido de su trabajo, en el que llevaba más de cinco años. Se puede decir que Jorge estaba feliz, se sentía más o menos desarrollado, y tenía una vida bastante estable. El despido supuso para él una ruptura de su equilibrio, y no supo reponerse. Se quedó bloqueado un tiempo, en el que no supo reaccionar, anclado en sus pensamientos sobre las causas que habían podido producir que fuera el elegido para el despido.

Entonces alguien le habló del coaching.

En parte en contra de su voluntad, decidió ceder a las peticiones de su entorno y buscar ayuda. En la primera sesión con un coach, descubrió por sí mismo que no estaba actuando de la mejor forma que podía hacerlo. Se sintió más fuerte y con más recursos para poder afrontar la nueva situación que estaba viviendo. Comenzó a cuestionarse cómo estaba afrontando ese cambio inesperado, y los recursos personales y energía que estaba invirtiendo de una forma poco efectiva en quejarse y preguntarse por qué le había pasado eso. Y lo más importante: miró hacia delante. Con el apoyo de su coach, se estableció objetivos que conseguir, descubrió cuál era su propósito, y dedicó todo su esfuerzo y recursos personales en conseguirlo. En este caso, Jorge pudo decir cómo el trabajo con un coach le cambió (literalmente) la vida.

b) Guillermo era un trabajador fantástico, de esos que dejan huella. Después de muchos años en su puesto de trabajo, como resultado de una evaluación del rendimiento laboral en su empresa, se decidió promocionarlo. Eso significaba que pasaría de estar trabajando en su puesto de trabajo, a las órdenes de su jefe de departamento, a gestionar un departamento formado por veinticinco personas. Guillermo tenía todo el conocimiento técnico del puesto que se podía tener, ya que en más de diez años en la empresa había aprendido todas las funciones y tareas que se hacían en su departamento. Pero el conocimiento técnico no era suficiente. Para gestionar un departamento, había que saber gestionar personas.

Guillermo había acudido a diferentes cursos que le había propuesto la empresa, para poder promocionarse, pero eso le había hecho darse cuenta de que no sabía nada sobre la gestión de personas, con lo que ganó inseguridad y miedo.

Así, Guillermo trasladó sus inquietudes a la dirección de la empresa, y ésta, dada la confianza que tenía en él, decidió contratar a un coach externo que pudiera ayudarlo en su proceso de adaptación al nuevo puesto.

Contrataron a Ana, coach certificada y especializada en coaching ejecutivo, para ayudar a Guillermo a desarrollar sus competencias en la gestión del departamento. Trabajaron desde su punto de partida, las competencias reales, tomando conciencia de qué quería mejorar, y establecieron objetivos que conseguir en el desarrollo de habilidades. ¿Cómo sabría Guillermo que esos objetivos se habrían conseguido? Había que mirar al futuro, para ver cómo podría mejorar su actividad en el nuevo puesto. Cada día, durante varios meses, trabajaron en sus limitaciones, en sus recursos, en su forma, para conseguir los objetivos marcados. Al cabo de un tiempo, Guillermo había logrado desarrollar su inteligencia emocional, sus habilidades de gestión, de relación, su liderazgo y su seguridad. Ahora se sentía confiado para poder seguir desarrollando sus competencias, pero desde la seguridad, desde su fortaleza y desde los recursos que ya sabía que tenía. Gracias al proceso de coaching, Guillermo podía liderar su departamento.

c) Yorubu S. A. era una empresa que se dedicaba a la venta de material de oficina. Con el tiempo, fue ganando clientes, diversificando productos, pero manteniendo los mismos sistemas de gestión que desde el inicio. Cuando se quisieron dar cuenta, estaban en un ciclo autodestructivo: no eran capaces de dar respuesta a la demanda del público, precisamente por su ineficacia en la gestión y por la existencia de un gran número de filtros de escasa utilidad en el proceso de operaciones de la empresa.

En ese momento, la empresa se encontraba en un punto crítico: o se transformaba o tenía que cerrar. Estaba perdiendo clientes por la ausencia de rapidez y de calidad en el servicio, y por el retraso en los pedidos, que los clientes no perdonaban. Al mismo tiempo, la competencia era cada vez mayor, y las empresas emergentes introducían elementos muy innovadores en sus productos y en su servicio.

Ante esa situación, ¿qué hacer?

Manuel, fundador de la compañía, se daba por vencido. Lo que ya conocía no era útil para salvar esta situación. Decidió reunir a su equipo y atender nuevas propuestas como última opción, a pesar de que no era optimista.

El hijo del dueño, que desempeñaba funciones de gestión en la empresa, como mano derecha de su padre, propuso en la reunión más crítica de la historia de la compañía contratar los servicios de un coach.

En contra de la mayoría del equipo, Manuel decidió acceder a la proposición de su hijo, como última opción. Y así, llegó a la empresa Guillermo, coach especializado en organizaciones y gestión de procesos. Guillermo trabajó durante muchos años en empresas antes de formarse como coach, lo que le aportó una visión integral de la compañía para poder empatizar más con sus clientes y ampliar su visión del sistema.

Cuando llegó a la Yorubu, Guillermo facilitó que entre el equipo se establecieran los objetivos y la nueva visión, apoyándose en los recursos que ya tenían, de forma individual y como equipo. Cuando se dieron cuenta, estaban inmersos en un apasionante proceso de gestión

del cambio, en el que habían conseguido la implicación de todos y cada uno de los miembros del equipo, estaban motivados por el cambio, reduciendo la incertidumbre y potenciando la comunicación y la cohesión.

Yorubu S. A. sobrevivió a su riesgo de cierre, pero no sólo eso: adquirió una nueva visión, un nuevo rumbo, y diversificó productos y amplió sus servicios, potenciando la atención, la calidad y la fidelización de clientes. Consiguió durante el camino un equipo de personas más motivado, implicado y comprometido con el proyecto que entre todos habían diseñado. Y Guillermo, el coach, acudía en sesiones de seguimiento para trabajar individualmente con los mandos intermedios las habilidades ejecutivas propias de sus nuevas funciones, con el fin de conseguir el engranaje adecuado para el funcionamiento del sistema.

Piensa:

¿Te sientes identificado con alguno de los ejemplos anteriores?

¿Cómo te sentiste?

¿Alguna vez pensaste en buscar ayuda, apoyo, guía, para gestionar mejor algunas situaciones?

¿Puedes ver ahora la utilidad del coaching en cada uno de esos ámbitos?

¿En qué tipo de coaching te sentirías más cómodo?

Los ejemplos que hemos visto son casos que cada día nos podemos encontrar si miramos a nuestro alrededor. No tienes que ser alguien extraordinario para contratar un coach. O sí: eres extraordinario en el momento en el que tomas conciencia de que necesitas mejorar algo en tu vida o en tu trabajo, y decides pedir ayuda. Eso es ser extraordinario. ;)

En cada uno de estos ejemplos, la función del coach siempre ha sido la de facilitar, apoyar, impulsar el cambio, pero tanto el punto de partida como el punto de destino los pone el cliente. Con su motivación e implicación, el coach le ayudará a traducir lo que espera conseguir en acciones para lograr sus objetivos.

La asociación española de coaching recoge que se puede contratar los servicios de un coach:

Persona (life coaching)	• Si tiene una meta o un objetivo sin concretar. • Si está abierto a la transformación y el crecimiento personal y profesional. • Si está buscando una oportunidad para cambiar su futuro. • Si está frenado/limitado en alguna área de su vida. • Si quiere encontrar el propósito en su vida y sentido a lo que hace. • Si está dispuesto a apostar por sí mismo, y quiere más y mejor. • Si no se siente feliz, no disfruta con lo que hace, o quiere cambiar algo.
Directivos / organizaciones	• El directivo que quiere sentirse más desarrollado en su trabajo. • La organización que requiere mayor cohesión entre su equipo. • La gestión de cambios en la organización, para implicar a todo el equipo.

(executive
and corporate
coaching)

- La persona que es promocionada y necesita desarrollar habilidades de gestión y otras competencias.
- El directivo que quiere mejorar su forma de hacer.
- El trabajador que quiere sentirse más feliz en su trabajo y tener mayor productividad.

Como ves, cualquier persona puede necesitar en cualquier momento de su vida la ayuda de un coach, ya sea para reencontrarse, reorientar su carrera profesional, desarrollar ciertas habilidades o gestionar mejor un equipo u organización.

En cualquiera de estos casos, se necesitará que el cliente o coachee sea una persona motivada por el cambio, con confianza en su coach y comprometida a realizar acciones para llegar al destino deseado.

No podrá existir coaching sin predisposición del cliente al cambio.

2.3. ¿CUÁNDO UTILIZAR EL COACHING?

Nada ha cambiado. Sólo yo he cambiado. Por tanto, todo ha cambiado.

Proverbio hindú

Como ves, existen muchas razones y causas por las que una persona puede elegir contratar un coach. Seguramente a partir de ahora, si no lo has hecho ya, sentirás la necesidad de pedir el apoyo de un profesional cuando quieras mejorar alguna situación en tu vida, desarrollar alguna habilidad o establecer nuevos objetivos.

Todo el mundo pasa en algún momento de su vida, incluso en muchos momentos, por situaciones en las que es consciente de que no puede con todo, en las que algo no va bien o en las que necesita apoyo para mejorar algo. Ése es el momento en que tendrías que valorar si necesitas terapia, apoyo psicológico, asesoramiento profesional o contratar los servicios de un coach. Y ninguno de estos servicios trabajan de la misma forma ni con la misma metodología.

El psicólogo te ayuda, en función de la corriente que trabaje, de una forma más o menos directiva. El asesor o el consultor te asesora, te da soluciones, guía el camino. El coach te acompaña, te hace darte cuenta y elegir qué hacer y cómo hacerlo.

Esos momentos de transición o incertidumbre los vivimos todos. Pero aún nos falta, en general, esa conciencia de saber que necesitamos ayuda o de aprender a pedir ayuda, y de saber que hay cosas que con el apoyo de otras personas se resolverían mejor.

Dice un proverbio africano: «Si quieres llegar rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado».

Es decir, tenemos más posibilidades de llegar más lejos en nuestro desarrollo y consecución de objetivos si elegimos ir acompañados, en este caso de un coach que nos ayude a mirar donde nosotros no alcanzamos, por nuestras limitaciones, y nos ayude a establecer un plan de acción

cuando nosotros no vemos posibilidades. Elegir pedir ayuda, apoyo o asesoramiento implica en sí mismo tener la humildad y la honestidad de reconocer que otra persona te puede ayudar a mejorar más allá de ti mismo. Eso ya es mucho.

Hemos definido el coaching, en general, como un proceso de acompañamiento y entrenamiento para conseguir resultados. En cualquier situación en la que queramos mejorar algo, podemos recurrir al coaching. En el momento en el que sabemos que queremos mejorar algo, ya hemos avanzado, porque ya existe cierto descontento con la situación actual y deseamos cambiar.

Pero el coaching no vale para todo, ni para todos. No debes utilizar los servicios de un coach si esperas que te diga lo que tienes que hacer. **En coaching existe la magia, pero no existen recetas mágicas; la magia la tienes que hacer tú.** Muchas veces, los clientes esperan del coach que les dé pautas de comportamiento para mejorar su situación actual. En realidad, es a lo que estamos acostumbrados: desde pequeños siempre nos han dicho lo que tenemos que hacer. Pero ésa es la gran diferencia del coaching: el coach acompaña al cliente en la búsqueda de sus propias soluciones, dentro de su propia realidad, con sus propios recursos. Por ello, es muy importante que, en la fase inicial, entre los dos consigan clarificar los objetivos, es decir, lo que quiere conseguir y a dónde quiere llegar el cliente.

Entonces, ¿cuándo contratar los servicios de un coach?

- Cuando necesites optimizar tus resultados tanto cualitativos como cuantitativos, a nivel de persona, empresa u organización.
- Cuando atraveses procesos de cambio (internacionalización, promociones, transiciones profesionales, nuevos puestos, nuevas responsabilidades, nuevos retos profesionales).
- Cuando atraveses una situación de crisis (personal, profesional, estados de tensión, estrés) y quieras cambiar algo.

Recuerda:

- ❑ El coaching es un entrenamiento para la vida.
- ❑ Coaching es cambio, no servirá de nada si no tienes voluntad de hacerlo.
- ❑ Los resultados del proceso de coaching sólo dependerán del nivel de esfuerzo del cliente.
- ❑ Es necesario que el cliente tenga un alto nivel de motivación que le permita esforzarse en cambiar las cosas.

- ❑ Uno de los objetivos del coaching es potenciar las fortalezas propias y descubrir debilidades para minimizarlas.
 - ❑ La mayoría de las veces, las limitaciones existen en tu imaginación. Son tus creencias.
 - ❑ Las personas que realizan un proceso de coaching aprenden de sí mismas y modifican patrones y hábitos de comportamiento.
 - ❑ No debes utilizar los servicios de un coach si esperas que te diga lo que tienes que hacer.
 - ❑ El coaching es una relación no directiva, sino de acompañamiento. Se basa en la confianza y en el potencial de las personas.
-

3. NO ES COACHING TODO LO QUE RELUCE

Si estás pensando en contratar un coach para desarrollar un proceso de coaching, o bien en formarte para ejercer como coach, debes saber que no es coaching todo lo que reluce. Al ser una profesión emergente, nueva, con ausencia de límites claros y falta de regulación, donde, en apariencia, todo vale, cualquier persona puede ser coach y hacer coaching. Ésa es la realidad.

Te has lesionado una rodilla y tienes que ir al médico.

Médicos hay muchos.

Médicos especializados en rodillas, menos.

Y de entre los médicos especializados en rodillas, hay algunos considerados más buenos que otros, simplemente porque han conseguido mejores resultados o tienen conocimientos más actualizados o más diversas técnicas para tratar las rodillas.

Bien. Si tuvieras que elegir el médico para ir a que te cuidara la rodilla, ¿a cuál irías? Casi con total seguridad no acudirías a un médico generalista; buscarías a un especialista. Y, de entre ellos, al que te diera mayor confianza o del que hayas buscado referencias.

A la hora de buscar a una persona que te acompañe y te entrene para cambiar tu vida, ¿harías lo mismo?

Si vas a contratar un coach, tú eres el responsable, como cliente, de saber qué estás contratando. No es lo mismo trabajar el desarrollo de habilidades de liderazgo o el establecimiento de objetivos en tu departamento (coaching ejecutivo) que trabajar el autoconocimiento para la superación de un problema emocional o buscar el propósito cuando no se sabe a dónde se va (life coaching). Hay coaches que lo trabajan absolutamente todo sin estar especializados en nada.

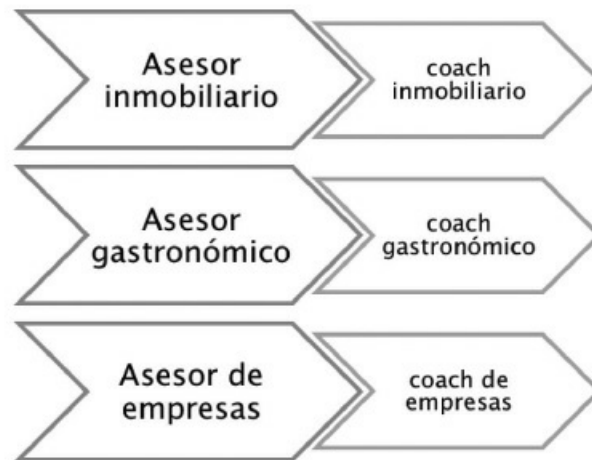
Pero en este caso nada es bueno ni malo; nada está bien ni mal; sólo tú, como cliente, decides qué quieres, a quién le pagas, en quién confías para que te acompañe a cambiar tu vida. Sin duda, una gran responsabilidad.

*Como cliente, tú eres el responsable de saber en manos de quién
pones tu destino.*

Elige bien a tu coach.

Por otro lado, puedes encontrar coaching de todo. Hay muchas profesiones que consisten en asesorar, en diversas materias: nutrición y dietética, ventas, compras, estilismo, parejas, etc. Para su propio marketing, muchos profesionales que se dedican a asesorar deciden cambiar ese

término por coach. Y quedaría más o menos así:



Y no. Una cosa es asesorar y otra hacer coaching. Por poner el nombre *coach* delante de una profesión, no hacemos coaching. Pero es lo que se está vendiendo, y lo peor: lo que estamos comprando.

El coaching es tan amplio que tiene capacidad para atender a todas las parcelas de la vida, desde la salud física y emocional hasta el rendimiento de la persona en una organización, pasando por la adaptación a los cambios. Pero siempre desde la ética, la rigurosidad del método, y sabiendo que estamos tratando con personas.

No todo vale en coaching.

Esto hace que el coaching pierda su fuerza, su esencia, su credibilidad. Hay profesionales del coaching que evitan poner la palabra *coach* en su descripción profesional porque en ocasiones, más que sumar, resta. Si pensamos que cualquiera puede ser coach, con y sin formación, con y sin experiencia, con y sin talento para ello, automáticamente dejamos de creer en la profesión. Le resta seriedad, fiabilidad, confianza.

Hay profesionales del coaching que no se venden como coaches, por alejarse del término, y profesionales que no son coaches que se venden como tales. Algo estamos haciendo mal. Y me temo que es en gran parte responsabilidad del cliente, por no saber elegir.

Quiero un proceso de coaching. ¿Qué tengo que hacer?

- Decide qué tipo de coaching quieres. En función de qué quieras conseguir, elige el coaching más apropiado para lograrlo.
- Para elegir al coach más adecuado, pide referencias. Si ya te habían dado referencias, ¡fantástico!, vas sobre seguro. De lo contrario, busca un coach que tenga amplia formación y experiencia y, si puede ser, que esté certificado en alguna de las asociaciones de coaching del país. Que esté certificado no te asegura que sea bueno, pero sí que está formado y que conoce la ética y los procesos de coaching.
- No cierres el contrato hasta que no lo conozcas. En el primer contacto tiene que darte confianza, seguridad y credibilidad. De otra manera, será muy difícil que te abras y te impliqués al cien por cien. Si no es así, busca otra persona que te genere confianza.

- Si ya has elegido el tipo de coaching que quieres, el coach que te acompañará en el proceso, te has asegurado de que es profesional del coaching, y además se ha generado un clima de cercanía y confianza en la sesión de contacto, ya puedes empezar a trabajar. Comienza el proceso de coaching:)

Aunque encontremos estos casos de coaching con profesionales un poco dudosos, hay que decir que existen fantásticos profesionales que hacen coaching de verdad. Hay personas que son capaces de ayudar a otras a cambiar sus vidas, mejorar sus procesos, conseguir sus objetivos, sus sueños; y otras, simplemente, no lo hacen. Porque para hacer coaching hay que ser coach. Y ser coach no es tener un título, sino tener conocimientos, tener formación, tener vocación y tener pasión.

Ya sabemos lo que es coaching. El proceso de coaching debe garantizar la verdadera transformación del cliente, cambiando creencias, reforzando recursos, estableciendo objetivos y desarrollando acciones para conseguirlos. Al final del proceso, el cliente no es el mismo. No sólo ha conseguido sus objetivos, sino que se percibe más fuerte, más seguro, con mayores recursos y mayores posibilidades. Eso es coaching.

Pero ¿sabrías definir lo que *no* es coaching?

- Coaching no es terapia.
- Coaching no es consultoría.
- Coaching no es formación.
- El coach no dirige; sugiere. Facilita. Hace consciente.
- El coach no debe presuponer nada; tiene que indagar mediante preguntas para conseguir la información que necesita.
- El coach no da instrucciones; acompaña a su cliente hacia el camino del descubrimiento.
- El coach no interpreta; entiende las cosas desde la realidad del cliente.
- El coaching no tiene jerarquía; coach y cliente están en un nivel igualitario, colaboran de igual a igual.
- El coach no da soluciones; hace que el cliente las encuentre por sí mismo.
- El coach no juzga; respeta las ideas, creencias y valores del cliente.

En definitiva, se trata de aprender a distinguir qué es coaching y qué no lo es, conocer el elemento diferenciador del coaching respecto de las demás metodologías y profesiones, y aprender a respetarlo.

Es muy difícil que el coaching recupere su sitio, ese que debió tener pero nunca tuvo, uno digno de admiración y respeto hacia una profesión que utiliza la magia, pero donde no todos son magos. ;)

Recuerda:

- ❑ No es coaching todo lo que reluce.
 - ❑ En coaching no vale todo. Hay que formarse en coaching, educarse en coaching, entrenarse, aprender, creer y querer trabajar en coaching.
 - ❑ Poner la palabra *coach* delante de una profesión no hace el coaching.
 - ❑ En caso de contratar un coach, asegúrate de su profesionalidad.
 - ❑ Buscar un coach que trabaje el área o especialidad que tú necesitas en ese momento.
 - ❑ Coaching implica transformación y cambio. Si no existe eso, no es coaching.
 - ❑ Coaching no es dar soluciones, ni asesorar, ni dar recetas mágicas.
 - ❑ Coaching es desarrollar el potencial de las personas para conseguir objetivos.
-

4. BASES DEL COACHING

El coaching es una profesión relativamente nueva tal y como la conocemos hoy. Pero si buscamos en sus orígenes, éstos se remontan a la época de Sócrates, Aristóteles, y otros grandes pensadores de la historia. ¿Por qué? Porque así generaban conocimiento: incitando a sus discípulos a la reflexión, mediante el arte de las preguntas.

Sobra decir que desde entonces hasta ahora hemos cambiado mucho. Pero, en parte, sorprende que el eje central sobre el que se mueve el proceso de coaching siga siendo el mismo que en sus comienzos: el diálogo, la comunicación, el arte de preguntar para desarrollar el arte de responder.

Entonces:

- ¿En qué se basa el coaching?
- ¿Cuáles son sus fuentes?
- ¿De qué se nutre para ser una herramienta tan completa?

Si por algo se distingue el coaching es por ser un método de trabajo que unifica en un solo proceso herramientas y conocimientos de diversas disciplinas. Podríamos decir que es su ventaja y su desventaja. Su mejor virtud y su peor defecto. ¿Por qué? Como ventaja o virtud —porque es amplio y diverso—, porque cuantas más herramientas y recursos disponibles, mayores posibilidades de adaptación a las necesidades del cliente, por tanto, más acierto y mejor coaching. Como desventaja o defecto, porque tendemos a caer en el «todo vale», en lo inespecífico, en la falta de adecuación. Por ello es tan importante desarrollar las habilidades del coach; entre ellas, la capacidad para observar y escuchar, y saber qué herramienta usar en cada momento según el cliente.

Pero justamente ésa es su magia: la gran cantidad de fuentes de las que se alimenta el coaching. Todas esas materias diferentes lo hacen único, especial, completo, útil, adaptable y eficaz.

Encontramos herramientas que provienen de las disciplinas más antiguas, como la filosofía, basadas en los conocimientos dialécticos de Sócrates o Aristóteles. Por otro lado, encontramos una gran cantidad de herramientas propias de la psicología en todas sus vertientes: humanista, psicoanalítica cognitiva, conductual. Es sin duda una de sus fuentes más importantes.

Escucharás hablar de Sócrates, de Whitmore, a la vez que de filosofía, de psicología... Cuando se habla de fuentes del coaching, también se habla de los llamados «padres del coaching», que no son sino los precursores del coaching o creadores, a veces sin saberlo, de las distintas escuelas o modelos.

No son éstas todas las que son, pero sí las más relevantes:



4.1. FUENTES Y ORÍGENES DEL COACHING

Entre las fuentes de las que se nutre el coaching, encontramos algunas como la filosofía, la psicología en todos sus ámbitos, especialmente el humanista y transpersonal, la PNL (programación neurolingüística), etc.

Filosofía

El coaching está influenciado por la filosofía en general, desde Husserl hasta el existencialismo de Sartre. En especial de la filosofía el coaching adquiere la «toma de conciencia de lo que nos ocurre» para hacer algo y cambiarlo.

Psicología y humanismo

La psicología nutre la mayor parte de lo que hoy conocemos como coaching. Desde el psicoanálisis de Sigmund Freud, el humanismo de Carl Rogers, la Gestalt de Fritz Perls, la logoterapia de Victor Frankl, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick, a otros muchos autores, como Abraham Maslow, Eric Fromm, Jean Piaget, Gregory Bateson, Wilhem Reich y un largo etcétera.

El coaching toma parte de la psicología humanista convirtiendo a la persona en un «proyecto», con un potencial propio para evolucionar o convertirse en algo mejor. Es la esencia del coaching el conocer desde «dentro», desarrollo de la responsabilidad del individuo y aumento de su conocimiento.

Dentro de esas fuentes, destacan personas que aportaron su grandeza al coaching, que se denominan informalmente como «padres del coaching» por su gran aportación a lo que hoy entendemos como coaching:

Sócrates

El método que utilizaban Sócrates y otros grandes filósofos para desarrollar el conocimiento que sus discípulos tenían dentro y que aún no habían desarrollado en su proceso de formación era conocido como el arte de la mayéutica, o del ayudar a dar a luz o la comadrona de las almas. No

existe el enseñar, sólo el aprender, y en el coaching el conocimiento no está en el coach, sino en el propio cliente.

Tim Gallwey

Tim Gallwey, autor del libro *El juego interior*, es considerado pionero del coaching en el ámbito deportivo. Destaca en los procesos de coaching la importancia de la conversación: «El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas».

Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo.

Tim Gallwey

John Whitmore

Es el precursor de lo que hoy conocemos como coaching europeo, así como del modelo GROW. Whitmore cree que un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser. Para ello utiliza tres premisas:

- Elevar la conciencia: darse cuenta.
- Asumir la responsabilidad: asumir que somos dueños de nuestras acciones.
- Desarrollar la confianza en uno mismo: creer en uno mismo, y creer que podemos conseguir lo que queremos.

Este enfoque pone especial énfasis en el ser humano, en su capacidad para llegar a un estado de una mejor vida y en el potencial interior de las personas.

Para explicarnos este asunto usa la metáfora de una bellota, tratado en el plano de la psicología conductista, en la que esta representa el recipiente vacío: «El hombre es como una bellota cuyo interior está compuesto de todo lo necesario para llegar a ser y transformarse en un espectacular roble».

Ésta es la idea de cómo debemos pensar y percibir al otro, teniendo en cuenta en todo momento que quien tenemos enfrente posee un «potencial oculto» y liberar por nosotros, y obviamente, debemos estar convencidos de que lo tiene para poder hacerlo.

Whitmore recuerda este episodio de su vida: «Cuando era niño, mis padres me decían qué debía hacer y me engañaban si no lo hacía. Cuando iba al colegio, mis maestros me decían qué hacer y me amonestaban si no lo hacía. Cuando ingresé en el ejército, el sargento me decía qué debía hacer, ¡y que Dios me ayudara si no lo hacía! Cuando conseguí mi primer empleo, mi jefe también me dijo qué debía hacer y lo hice. De modo que cuando llegué a una posición de cierta autoridad, ¿qué hice? Les dije a los empleados qué debían hacer, porque eso era lo que habían hecho todas las personas que me habían servido de modelo. Esto es válido para la mayoría de nosotros; nos han educado diciéndonos lo que se debía hacer, y somos muy eficaces en eso».

Algunas ideas de John Whitmore:

- Elevar la conciencia: hacer llegar a la persona al punto donde quiere realmente llegar.
- Asumir responsabilidad: darle fuerzas y ánimos para hacerle saber que puede hacerlo.
- Desarrollar la confianza en uno mismo: aporta la suficiente perseverancia y constancia para conseguirlo.

Thomas Leonard

Este autor es considerado por muchos como el padre del coaching profesional y creador del coaching moderno. Fundó la International Coach Federation (IFC), además de otras asociaciones y escuelas de coaching. La ICF representa actualmente un referente del desarrollo del coaching. Asimismo, creó el modelo CoachVille.

Cuando le preguntaron a Leonard por qué las personas contratan a un coach, respondió que «las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de álter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, les ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan».

Rafael Echeverría

Es considerado en la actualidad el creador y el mayor exponente del coaching ontológico. Se le atribuye el hecho de darle un papel activo al lenguaje en la construcción de la realidad.

En su libro *Ontología del lenguaje*, define al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico, y defiende el papel activo y generativo del lenguaje. Con el lenguaje no sólo describimos y transmitimos lo que observamos; también actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.

Algunas ideas de Rafael Echeverría:

- Lo primero que hay que aprender es a escuchar.
- El lenguaje genera nuevas realidades.

- Al cambiar nuestra forma de actuar, cambiamos nuestra forma de ser.
- «No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.»
- No somos responsables de tener un estado de ánimo, pero sí de permanecer en él una vez que somos conscientes.
- «No sólo actuamos de acuerdo con cómo somos, también somos de acuerdo con cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo con lo que hace.» Cuando hablamos de *ser*, desde la mirada de la ontología, estamos hablando del «quién estoy siendo» en este momento. No nos referimos a un ser inmodificable, sino a un ser capaz de diseñar su propio futuro, abierto a su propia posibilidad de transformación.
- «Los individuos actúan de acuerdo con los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.»

Como puedes ver, es difícil concretar de dónde se nutre esta disciplina. Es tan amplia y puede aplicarse en tantas áreas, profesiones, entornos, y actividades, que se hace difícil delimitar con precisión de dónde se nutre y dónde acaban sus resultados. Lo que sí está claro es que el ser humano lleva muchos siglos trabajando la mente, haciéndose preguntas, buscando su bienestar. En las frases de San Agustín, «*Conócete, acéptate, supérate*», o de Sócrates «*Conócete a ti mismo*» se encierran las claves de los mayores retos que aún, a día de hoy, afrontamos las personas para alcanzar el bienestar y la felicidad. Visto así, no hemos avanzado tanto.

5. MODELOS DE COACHING

Cada vez más, con el desarrollo del coaching, se van desarrollando a su vez diferentes formas de entender y hacer los procesos de coaching. Cada una de estas formas, que podemos llamar modelos, con sus características propias y sus fuentes de conocimiento que las hacen diferentes. No obstante, todos estos modelos tienen en común el desarrollo integral de la persona; sin embargo, centran su atención en aspectos diferentes. Algunos de esos modelos o corrientes:



5.1. COACHING ONTOLÓGICO

El coaching ontológico tiene su origen en las teorías filosóficas de Martin Heidegger y en las ideas de Fernando Flores, y su mayor representante es Rafael Echeverría. Actualmente es una de las corrientes con más fuerza en nuestro país, ya que trabaja el lenguaje como medio y como fin. Se nutre en gran medida de las técnicas y estrategias de la PNL para desarrollar los procesos de coaching.

El coaching ontológico tiene como objetivos la consecución de resultados extraordinarios, pero, en el proceso de coaching con estilo ontológico, el cliente tiene la oportunidad de aprender a aprender. El cliente puede aprender a entender el tipo de observador que está siendo, el tipo de conversaciones que mantiene, el modo en que esto afecta a su vida.

En general, parece ser que el coaching ontológico tiene la posibilidad de alcanzar un nivel de intervención más profundo o transformacional que los otros.

El coaching ontológico aporta herramientas muy poderosas, orientadas al desarrollo del potencial humano, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales.

El coaching ontológico trabaja sobre el tipo de observador que somos de la realidad. Supone que cada uno de nosotros tiene una experiencia del mundo que es coherente con nuestra manera de actuar. Es decir: que la manera en que interpretamos lo que nos ocurre incide directamente en

el modo en que actuamos. En este contexto, si hacemos una revisión del tipo de observador que estamos siendo, podemos modificar nuestra manera de actuar.

5.2. COACHING SISTÉMICO

El coaching sistémico se basa en la teoría de sistemas y en la gran aportación que ésta hace al proceso de coaching. Desde el punto de vista del pensamiento sistémico, cada uno de nosotros está conectado a otras muchas cosas y personas, que forman nuestro sistema. Estos sistemas se retroalimentan entre sí, produciendo un bucle.

Se basa especialmente en el pensamiento sistémico. El pensamiento sistémico es un pensamiento circular. Esto implica que está asociado con una estructura que permite, a través de bucles de retroalimentación, una transformación constante.

El pensamiento sistémico es una de las conceptualizaciones o técnicas de pensamiento de mayor impacto en la actualidad por constituir un marco conceptual que permite representar problemas dentro de patrones totales o generales. La implementación de esta práctica permite el estudio de cualquier fenómeno, y su experimentación ha contribuido en la resolución de múltiples problemas, que otras perspectivas y áreas del conocimiento han sido incapaces de abordar (Cavaleri y Sterman, 1997).

El pensamiento sistémico puede ser aplicado en múltiples áreas del conocimiento; es una herramienta poderosa que permite al especialista abordar cualquier tipo de situaciones problemáticas y le ayuda a construir modelos de la realidad con el fin de plantear políticas de mejora. Esta técnica ayuda a entender muchos de los comportamientos reales y facilita ver los problemas bajo otras perspectivas (Checkland y Scholes, 1999). También ayuda a ampliar el razonamiento humano, contribuye en la eliminación de paradigmas mentales que dificultan la comprensión de los procesos y sistemas, y fomenta la apertura a nuevo conocimiento. Se centra en la percepción del ser humano con elemento vinculado al sistema social.

Los sistemas tienen unas características que se recogen en la teoría general de sistemas:



- Interrelación e interdependencia: de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. La teoría de los sistemas tiene en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del

mismo. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.

- Totalidad: el enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el que el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos; se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
- Búsqueda de objetivos: todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
- Insumos y productos: todos los sistemas dependen de algunos insumos (insumo es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes) para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- Transformación: todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- Entropía: la entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.
- Regulación: si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados de alguna manera para que los objetivos del sistema finalmente se realicen.
- Jerarquía: generalmente, todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término *jerarquía* implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
- Diferenciación: en los sistemas complejos, las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
- Equifinalidad: esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado. Para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas de diversas maneras.

El coaching sistémico entiende que un cambio en uno de los elementos produciría cambios en los demás elementos con los que está relacionado.

En el coaching sistémico, se aborda la realidad como una totalidad, teniendo en cuenta cómo influye el entorno en la consecución (o no) de los objetivos del coachee. También le ayuda a ver su realidad desde diferentes posiciones en los diversos sistemas, y a entender la influencia de los sistemas en su forma de entender la realidad.

El coach tiene mayor visión de la realidad del cliente en todos sus sistemas y en menor tiempo puede obtener mayor información relevante que le permita detectar limitadores y desarrollar acciones para conseguir objetivos.

El cliente, durante el proceso de coaching sistémico, desarrolla una percepción de sí mismo dentro de los diferentes sistemas en los que interacciona, y de cómo éstos le afectan en la construcción de su vida.

Algunos ejemplos de preguntas propias del coaching sistémico:

- ¿Cómo será todo cuando esto que te preocupa cambie?
- ¿Cómo crees que la gente implicada ve el problema?
- ¿Cómo describirían otros el problema?
- ¿Cómo tratan otros el problema?
- ¿A quién afecta más el problema?
- ¿Qué harías tú y otros de diferente manera si la solución fuera la apropiada?
- ¿Quién estaría más afectado por la solución?
- ¿Quién o qué debería permanecer como es?
- Imagínate que desaparece esto que te preocupa. ¿Cómo reaccionarían las otras personas?

5.3. COACHING COACTIVO

Cada vez escuchamos más hablar del coaching coactivo. Pero ¿qué es? El coaching coactivo se basa en la creencia de que la gente es naturalmente creativa, llena de recursos y completa. Se basa en que las personas son capaces de encontrar sus propias respuestas a cualquiera de los retos a los que se enfrentan, con los recursos que ya tienen en su interior.

El trabajo del coach coactivo consiste en articular preguntas poderosas, escuchar y empoderar al cliente para hacer resurgir los recursos y la creatividad para solucionar y crear lo que el coach confía en que el cliente posee.

En el libro *Coaching co-activo*, que firman los autores Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl, se plantean estos cuatro pilares como base del coaching coactivo:

- **El cliente es una persona por naturaleza completa, creativa y llena de recursos.** Los clientes tienen las respuestas o pueden encontrarlas. El coach no ofrece respuestas, sino que hace preguntas e invita al descubrimiento.
- **El cliente establece la agenda que hay que seguir.** El coach sólo es experto en el proceso de coaching. Su trabajo consiste en ayudar a los clientes a que articulen sus sueños, sus deseos y sus aspiraciones, en ayudarles a que tengan clara su misión, su propósito y sus objetivos, y en ayudarles a que alcancen ese resultado.
- **El coach danza en el momento.** Se trata de aplicar la escucha a un nivel muy profundo, más allá de las palabras y de la historia, más allá del contenido o de la lógica del tema que se hable. Consiste en escuchar con la intuición activada al máximo. Percibir y ajustar requiere

gran flexibilidad, estar dispuesto a cambiar instantáneamente de rumbo, aceptar la paradoja o la aparente contradicción y seguir adelante. Esta agilidad es la que denominan «danzar en el momento».

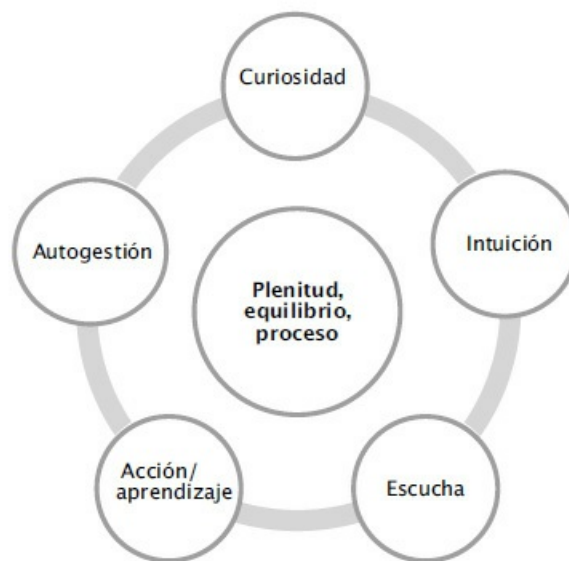
- **El coaching coactivo tiene en cuenta, y se dirige a, todos los aspectos de la vida del cliente.** Las decisiones que tomamos están interrelacionadas. Las personas que realizan un coaching no viven su vida en compartimentos estancos; existen vínculos entre todas las piezas.

Asimismo, el coaching coactivo se basa en tres principios fundamentales que funcionan como núcleo del proceso: plenitud, equilibrio y proceso del cliente. Y cinco contextos, que se consideran puntos de contacto con el cliente.

Con más detalle, esos tres elementos nucleares del modelo son:

- Plenitud: obtener un profundo significado y satisfacción de la vida.
- Equilibrio: mirar el mundo desde una perspectiva potente haciendo elecciones poderosas y tomando una acción efectiva.
- Proceso del cliente: experimentar totalmente la riqueza de cualquier momento de la vida o del trabajo.

Con los cinco elementos de contexto, el modelo quedaría así:



Los autores definen en su libro lo que para ellos es una sesión de coaching coactivo: «En su forma más elemental, una sesión de coaching es una conversación entre un coach y otra persona o, en el coaching de equipos, entre un coach y dos o más personas. Pero no se trata de una conversación ordinaria, cotidiana. Una conversación de coaching eficaz llega al corazón de lo que es importante. Es una conversación enfocada, atenta, diseñada para apoyar al cliente en su tarea de aclarar opciones y realizar cambios».

5.4. MODELO COACHVILLE

El llamado modelo CoachVille se lo debemos a Thomas Leonard. Se basa en la idea de que el proceso de coaching puede existir siempre que exista una diferencia entre la realidad y la meta, es decir: entre lo que tenemos y lo que queremos conseguir. Responde a las preguntas «quién, qué, cómo».

Se basa en el modelo de elementos interrelacionados 5×15:

- Las 15 competencias del coaching: recoge las 15 habilidades o competencias que debe tener un coach para desarrollar con éxito una sesión de coaching.
- Los 15 clarificadores, que aclaran o facilitan conocer el fundamento de lo que quiere el cliente, para orientarnos hacia sus objetivos.
- Los 15 productos: aportaciones que el coach puede hacer a su cliente para enriquecer el proceso de coaching.
- Los 15 marcos: creencias en las que se mueve el coach, que ayudan a ampliar la visión y creencias del cliente.
- Los 15 puntos de estilo sobre cómo debe ser la interacción entre el coach y el cliente para que el proceso sea eficaz.

Las 15 competencias	Los 15 clarificadores	Los 15 productos	Los 15 marcos	Los 15 puntos de estilo
1. Generar conversaciones provocadoras. 2. Facilitar el autodescubrimiento. 3. Sacar lo más grande. 4. Disfrutar inmensamente del cliente. 5. Ampliar los esfuerzos del cliente, actuando como catalizador y acelerador. 6. Navegar vía curiosidad, dejarse guiar por ella. 7. Reconocer la perfección en cada situación.	1. Urgente frente a importante. ¿Efecto bombero? Lo importante es lo que sufre. 2. Afrontar frente a evitar. ¿Hacer frente o arte de magia? 3. Hecho frente a interpretación. ¿Realidad o fantasía? 4. Aceptar frente a resistir. 5. Referencia interna frente a externa. ¿Locus interno o locus externo de control? 6. Deseo frente a necesidad. ¿Quiero o debo?	1. Nuevas perspectivas. 2. Validación. 3. Un mensaje. 4. Energía. 5. Solución. 6. Un plan de acción. 7. Estructura. 8. Recurso. 9. Opciones. 10. Apoyo. 11. Aprendizaje. 12. Consejo. 13. Estrategias. 14. Feedback (retroalimentación). 15. Desafío (reto).	1. Todo se puede solucionar... o no. 2. Siempre se puede disminuir el riesgo. 3. Siempre hay una forma mejor. 4. El éxito es un efecto. 5. Las emociones nos enseñan. 6. Posponer tiene un coste. 7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia. 8. La respuesta existe. 9. La confianza en sí mismo se construye.	1. Percibir correctamente lo que el cliente expresa. 2. Responder claramente. 3. Tomar en serio las preocupaciones del cliente. 4. Articular de manera simple. 5. Ser ligero y neutro. 6. Colaborar. 7. Saber recibir y transmitir simultáneamente. 8. Comunicar plenamente. 9. Mantener el ritmo.

8. Poner rumbo a lo más importante. 9. Comunicar claramente. 10. Contar lo que percibes. 11. Ser el hinchita del cliente. 12. Explorar nuevos territorios. 13. Saborear la verdad. 14. Diseñar un entorno favorable. 15. Respetar la humanidad del cliente.	7. Oportunidad frente a posibilidad. El éxito es la realización progresiva de una visión. 8. Fuente frente a síntoma. ¿Origen desde la visión sistémica o una causa? 9. Abriendo frente a compartiendo. 10. Respuesta o reacción. ¿Valida opciones o impulsividad? 11. Crear frente a eliminar. 12. Problema frente a preocupación. 13. Aceptación frente a resistencia. 14. Dirigiéndose a frenar o huyendo de. 15. Presente o pasado.		10. Todos tenemos ideas. 11. El trabajo se puede disfrutar. 12. Los problemas son oportunidades. 13. La gente siempre da lo mejor de sí misma... aunque no siempre lo haga. 14. La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá. 15. La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal.	10. Saber escuchar «entre líneas». 11. Utilizar palabras fácilmente entendibles. 12. Estar seguro de sí mismo. 13. Estar centrado en el cliente. 14. Sentirse cómodo con los problemas. 15. Estar «con» el cliente.
--	---	--	--	--

5.5. MODELO GROW

Este modelo fue creado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, y está ampliamente difundido en la escuela europea y presente en un gran número de organizaciones, que lo han implantado como herramienta de liderazgo. Es un modelo muy estructurado y orientado a resultados, dirigido especialmente al ámbito empresarial.

Utiliza el modelo de preguntas y de análisis de situaciones, basado en la confrontación y el diálogo con el cliente o coachee.

GROW son las iniciales de las características de este modelo, que sería algo así como:

G (*goal*): en este modelo, *goal* podría traducirse como «meta, finalidad, objetivo, desenlace, resultado final». El modelo resalta la importancia de plantear «dónde se quiere estar» o «a dónde se quiere llegar».

R (*reality* o, a veces, *current reality* o «realidad actual»): más que con «la realidad», este segundo punto tiene más que ver con explorar la situación actual en cierto detalle: ¿de dónde partimos?

O (*options*; a veces también *obstacles* u «obstáculos»): explorar las opciones para poder avanzar (y a veces también los obstáculos que puede haber), y con qué recursos cuenta.

W (*will*, «voluntad» o «lo que va a ocurrir»; a veces también *way forward* o la «vía de avance»): la manera de proceder y el compromiso con ella. Similar a un plan de acción, esto hace referencia a los pasos que hay que realizar para conseguir el *goal*.

En general, se trata de un modelo enfocado a la acción, especialmente dirigido al entorno empresarial para el fomento del liderazgo, pero aplicable en cualquier otro sector.

5.6. MODELO DE TAVISTOCK

El modelo Tavistock tiene un fuerte arraigo en el psicoanálisis. Es también conocido como pensamiento sistémico-psicodinámico. Esta escuela, liderada por Wilfred Bion, trabaja desde el subconsciente del cliente, y, entre otras cosas, defiende que es imposible tratar a la persona de forma aislada, sino que es necesario conocer su contexto, su pasado y su entorno.

Este modelo se basa en dos pilares:

- El estudio de la organización como sistema (de ahí su base sistémica).
- El estudio de los comportamientos que se generan «por debajo de la superficie», relacionado con la parte inconsciente. De ahí la parte psicodinámica.

Partiendo de estas dos ideas, este modelo proporciona un conocimiento muy exhaustivo del contexto organizacional al que pertenece el cliente, aportando las claves imprescindibles para saber manejarlo.

El modelo de coaching de Tavistock significa prestar especial atención al mundo emocional, tanto de la persona en proceso de coaching como de la organización a la que pertenece, y se centra en el ámbito de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

5.7. MODELO DBM

Hay quien defiende que el modelo DBM es el único modelo puro como tal; que las demás son teorías o formas de hacer, pero no profundizan en el cómo hacer, así como lo hace éste.

El modelo DBM está basado en las investigaciones y aplicaciones de la programación neurolingüística, por tanto, es un modelo eminentemente práctico y funcional centrado en conductas. EL DBM (Developmental Behavioural Modelling o Modelado Conductual Desarrollativo) es una metodología que desarrolla John McWhirter (fue ayudante de Richard Bandler) desde los años ochenta.

Está basado en el modelado, es decir, en dar sentido al mundo en que vivimos, comprender el comportamiento humano y sus procesos de aprendizaje.

El DBM es una metodología, no un método. Proporciona un conjunto de habilidades de modelado conductual que pueden aplicarse en cualquier situación. El modelado se emplea para identificar las necesidades específicas de la situación y para crear respuestas que encajen con las circunstancias particulares en vez de aplicar una solución empaquetada. Esto hace que el DBM sea una aproximación muy práctica y aplicable a cualquier circunstancia y tipo de persona.

En palabras de McWhirter: «Mis experiencias de formación en PNL fueron tanto emocionantes como decepcionantes. Lo emocionante venía de la formación de habilidades. La decepción fue la falta de una metodología de modelado. Como cocinero, quiero aprovechar al máximo los ingredientes, de modo que necesitaba habilidades para cocinar y principios de cocinar, no meras recetas».

Y así nació el modelo DBM.

5.8. OTROS MODELOS DE COACHING

Coaching gestáltico: es la aplicación de la psicoterapia Gestalt a los procesos de coaching para conseguir objetivos. Se trata de un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios de pensamiento, conductas y equilibrio emocional, para conseguir lo que necesita el cliente.

El coaching gestáltico se basa en el «aquí y ahora». Algunas ideas básicas:

- Aprender a vivir y sentir el presente.
- El coachee tiene que ser consciente de su propio proceso y descubrir por sí mismo su realidad.
- Aprender a aceptar lo que se es y a rechazar los patrones de «debería ser».
- Enfatizar el porqué y el para qué de las acciones.
- Conocer por qué razones hacemos las cosas.
- Desarrollar un diálogo interno transformador.

Escuela de Palo Alto: fundada por Paul Watzlawick, la escuela de Palo Alto (California) entiende que la comunicación es obligatoria y no podemos huir de ella. Es imposible no comunicar.

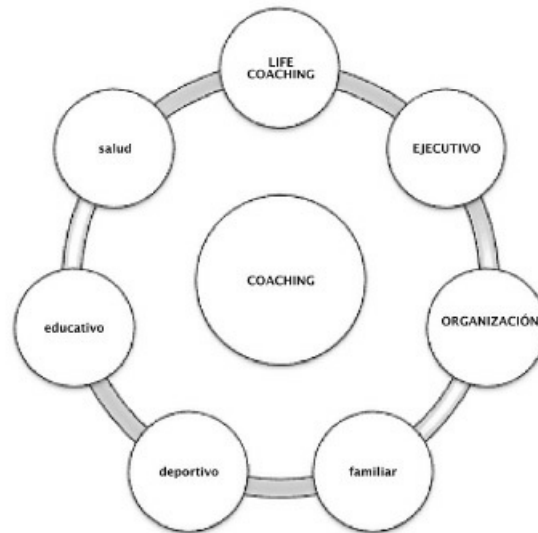
1. No es posible no comunicar: todo comportamiento de una persona tiene un valor de mensaje para los demás.
2. Hay dos elementos de comunicación: contenido (transmisión de datos) y ambiente que rodea el mensaje y la relación entre comunicantes.
3. La naturaleza de una relación depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos.
4. La comunicación humana es tanto verbal como no verbal (la comunicación analógica es la no verbal; y la digital es la verbal).
5. La comunicación es simétrica o complementaria según se base en la igualdad o en la diferencia de las personas que participan en ella.

Recuerda:

- ❑ Existen diversos modelos de coaching, cada uno con sus procedimientos, bases, herramientas y objetivos diferentes, pero todos buscan el desarrollo de la persona.
 - ❑ Destacan en la actualidad los modelos de:
 - Coaching ontológico, por su capacidad transformadora basada en el uso del lenguaje.
 - Modelo CoachVille, por su aplicabilidad y por ser uno de los más utilizados mundialmente.
 - Modelo GROW, especialmente en los procesos de coaching ejecutivo.
 - Y actualmente están emergiendo otros modelos de coaching como el coaching con PNL, coaching gestáltico y otros basados íntegramente o en parte en la psicología humanista y transpersonal, que buscan el desarrollo integral y la transformación de la persona.
-

6. TIPOS DE COACHING

Actualmente, el coaching lo podemos encontrar en sectores tan diversos como la empresa, el deporte, la educación, o la vida. Una segmentación general según el tipo de coaching sería ésta:



Las tres líneas principales del coaching tienen en común que se trabaja con personas, estén dentro de una organización, en puestos ejecutivos, o se trabajen con limitaciones personales. Serían éstas:

- Coaching para la vida o life coaching.
- Coaching ejecutivo o executive coaching.
- Coaching organizacional o corporate coaching.

Pero encontramos algunos más:

- Coaching deportivo.
- Coaching educativo.
- Coaching familiar.
- Coaching para la salud.

Veamos con detalle algunos de ellos:

6.1. COACHING PERSONAL

Este tipo de coaching está principalmente enfocado a la persona, de forma individual, fuera de ámbitos como el educativo, el empresarial o el directivo. Una persona de forma individual podría contratar un coach para definir objetivos de vida personales o conseguir metas, siempre dentro del plano personal, como, por ejemplo, mejorar sus relaciones, ser más feliz, mejorar su actitud ante la vida.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching personal:

- ¿Eres consciente de qué quieres, a dónde te diriges?
- ¿Tienes establecidas tus metas?
- ¿Qué te impide lograr tu objetivo?
- ¿Qué recursos necesitas para alcanzar tu meta?

6.2. COACHING EJECUTIVO

Este tipo de coaching va dirigido a directivos y ejecutivos que quieren mejorar su productividad o la adaptación a su puesto. Es el más difundido y desarrollado en España, seguido del life coaching. En este caso, se trata de desarrollar las competencias profesionales del directivo dentro de su entorno de trabajo, mejorando su eficiencia en la organización.

Este tipo de coaching se trabaja cuando se quiere conseguir alguno de estos objetivos:

- Desarrollo del liderazgo.
- Gestión del cambio.
- Toma de decisiones.
- Gestión del estrés.
- Gestión de conflictos.
- Comunicación.
- Motivación de personal.
- Integración en nuevos proyectos/equipos.
- Equilibrio vida profesional-personal.
- Aumento de la productividad.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching ejecutivo:

- ¿Qué obstáculos encuentras en tu carrera profesional?
- ¿Qué podrías hacer que no haces para mejorar tu trabajo?
- ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como directivo?
- ¿Sientes que necesitas nuevos retos en tu trabajo?

6.3. COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial permite mejorar la capacidad empresarial de la organización. Se trata de trabajar desde dentro de la organización, mejorando los procesos de comunicación internos, el establecimiento y consecución de objetivos, potenciando la confianza del equipo en sus posibilidades, e incrementando la motivación.

A través del coaching empresarial, se pueden mejorar los resultados de la empresa y la consecución de objetivos.

Algunos beneficios del coaching empresarial, según Marshall J. Cook:

- Vincula esfuerzos realizados a resultados obtenidos.
- Facilita el desarrollo de habilidades de los empleados.
- Ayuda a detectar problemas en el desarrollo de tareas.
- Ayuda a corregir el trabajo no satisfactorio.
- Ayuda a detectar un problema de comportamiento.
- Ayuda a reconducir un comportamiento no satisfactorio.
- Actitud positiva en el trabajo y la realización.

Una de las áreas que más se trabaja (y una de las más difíciles) en el coaching organizacional es el coaching de equipos. Este tipo de coaching permite desarrollar las potencialidades de cada uno de los miembros en interacción con su equipo para mejorar el rendimiento de los equipos y optimizar los resultados.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching empresarial:

- ¿Qué obstáculos encuentras para el óptimo desarrollo del equipo?
- ¿Qué podrías hacer para mejorar el funcionamiento del equipo?
- ¿Cuáles crees que son tus fortalezas profesionales en tu puesto?
- ¿Cómo podrías mejorar los procesos de comunicación en tu empresa?

6.4. COACHING EDUCATIVO

El coaching educativo es uno de los grandes avances del coaching en nuestro país. Se trata de aplicar la metodología del coaching al ámbito educativo, tanto a profesores como al propio alumnado.

Con el alumnado, se trata de facilitar que el alumno establezca sus propios objetivos de aprendizaje y elabore su plan de acción, fomentando su autonomía y su responsabilidad en la consecución de sus objetivos. El coach y el alumno marcan el punto de partida tras el análisis que se desprende de la observación objetiva del alumno; sus creencias limitantes o potenciadoras acerca de sí mismo y del mundo, sus capacidades, sus conductas y su entorno. El proceso de coaching se inicia en este punto y acaba una vez logrados los objetivos establecidos.

Con los docentes, se facilitará que aprendan a actuar como docente coach, desarrollando metodologías de trabajo que impliquen al alumno en su proceso de aprendizaje.

Entre los objetivos del coaching educativo, encontramos fomentar la autonomía de aprendizaje de los alumnos, favorecer la innovación, mejorar la convivencia en el aula, incrementar las posibilidades de éxito escolar, gestionar los conflictos y aprender a construir conversaciones efectivas.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching educativo:

- ¿Qué objetivo te gustaría conseguir?
- ¿Qué obstáculos encuentras en el desarrollo de tu carrera?
- ¿Qué podrías hacer para conseguir tu objetivo?
- ¿Cuáles crees que son tus recursos para conseguirlo?

6.5. COACHING FAMILIAR

En el coaching familiar, se trabaja con familias y/o parejas, con el objetivo de conseguir la armonía y el bienestar mediante el desarrollo integral de todos y cada uno de sus miembros. Se potencia el autoconocimiento y el conocimiento del otro, para lograr unas relaciones armoniosas y estables basadas en la aceptación.

Se trabaja basándose en los valores familiares (diferentes en cada sistema, cada familia) y se establecen objetivos en armonía con esos valores, así como un plan de acción en el que cada miembro tiene su responsabilidad.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching familiar:

- ¿Qué obstáculos encuentras en tu entorno familiar?
- ¿Qué podrías hacer para mejorar las relaciones con tu pareja?
- ¿Cuáles crees que son tus fortalezas y recursos en las relaciones familiares? ¿Qué haces bien y qué tendrías que mejorar?
- ¿Cómo serán las relaciones familiares cuando consigas el objetivo?

6.6. COACHING PARA LA SALUD

El coaching para la salud tiene como objetivo la búsqueda del bienestar y del equilibrio del coachee.

Lo más importante, como en todos los procesos de coaching, es la implicación y la autonomía del coach en su propia búsqueda de equilibrio, en la promoción de su salud.

Esta metodología de coaching se aplica tanto a nivel preventivo (estilos de vida más sanos), como en patologías crónicas (mejora de la adherencia a los controles y tratamientos, etc.).

En coaching para la salud se puede trabajar también con la BCO (biología del cambio del observador), aplicando el coaching al alivio de dolores y enfermedades crónicas.

En el coaching para la salud destacaría, entre otros, el llamado coaching nutricional, con el que se aprende a desarrollar hábitos alimentarios saludables para la promoción del propio bienestar y la salud, o la prevención positiva del estrés laboral.

Además de esto, en el coaching para la salud se trabaja con los profesionales sanitarios con el fin de aprender a establecer mejores relaciones profesionales con sus pacientes, de empatía y comunicación positiva, atendiendo a la gestión emocional tanto del sanitario como del paciente.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching para la salud:

- ¿Qué obstáculos encuentras en el cuidado de tu salud?
- ¿Con qué recursos cuentas?
- ¿Qué podrías hacer para mejorar tu salud, cuidado, bienestar?
- ¿Cómo será cuando te sientas pleno, te sientas bien?

6.7. COACHING DEPORTIVO

Al coaching deportivo le debemos el origen del coaching tal y como lo conocemos hoy. El coaching deportivo es un proceso de desarrollo del cliente para el incremento del rendimiento deportivo, en deportes individuales y de equipo. Desarrolla el potencial del deportista basándose en el autoconocimiento y la autoconfianza, superando sus limitaciones y creencias, con el fin de incrementar su motivación y rendimiento y conseguir mejores resultados.

Algunas preguntas que hay que utilizar en el coaching deportivo:

- ¿Qué objetivo te marcas en los próximos seis meses?
- ¿Qué obstáculos encuentras en tu entrenamiento deportivo?
- ¿Qué podrías hacer que no haces para mejorar tu rendimiento?
- ¿Cuáles crees que son tus fortalezas y recursos en tu deporte?
- ¿Cómo te sentirás cuando ganes/te superes/mejores tu marca?

6.8. OTROS

Además de estos tipos de coaching mencionados, existen muchos otros. Uno de los más emergentes es el llamado coaching para emprendedores, que trata de desarrollar las competencias más importantes de las personas que deciden emprender. Para ello, se necesitan personas con grandes fortalezas, autoconocimiento, capacidad de resiliencia y gestión de emociones, especialmente por la cantidad de obstáculos que previsiblemente tendrá que superar el emprendedor.

Recuerda:

- ❑ Existen diferentes tipos de coaching en función de quién sea el cliente.
 - ❑ El coaching personal se utiliza en procesos de cambio y desarrollo personal.
 - ❑ El coaching ejecutivo se emplea para el desarrollo de habilidades o competencias de personas que trabajan en la organización.
 - ❑ El coaching empresarial se usa para mejorar procesos y gestiones en la organización, así como para la mejora de equipos humanos.
 - ❑ El coaching educativo se utiliza en el proceso educativo, para mejorar el rendimiento del alumno y las competencias del docente.
 - ❑ El coaching familiar se utilizar para mejorar las relaciones familiares y/o de pareja.
 - ❑ El coaching para la salud se emplea para la mejora del bienestar y la salud, y la prevención de enfermedades.
 - ❑ El coaching deportivo se usa para mejorar el rendimiento y la confianza de los deportistas y obtener mejores resultados.
-

7. FASES EN EL PROCESO DE COACHING

Las fases en el proceso de coaching son muy importantes porque de ellas depende el resultado. Cada profesional del coaching, en función de la corriente que siga, establecerá unos pasos de desarrollo del proceso de coaching más o menos parecidos, aunque con diferentes características. Pero todos ellos pasarán necesariamente por las mismas fases, aquellas que aseguren la generación de un contexto adecuado para el trabajo con el cliente, así como la aplicación del aprendizaje a su realidad.

En general, más allá de las fases del proceso, el coaching está basado en un principio metodológico denominado CAR (conciencia, autocreencia y responsabilidad). Las fases del proceso de coaching deben responder a estos objetivos para con el coachee.

- **Conciencia** («darse cuenta de»), que permite al cliente obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus fines y los medios que debe utilizar.
- **Autocreencia**, que le otorga al cliente el valor para creer que puede conseguirlo.
- **Responsabilidad**, que le concede al cliente la voluntad, la perseverancia y la coherencia para lograrlo consecuentemente.

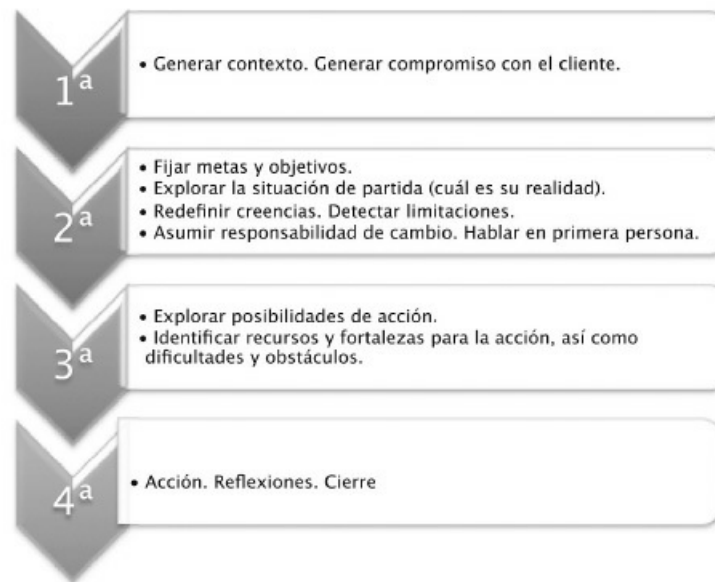
La clave para hacer un proceso eficaz está en saber cómo interactúan estos principios con las fases dentro del propio proceso de coaching, teniendo en cuenta que el objetivo siempre es que el cliente pase a la acción, que es lo que realmente provocará el cambio.

Normalmente se establecen cuatro fases o etapas en el proceso de coaching:



En cada una de estas etapas se realiza una serie de actuaciones encaminadas a conseguir los objetivos, desde el establecimiento de una relación de confianza y apertura con el coachee, el análisis de la realidad de contexto y sus creencias limitadoras o interpretaciones de esa realidad, hasta el establecimiento de metas y objetivos y su plan de acción para la consecución de resultados.

Si tuviésemos que delimitar las fases o acciones que se desarrollan dentro de cada una de esas cuatro etapas, serían las siguientes:



En la **etapa primera**, que corresponde a la apertura, se desarrollan acciones para la generación de contexto, el contrato con el coachee y la generación del compromiso. Se intentará indagar en el bienestar del cliente, en sus motivaciones por el cambio, así como generar una relación cercana y de confianza que permita a ambos trabajar juntos.

Algunas preguntas que se suelen hacer en esta fase son:

La **segunda etapa**, la de exploración e interpretación, es una de las etapas de mayor profundización con el cliente. Aquí se trabajará para identificar las metas y el objetivo del proceso y se aprenderá a definir el objetivo correctamente, ya que un objetivo tiene implícito un significado diferente para cada persona.

También en esta etapa se profundizará en la realidad en que vive el cliente: conocer qué circunstancias le rodean y le pueden dificultar alcanzar sus objetivos. En esta fase, se le ofrecen opciones de actuación en su realidad más allá de su subjetividad. Es decir, el coach ayuda al cliente a ver más opciones de las que su mente (con sus creencias, sus percepciones, sus interpretaciones) le permite.

En la **tercera etapa** se puede elegir una opción para conseguir cambios. Además, se definirán las dificultades que se va a encontrar para buscar aliados, recursos. En esta etapa se exploran las posibilidades de acción. ¿Qué se puede hacer para conseguir el objetivo? ¿Con qué recursos cuenta el cliente para lograr resultados? Consiste en identificar los recursos que tiene el coachee para superar las dificultades y lograr el objetivo.

En esta etapa se trata de definir el plan de acción y establecer los compromisos por parte del cliente, con el fin de que actúe de manera distinta, pruebe a hacer cosas nuevas y experimente las consecuencias.

La **cuarta etapa** es pasar a la acción. Es el momento de poner en práctica todo lo aprendido, instaurar los aprendizajes y desarrollar la creatividad de reorientarte cuando se presenta alguna dificultad.

¿Qué vas a hacer diferente para conseguir resultados diferentes?

Esta etapa va desde el establecimiento del plan de acción hasta la materialización de éste. Sólo podrás conseguir resultados traduciendo en conductas ese plan de acción.

Al finalizar el proceso de coaching, se realizará el seguimiento del plan de acción y se evaluarán los resultados de las acciones, por si hay que modificar, cambiar o sustituir acciones o elementos del plan de acción, o incluso revisar los objetivos.

Es importante realizar una adecuada preparación de la sesión, así como un cierre en el que el cliente tome conciencia de qué se lleva de la misma, qué reflexión hace y cuáles son sus conclusiones. Además de esto, entre una sesión y la siguiente, es cuando más cambios se consiguen, mayor es la reflexión del coachee y más se avanza.

Recuerda:

- ❑ Los procesos de coaching tienen fases o etapas estructuradas que van desde el trabajo interior con el coachee hasta la acción.
 - ❑ Las fases o etapas normalmente se dividen en fase de apertura, exploración, expansión y cierre.
 - ❑ Cada fase tiene sus características en el proceso de coaching, desde el trabajo con las creencias limitadoras personales hasta la identificación de aliados o recursos, obstáculos, limitaciones, la elaboración del plan de acción y puesta en marcha de éste.
 - ❑ Cada cliente tendrá un ritmo diferente en su paso por las distintas etapas.
-

8. OBSTÁCULOS EN EL PROCESO DE COACHING

En los procesos de coaching, continuamente aparecen barreras u obstáculos que dificultan el proceso y la consecución de resultados. Algunos de esos obstáculos vienen de manos del cliente, pero otros los pone el coach, de forma no consciente. Es por ello que nunca hay que dejar de evaluarse a uno mismo con el fin de poder ir mejorando en el desempeño profesional.

Algunos de los obstáculos que dificultan un proceso de coaching podrían ser los siguientes:



8.1. OBSTÁCULOS DEL COACH

El coach, de forma no consciente, en ocasiones pone sus propias barreras en el proceso de coaching, incluso dificultando los procesos de reflexión y autonomía del coachee.

El mayor error del coach que se traduce en un gran obstáculo para el proceso de coaching es que no se haya formado suficientemente, que no tenga un gran conocimiento de las herramientas que se necesitan para los diferentes procesos de coaching, o, simplemente, que el coach no haya desarrollado las habilidades necesarias para optimizar los procesos de coaching con sus clientes.

Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo.

Arquímedes

Es necesario, o más bien imprescindible, que se establezca una relación de confianza y cercanía entre coach y cliente. Sin esa relación de confianza es imposible realizar coaching, ya que no existirá apertura y será muy difícil la exploración y profundización en la realidad del coachee. Es, por tanto, otro obstáculo.

Los prejuicios del coach, así como el hecho de presuponer cosas durante el proceso en lugar de hacer preguntas (guiarse por su propio mapa, en vez de por el mapa del cliente), son otros obstáculos o barreras en el proceso de coaching, que sólo se podrán superar siendo consciente y reorientando el proceso.

Las creencias limitantes afectan al proceso de coaching por ambas partes. Normalmente se ponen en evidencia las del cliente, pero no las del coach, y éstas también afectan al proceso de coaching. Si el coach cree que su cliente no lo va a conseguir o no tiene grandes posibilidades, está limitando, de forma no consciente, los resultados.

Por todo ello, la primera persona a la que el coach tiene que hacer coaching es a sí mismo, y no dejar de formarse, autoobservarse, autoevaluarse, incluso tener su propio coach con el que vaya trabajando su desarrollo profesional y superando sus propios obstáculos como coach para optimizar sus procesos de coaching.

Si fueras coach, ¿qué barreras u obstáculos crees que, sin darte cuenta, afectarían al proceso de coaching con tu cliente? ¿Tienes a tener prejuicios o a juzgar el comportamiento de los demás? ¿Tienes a presuponer cosas en vez de preguntarlas? Presta atención a tu forma de interaccionar con los demás.

8.2. OBSTÁCULOS DEL CLIENTE

El coachee tiene barreras que, en función de cómo sean, dificultarán en mayor o menor medida el proceso de coaching y la duración de éste. A menores obstáculos, más rápido se conseguirán los resultados y viceversa.

Además de los anteriormente mencionados, uno de los obstáculos más comunes que encontramos en los coachees es la llamada zona de confort.



La zona de confort es esa zona en la que realizamos de forma cotidiana actividades, tenemos pensamientos, relaciones y entornos conocidos desde hace tiempo, que dominamos y gestionamos fácilmente, pero que no representan un reto y no aportan valor. Es lo que se llama «estar cómodo». Estar acostumbrado a algo nos puede hacer permanecer allí toda la vida, pero sin aprendizaje ni desarrollo.

El obstáculo mayor para el cliente es el miedo a salir de su aparente zona de comodidad, por lo que necesita del coach para que le acompañe en este proceso con el fin de perseguir sus sueños, su desarrollo, su avance.

No puedo conocer lo desconocido si me aferro a lo conocido.

Robert Fisher

Relacionado con éste, encontramos otro obstáculo en el cliente, muy común en las personas, como es la resistencia al cambio. Los cambios no nos gustan. Hacer algo diferente implica un esfuerzo que no siempre estamos dispuestos a realizar. Preferimos quedarnos en esa zona de confort a cambiar cosas.

El miedo a uno mismo es de esas barreras no conscientes que limitan los procesos de desarrollo. Suena duro, pero es de lo que más se encuentra. Las personas, en general, no somos conscientes de nuestras propias fortalezas y capacidades, y nos da miedo ver tanto aquello que no tenemos, lo que no somos y nos gustaría, como aquello que somos y tenemos.

Otro obstáculo muy común del cliente durante el proceso de coaching es su sistema de creencias. Todos tenemos unas creencias que nos limitan, que además no cuestionamos y damos como verdaderas. Comenzar a cuestionar esas creencias del cliente es un buen inicio de un proceso orientado a resultados, pues se rompen las limitaciones cognitivas y se hacen cosas que hasta ese momento parecían imposibles.

Encontramos también problemas de actitud del coachee: falta de compromiso y responsabilidad con el proceso de coaching, prisas por conseguir resultados, falta de tiempo, dependencias, falta de implicación o motivación. Esto presenta dificultades en la eficacia del proceso de coaching, ya que, al ser un proceso autónomo, los resultados del mismo dependen al cien por cien de la implicación y la responsabilidad que asuma el cliente.

Y, más allá, otro de los obstáculos a los procesos de coaching es el entorno. Estamos hablando del llamado entorno tóxico, es decir, personas y sistemas que rodean al coachee y que, más que ayudarlo a desarrollarse, lo limitan, lo empequeñecen, lo bloquean. ¿Te suena?

En general, encontramos barreras u obstáculos por ambas partes en una interacción que debe ser constructiva. Sólo detectando esas barreras será posible eliminarlas o minimizarlas, cambiarlas, reducirlas, para poder hacer realidad el desarrollo y avance del cliente en su proceso de coaching.

Si fueras cliente en un proceso de coaching, ¿qué obstáculos o barreras encontrarías? ¿Tienes miedo a los cambios? ¿Sabrías establecerte objetivos? ¿Tienes localizada tu zona de confort? ¿Alguna vez has detectado tus creencias limitantes? Sin duda, se trata de preguntas para reflexionar y avanzar en tu proceso de desarrollo.

Recuerda:

- ❑ Existen barreras y obstáculos que pueden dificultar los procesos de coaching en tiempo, forma y resultados.
 - ❑ Esos obstáculos los tienen tanto el cliente como el coach.
 - ❑ Es indispensable establecer una relación de confianza entre ambos para un buen proceso de coaching. La falta de confianza es un obstáculo que hace imposible el proceso.
 - ❑ Algunos obstáculos del cliente son: creencias limitantes, falta de compromiso, resistencia al cambio, zona de confort, entorno tóxico.
 - ❑ Algunos obstáculos del coach pueden ser: falta de habilidades o de herramientas, prejuicios, presuponer en vez de preguntar.
-

9. HERRAMIENTAS DEL COACH

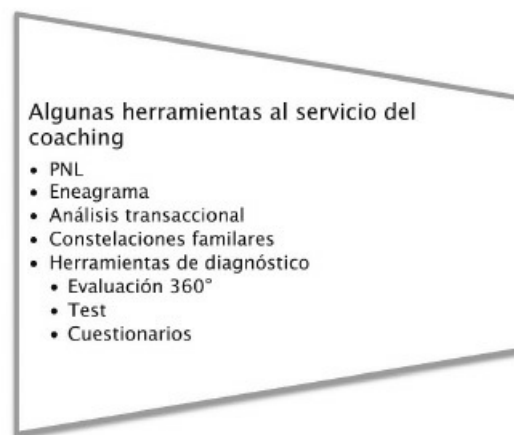
En coaching, existen multitud de herramientas que son muy útiles y ayudarán en el proceso a profundizar en detalles del cliente. No obstante, en la profesión de coach, las habilidades de éste constituyen su mejor herramienta de trabajo. Las herramientas pueden apoyar, potenciar y complementar las habilidades o competencias del coach.

La mejor herramienta de un coach es su habilidad para hacer preguntas.

Como has visto, el coaching es un proceso de desarrollo que se nutre de diferentes materias y corrientes, como la psicología, el humanismo y la filosofía, por ello las herramientas que tiene a su disposición son tan amplias como lo son sus fuentes.

En este punto, te muestro algunas de las herramientas que podemos encontrar en los procesos de coaching, teniendo en cuenta que cada coach usará algunas herramientas tipo, además de todo aquello que conozca, controle y en lo que crea, según la corriente de coaching que trabaje y de dónde venga.

Aquí tienes algunas herramientas que puedes encontrar en los procesos de coaching:



9.1. PNL

La PNL (programación neurolingüística) es el estudio de las conductas de éxito, de cómo las personas piensan de una forma consciente e inconsciente y esto hace que tengan éxito. Es la base de muchas otras teorías, por su practicidad. Según la PNL, si cambias el modo de pensar,

cambias el modo de sentir, de hacer, de ser.

¿De dónde viene? La PNL nació en California en 1972, de la mano de John Grinder y Richard Bandler. Con el nombre **PNL (programación neurolingüística)** querían unificar las áreas neurológicas y lingüísticas. *Neuro* como idea fundamental de que todos nuestros comportamientos vienen de nuestros procesos neurológicos. A través de los sentidos interpretamos la información y después actuamos. Y *lingüística* se refiere a cómo usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y comunicarnos con los demás. A esto, le antepusieron la palabra *programación*, como forma de escoger y organizar nuestras propias ideas para producir determinados resultados.

El origen de la PNL era el interés por averiguar qué patrones de pensamiento empleaban los mejores para conseguir el éxito, y hacerlos públicos para que pudieran ser reproducidos por los demás.

La PNL estudia lo que se llama experiencia humana subjetiva, es decir, cómo organizamos lo que vemos, oímos, sentimos. Cómo filtramos e interpretamos lo que nos pasa y le damos un sentido u otro. Normalmente, le damos sentido a nuestra realidad a través del lenguaje.

El mapa no es el territorio.

Las aplicaciones de la PNL son:

- Aprender cómo comunicarte de forma más efectiva.
- Comenzar un proceso de cambio personal.
- Desarrollar procesos rápidos de aprendizaje.
- Aumentar tu felicidad.

Joseph O'Connor recoge el siguiente texto en su libro *Introducción a la PNL*:

Si tuviera que dar un seminario en tres minutos, sería el siguiente:

«Señoras y señores, para tener éxito en la vida deben recordar tan sólo tres cosas. En primer lugar, saber lo que quieren; tener una idea clara sobre qué meta quieren alcanzar en cada situación. En segundo lugar, estar alerta y mantener los sentidos abiertos, de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo. En tercer lugar, tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían».

Luego escribiría en la pizarra:

- objetivo
- agudeza
- flexibilidad

Y me marcharía.
Fin del seminario.

En definitiva, según la PNL, usamos nuestros sentidos para explorar el mundo y luego filtramos eso que percibimos a través de los filtros de nuestras creencias, valores, lenguaje e intereses, y actuamos según la interpretación que hemos hecho, no de la realidad. Es decir, somos nosotros los que le damos significado al mundo.

9.2. ENEAGRAMA

El eneagrama es una herramienta de autoconocimiento para los estudios del carácter. Es una herramienta de cambio, un sistema de crecimiento personal y autoconocimiento mediante la clasificación de la personalidad. Según el tipo de personalidad o eneatipo, esta clasificación nos ayuda a entender nuestra personalidad y la de las personas que nos rodean. No hay eneatis tipos mejores o peores, simplemente diferentes.

Somos todo. Somos nada.

Cada uno de estos nueve tipos de personalidad revela una forma diferente de sentir, de pensar, de actuar, de vivir, de ser. Todos tenemos todos los eneatis tipos, pero alguno es más predominante.

Los eneatis tipos se basan en nuestra forma de interactuar con el mundo que nos rodea. Estos nueve eneatis tipos de personalidad son diferentes pero están interrelacionados. Cada uno de ellos refleja una pasión dominante que gobierna los actos, los miedos y los deseos, y una fijación cognitiva, algo que se quedó grabado en nuestra mente y que pensamos que funciona, y que funciona como máscara para no mostrar la pasión. Según uno de los mayores referentes, Claudio Naranjo, las pasiones asociadas a cada eneatipo son: ira, orgullo, vanidad, envidia, avaricia, miedo, gula, lujuria, indolencia.

A cada uno de los nueve puntos le correspondería una pasión asociada y una fijación cognitiva. Parece ser que la pasión es lo que nos negamos a ver en nosotros mismos.

Según Isabel Salama, presidenta de la asociación Aeneagrama, el eneagrama es como un «manual de instrucciones» que detalla «las trampas que cada uno de nosotros hemos de hacer frente para poder relacionarnos armónicamente con nosotros mismos y con los demás, así como el potencial que podemos desarrollar trabajando conscientemente con nuestra mente y nuestros pensamientos».

Esta herramienta nos indica, de alguna manera, cómo buscar y sacar lo mejor de nosotros mismos, y a detectar qué conductas y hábitos nos impiden ser nuestra mejor versión.

Conócete a ti mismo. El mayor triunfo no lo obtendrás en el exterior...

¿De dónde viene? El eneagrama es una mezcla de varios conocimientos y encontramos su origen hace más de dos mil años. Por un lado, los conocimientos relacionados con la estrella y, por otro, con los tipos de personalidad. Óscar Ichazo unificó estos elementos y Claudio Naranjo

los sintetizó aún más, para crear una herramienta fácil y práctica para el estudio del carácter, en la línea de la psicología moderna occidental.

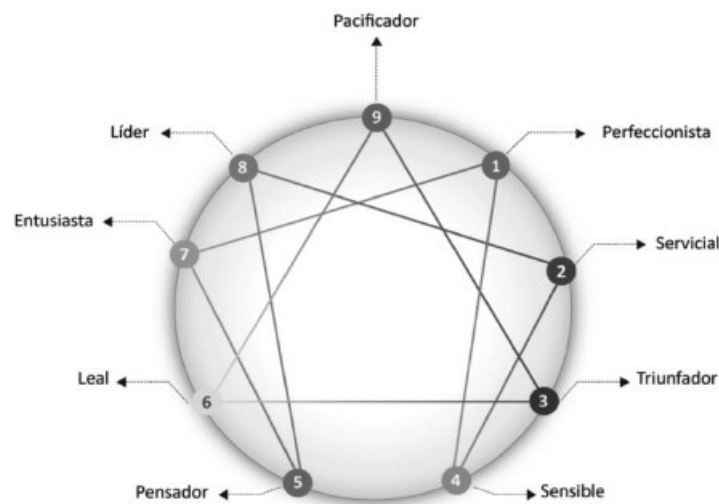
Actualmente es una herramienta muy difundida en todo el mundo, y se aplica en el ámbito empresarial, de la comunicación, de la salud y del desarrollo personal.

¿Para qué sirve el eneagrama? El objetivo principal del eneagrama en coaching es profundizar en el autoconocimiento. A eso le seguirá un proceso (guiado) de autoaceptación y que servirá como base para trabajar el desarrollo y la superación personal. Se trabaja desde la autoobservación, reconociendo los patrones mecánicos habituales.

Básicamente sirve:

- Para conocerte mejor, aceptarte y vivirte tal como eres.
- Para mejorar tus relaciones con las personas de tu entorno.
- Para entender aspectos poco visibles de tu personalidad y para conocer tus metas, tus miedos, dónde quieres ir, dónde te gustaría estar.
- Para conocer qué te está limitando, qué te impide conseguir eso que quieres, qué te da miedo.
- Para ver cómo ves la realidad, así como la otra parte que no ves pero que está ahí.

Los nueve eneatisos o tipos de personalidad en el eneagrama



Según los definen Sikora y Tallon, los nueve eneatisos tienen las siguientes características:

Eneatiso 1: interactúan con el mundo esforzándose por ser perfectos. Suelen ser modelos de decoro, lógica clara y comportamiento adecuado. Se centran en las reglas y los procedimientos, y en asegurarse de que siempre están «haciendo lo correcto». Cuando exageran su esfuerzo por ser perfectos, pueden volverse críticos y poco dispuestos a asumir riesgos. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si se divierten demasiado se convertirán en personas irresponsables.

Eneatipo 2: interactúan con el mundo esforzándose por conectar. Suelen ser desinteresados, cariñosos y cuidadosos. Se centran en ayudar a otras personas a satisfacer sus necesidades; no les cuesta comunicarse y disfrutan encontrando algún vínculo en común con los demás. Cuando exageran su esfuerzo por conectar, pueden dejar de satisfacer sus propias necesidades y acaban transformándose en individuos emocionalmente dependientes de otros. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si no están estrechamente conectados con otras personas, se quedarán aislados.

Eneatipo 3: interactúan con el mundo esforzándose por destacar. Se esfuerzan por alcanzar la excelencia y triunfar en todo lo que emprenden. Conceden un gran valor a la productividad y a presentar una imagen de ganador en cualquier entorno en el que se muevan. Cuando exageran su esfuerzo por destacar, pueden buscar la atención de los demás y valorar más la imagen que la sustancia. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si no hacen grandes esfuerzos por alcanzar la excelencia, resultarán mediocres.

Eneatipo 4: interactúan con el mundo esforzándose por ser únicos. Por lo general afrontan la vida creativamente, de forma natural e interesante. Les atraen las cosas y las experiencias elegantes, refinadas o inusuales. Cuando exageran su esfuerzo por ser únicos pueden sentirse incomprendidos, y es posible que se alejen de los demás y prefieran aislarse. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si no ponen su toque especial a su mundo y a sus experiencias, acabarán reprimiendo su individualidad.

Eneatipo 5: interactúan con el mundo esforzándose por tomar distancia. Son observadores, lógicos y por lo general reservados. Se centran en la resolución de problemas, en las ideas innovadoras y la recopilación de datos. Cuando exageran su esfuerzo por tomar distancia, pueden convertirse en seres apagados, sin contacto con sus experiencias y emociones. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si no se mantienen distanciados y cautelosos, acabarán perdiendo el control.

Eneatipo 6: interactúan con el mundo esforzándose por sentirse seguros. Encuentran seguridad en el hecho de formar parte de algo más grande que ellos mismos, como un grupo o tradición. Son cuidadosos, responsables y protectores del bienestar del grupo. Se centran en mantener la coherencia, la tradición y la cohesión. Cuando exageran su esfuerzo por sentirse seguros, pueden conformarse con la mediocridad y dejar de asumir los riesgos necesarios para alcanzar un alto rendimiento. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si bajan la guardia, serán vulnerables a posibles peligros.

Eneatipo 7: interactúan con el mundo esforzándose por experimentar entusiasmo. Son personas optimistas, animosas y curiosas. Se centran en las posibilidades y las opciones que se les presentan, y también en atender a los demás. Cuando exageran en su esfuerzo por experimentar entusiasmo, pueden dejar inacabado todo lo que empiezan, distraerse con facilidad y actuar de forma irresponsable. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si no mantienen abiertas sus opciones, se perderán algo.

Eneatipo 8: interactúan con el mundo esforzándose por ser poderosos. Son emprendedores dispuestos a cumplir con sus objetivos y les encanta estar al mando. Se centran en hacer lo que deben y superar los obstáculos que puedan encontrar en el camino. Cuando exageran en su esfuerzo por ser poderosos, pueden no adherirse a las reglas o normas que otros esperan verles

cumplir y su comportamiento se descontrola. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si se conectan demasiado con otras personas o experimentan sus propias emociones con excesiva intensidad, acabarán dependiendo de los demás.

Eneatipo 9: interactúan con el mundo esforzándose por estar en paz. Son personas serenas y agradables que se centran en mantener una sensación de armonía interior, minimizando sus propias necesidades y concentrándose en las de los demás. Cuando exageran su esfuerzo por estar en paz, pueden volverse pasivos y depender de terceros para tomar decisiones. En condiciones de estrés, pueden llegar a temer que si se dan demasiada importancia, los demás pensarán que quieren llamar la atención.

Lo más importante del eneagrama es que te ayuda a posicionarte y a entender por qué ves el mundo como lo ves. Cada uno de los nueve eneatisos está compuesto de alas y de flechas. Las alas son las influencias de los números más cercanos (del eneatipo 2 serían el 1 y el 3) y las flechas son sus caminos de desarrollo y crecimiento. Para el eneatipo 2, por ejemplo, su camino de desarrollo sería evolucionar hasta llegar al 4 (conocer y aceptar su propia sensibilidad) para después caminar hacia el 8 (saber amarse y defender su espacio, ser líder consigo mismo y con los demás). Sin duda, un trabajo de autoconocimiento y desarrollo necesario para crecer como persona.

9.3. ANÁLISIS TRANSACCIONAL

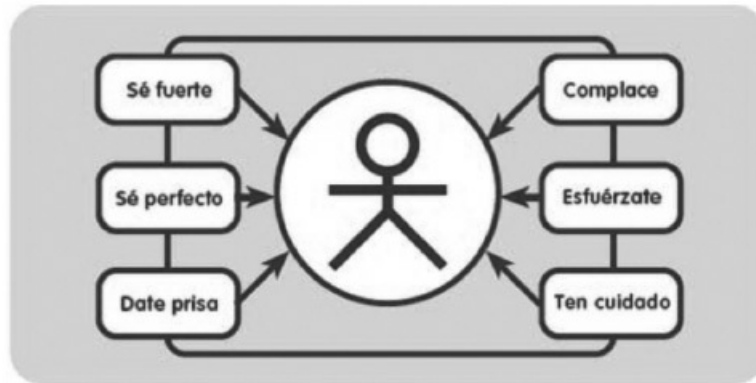
Es un método de psicoterapia que se engloba dentro de la psicología humanista, que trata de explicar la personalidad para entender por qué actuamos de una forma determinada. Aporta herramientas para analizar las posiciones que tomamos en la vida y los roles en nuestras relaciones sociales. En el análisis transaccional, la palabra *rol* es muy importante porque define las actitudes que adoptamos ante diferentes situaciones aunque éstas sean injustificadas.

Desarrollado por Eric Berne, intenta explicar las relaciones interpersonales. Busca la autonomía personal desde la aceptación, el cambio y la toma de conciencia. Se basa en las potencialidades no conscientes que todos tenemos y podemos desarrollar.

El análisis transaccional sirve para:

- Autoevaluarte y mejorar tus relaciones con los demás, y contigo.
- Reflexionar sobre tus estados de conciencia.
- Entender el origen de muchos comportamientos y actitudes.
- Establecer más claramente tus metas.
- Actuar con mayor autonomía para alcanzar el éxito.

Hay que destacar, dentro del análisis transaccional, la importancia de los *drivers* o mandatos. Se adquieren en la infancia y determinan muchas de las elecciones de nuestra vida, como la profesión. Son positivos cuando no condicionan tu vida, sino que aprendes a utilizarlos.



Los drivers del análisis transaccional en detalle:

Date prisa: es una forma de descalificación interna, que generalmente nos hace precipitarnos, y al correr más nos equivocamos, perdemos más tiempo y tenemos más prisa.

Sé fuerte: ese mensaje interiorizado hace que tendamos a ocultar las emociones, especialmente las que signifiquen debilidad, miedo, tristeza, ternura, y nos genera dificultad para pedir ayuda.

Sé perfecto: tendemos a confundir exactitud y precisión con detallismo.

Complace: para complacer hay que ser bueno, pero el mensaje interiorizado es que tienes que complacer a los demás. Olvidarte de ti mismo para prestar más atención a los demás.

Esfuérzate: tendencia a no planificar actividades, tener objetivos poco claros y difíciles de conseguir, porque en el fondo no tenemos la creencia de conseguirlos.

Ten cuidado: tendencia a la indecisión y a los miedos. Miedo al reproche, a equivocarse y ser castigado.

El análisis transaccional se basa en los estados del yo. Este análisis permite estudiar las relaciones interpersonales y las relaciones con uno mismo. Los estados del yo son: el niño, que representa la parte lúdica y emocional; el padre, que representa los mensajes positivos y negativos que tenemos grabados de nuestra infancia; y el adulto, que analiza la realidad para tomar decisiones. Se trabaja con transacciones entre los estados del yo, que son intercambios en las relaciones interpersonales, mediante juegos psicológicos, dentro de un escenario.



9.4. MINDFULNESS

En coaching se utilizan herramientas de diversas procedencias, con diferentes fines y objetivos. Entre ellas, desde hace poco se incorpora el *mindfulness* como herramienta y técnica aplicable en diversos tipos de coaching.

El *mindfulness* es capacidad intrínseca de la mente de estar presente y consciente en un momento determinado. Es la llamada atención plena, con presencia plena y conciencia abierta a la realidad que nos rodea.

Se utiliza en coaching como herramienta para la toma de conciencia del ahora, para aprender a prestar atención al momento presente eliminando los juicios. Tan sólo sentir.

Los ámbitos de aplicación de esta herramienta son diversos. En el coaching personal, el coaching deportivo, de parejas y educativo para trabajar la presencia de las personas, facilitando vivir el presente, el ahora, y conectar consigo mismo y sus emociones y sensaciones. Pero también la empresa Google, de la mano de Chade-Meng Tan, demostró cómo trabajando el *mindfulness* en sus equipos de trabajo reducían los niveles de estrés incrementando el bienestar y la creatividad.

Es justamente ésta una de las mejores aplicaciones del *mindfulness*: la reducción del estrés.

El **Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)** es un programa desarrollado por el doctor Jon Kabat-Zin, de la Universidad de Massachusetts, que tiene como finalidad reducir el malestar psicológico producido por el estrés, incrementando el bienestar. Está dentro de la denominada medicina mente-cuerpo, que se centra en «las interacciones entre el cerebro, mente, cuerpo y comportamiento». Se trabaja sobre la forma en que los factores emocionales, mentales, sociales, espirituales y del comportamiento afectan a la salud.

El programa MBSR trabaja tres ámbitos principales:

- El bienestar (reducción de estrés o como tratamiento complementario para enfermedades crónicas).
- Reforzar habilidades personales (actitud, atención, comunicación, regulación emocional).
- Desarrollar una mayor presencia y conexión con las personas (empatía, confianza, toma decisiones).

Algunas definiciones del *mindfulness* son:

«Estar frente a la desnuda realidad de la experiencia, observando cada evento como si estuviera ocurriendo por primera vez» (Goleman, 1988).

«Darse cuenta de la experiencia presente, con aceptación» (Germer, 2005).

«Prestar atención de manera particular, como propósito, en el momento presente y sin juicios mentales» (Kabat Zinn, 1994).

«La capacidad humana universal y básica que consiste en ser conscientes de los contenidos de la mente, momento a momento» (Simón, 2007).

«Conciencia plena es mantener viva la conciencia en la realidad presente» (Hanh, 1976).

En coaching, el mindfulness es una herramienta de trabajo que se usa con el coachee, normalmente en el inicio de las sesiones, para ayudar en la atención, concentración y toma de conciencia, y hacer más eficaz la sesión. Pero la esencia del mindfulness es que sea una forma de vida, que el cliente logre integrarla en su propia vida, en su forma de ser, de sentir y de vivir.

9.5. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y OTRAS ACTIVIDADES

En coaching, se usan infinidad de herramientas que provienen de diferentes disciplinas, entre ellas algunas para diagnosticar o evaluar al cliente y que aportan información. Son las llamadas herramientas de evaluación o diagnóstico. Entre ellas podemos encontrar cuestionarios de autoevaluación, evaluaciones, test o actividades.

A continuación te muestro algunas herramientas que puedes encontrar en los procesos de coaching. El uso de estos recursos o herramientas, que van desde ideas y tendencias a actividades o test de evaluación, se usarán o no en los procesos de entrenamiento en función del tipo de coaching, cuál sea el objetivo perseguido, las características y filosofía del coach y lo más importante: cuáles sean las necesidades del cliente.

Algunos ejemplos:

MBTI

FIRO-B

Feedback 360

Brújula del futuro

Rueda de la vida

Mandala

Constelaciones familiares

MBTI (indicador Myers-Briggs)

El test MBTI es un indicador de personalidad, creado por Isabel Briggs Myers y Catherine Cook Briggs, basándose en la teoría de los tipos psicológicos de Carl Jung.

Es una de las herramientas de diagnóstico más usadas en los últimos tiempos en los procesos de coaching para el autoconocimiento, por parte del cliente, y se trata de una gran fuente de información para el coach.

La herramienta de diagnóstico Myers-Briggs es un test aplicado a la personalidad, diseñado para identificar algunas preferencias personales importantes, bien para el desarrollo óptimo del equipo, en el caso de coaching de equipos, bien para el autoconocimiento del coachee.

El MBTI es una prueba constructiva que nos ayuda a comprendernos a nosotros mismos y a nuestro entorno partiendo de que ningún tipo psicológico es mejor que otro y que el autoconocimiento es la base de cualquier proceso de desarrollo profesional y personal. Un tipo psicológico no es una etiqueta sino una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta se emplea en campos tan diversos como la pedagogía, la dinámica de grupos, los procesos de formación de personal, el desarrollo de capacidades de liderazgo y el desarrollo personal.

El MBTI tiene algunas características que lo hacen muy útil: por ejemplo, no mide una característica, sino que **clasifica los tipos de preferencias** de las personas.

De acuerdo con la teoría de Myers-Briggs, aprender sobre las características innatas es a la vez crear la oportunidad para mejorar cómo las aplicamos en diferentes contextos. En este sentido, el MBTI puede generar cambios significativos. Las personas tienen y desarrollan ciertos tipos de formas de pensar y actuar.

El MBTI clasifica estas diferencias psicológicas en cuatro conjuntos de pares opuestos, y estas combinaciones dan origen a 16 tipos psicológicos:

- **E Extraversión / I Introversión**

Dónde se dirige la atención. ENERGÍA

- **S Sensación / I Intuición**

Cómo se adquiere la información. ATENCIÓN

- **T Pensamiento / F Sentimiento**

Cómo se toman las decisiones. DECISIÓN

- **J Juicio / P Percepción**

Qué estilo de vida adoptas. TIPO DE VIDA

De aquí salen una serie de características, que se identifican con letras, que describen las tendencias de la persona.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Estos dieciséis tipos determinan dieciséis formas de percibir, pensar, vivir, que afectan a la forma en la que interpretas la realidad, afrontas los problemas o te relacionas con los demás.

Un ejemplo:

Una persona que tenga como resultado ESFJ (extroversión, sensación, sentimiento y juicio) en el test MBTI tiene esta valoración: los ESFJ son útiles, delicados, compasivos, ordenados y valoran en alto grado las relaciones humanas.

En la organización

- Trabajan bien con otros, principalmente en equipo.
- Atienden a las necesidades y deseos de las personas.
- Terminan las tareas con precisión.
- Respetan las normas y la autoridad.
- Manejan eficazmente las tareas del día a día.

Estilo de mando

- Dirigen mediante la atención personal a los demás.
- Consiguen buena voluntad mediante buenas relaciones.
- Mantienen a la gente informada.
- Dan ejemplo en el trabajo.
- Mantienen las tradiciones de la organización.

Su entorno de trabajo preferido es aquel que

- Incluye personas concienzudas, colaboradoras y dedicadas a ayudar a los demás.
- Tiene sistemas y personas orientadas a la consecución de metas.
- Está bien organizado.
- Resulta amistoso.
- Cuenta con personas agradecidas.
- Cuenta con personas sensibles.
- Trabaja sobre hechos.

Orden de preferencias

- Sentimiento.
- Sentido.
- Intuición.
- Pensamiento.

Peligros potenciales

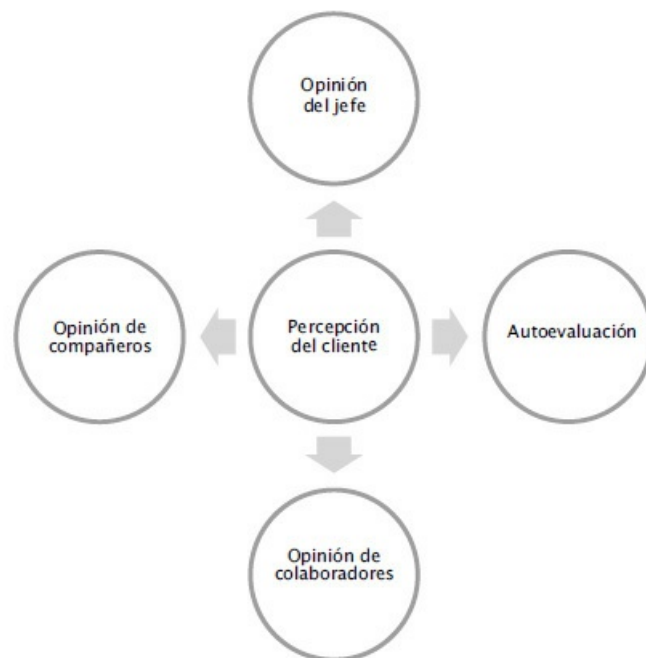
- Pueden evitar los conflictos y esconder los problemas «bajo la alfombra».
- Dejarse llevar por su afán de agradar a los demás.
- Pensar que saben lo que es bueno para la organización y para los demás.
- Perder de vista el conjunto.

Sugerencias para su desarrollo personal

- Deben aprender a manejar y gestionar los conflictos.
- Tener en cuenta sus propias necesidades.
- Esforzarse por escuchar lo que realmente los demás quieren o necesitan.
- Aprender a tener en cuenta las implicaciones globales y lógicas de sus decisiones.

Feedback 360

El feedback 360 es un tipo de evaluación que se utiliza especialmente en los procesos de coaching ejecutivo, como herramienta de diagnóstico. En ella, el cliente puede ver la percepción que se tiene de él y de sus competencias en todos los ámbitos, y le aporta un complemento que enriquece la visión que de sí mismo tiene el cliente.



Integrar el feedback 360 en un proceso de coaching tiene ventajas:

- El cliente y el coach pueden tener una visión integral de las competencias del cliente.
- El coach puede obtener información de diversas fuentes sobre su cliente
- El feedback al cliente es mayor, con mayor precisión y detalle.
- Generalmente, el feedback que recibe el cliente sobre sí mismo suele ser causa de cambios positivos.

Brújula del futuro

La brújula del futuro es una herramienta que se utiliza en coaching para ayudar al coachee a posicionarse en su futuro, lo cual le ayudará a anticiparse, tomar decisiones y diseñar su porvenir. Lo que realmente importa es la percepción que el cliente tenga de su futuro.

La brújula del futuro parte de tres postulados básicos:

- La forma en que representamos el futuro determina nuestra acción.
- Algunas personas tienen imágenes de futuro positivas, creadoras de energía y de entusiasmo; otras están encadenadas a imágenes negativas. Las imágenes que tengamos condicionan nuestro comportamiento.
- Las personas, los grupos y las colectividades utilizan las mismas herramientas y los mismos enfoques intelectuales y mentales para proyectarse.

Para posicionarnos en el futuro, normalmente nos hacemos cuatro preguntas, que a su vez delimitarán los ejes de la brújula:

- Mi situación futura ¿será mejor o peor que mi situación presente? Los dos segmentos de este eje tratan de la calidad esperada de nuestro futuro (polos: progresión, regresión).
- ¿Seguiré en mi dinámica actual? Los dos segmentos de este segundo eje tratan de la intensidad del cambio esperado en mi futuro (polos: continuidad, discontinuidad).
- ¿Tengo el control de mi futuro? Los dos segmentos de este tercer eje tratan de la percepción del control del futuro (polos: dominio, dominado).
- ¿Tengo confianza en mi futuro? Los dos segmentos de este eje tratan del seguimiento de confianza ante lo desconocido (polos: seguridad, inseguridad).

Rueda de la vida

La rueda de la vida es una de las herramientas más conocidas y utilizadas en los procesos de coaching. Sirve para tener una visión general de la vida del cliente, para detectar desequilibrios o áreas que mejorar según las necesidades del coachee.



Se trata de un círculo dividido en áreas de interés para el coachee, como pueden ser amor, salud, trabajo, ocio, familia, etc. El cliente tiene que puntuar del 0 al 10 cada una de esas áreas en dos niveles: cómo considera que están ahora, en la actualidad, y cómo considera que deberían estar, para aspirar a ese cambio.

Es una herramienta fácil de utilizar y muy gráfica que ayuda a ver la realidad de la vida del cliente, y da información muy útil al coach sobre la que trabajar después.

Mandala

El mandala es un círculo que armoniza nuestro mundo interior con el exterior. Todo mandala tiene una parte interior y una exterior. Significa paz y orden interno y gráficamente se muestra mediante diagramas o representaciones simbólicas bastante complejas.

Los mandalas se utilizan en coaching versionando una manifestación inconsciente mediante imágenes que el propio coachee plasma (a través de recortes y dibujos) en un mural o documento. Aportan en el proceso de coaching la posibilidad de obtener una visión más profunda de su ser interior y autoconocimiento.

Su creación constituye un instrumento que nos ayuda a recuperar —a través de la representación de nuestro mundo ideal— el equilibrio, otorgándonos mayor claridad y objetividad. En definitiva, nos ayuda a conocernos mejor y a dejar fluir las necesidades, los sentimientos y las emociones de nuestro pasado, nuestro futuro y nuestro presente.

Puedes hacer tu propio mandala. Te dejo un ejemplo de cómo representarlo.



Constelaciones familiares

Las constelaciones familiares constituyen un método, basado en lo sistémico, que pretende descubrir hechos de nuestra vida que provocan determinados síntomas, ya sea por hechos presentes o pasados de nuestra vida familiar.

Nace de la mano de Bert Hellinger, quien une los conocimientos de la Gestalt, el psicoanálisis, la PNL, etc. Según Bert Hellinger, cada vínculo creado nunca desaparece y repercute en el momento presente.

En este proceso, la persona que demanda la ayuda es guiada a la reconciliación y aceptación de aquel pariente con el que existe el conflicto, normalmente como espectador y en tercera persona, después de que otras personas representen su situación y ella pueda adquirir objetividad. Esa objetividad, que cuesta tanto, es precisamente lo que le va a ayudar a entender por qué ocurre lo que ocurre.

Normalmente, y es algo que comparte con las teorías sistémicas, modificando un solo elemento del sistema (mi forma de ver las cosas), se modifica el sistema entero (probablemente, la forma en la que la otra persona se comporta conmigo también cambiará).

En las sesiones de constelaciones se presencia algo de magia. Hay un aura de generosidad y ayuda compartida por todos, en la que las personas dejan de ser quienes son para asumir el papel de otras y ayudan a los que están constelando (representando su vida, su conflicto). La fuerza de este tipo de representaciones para servirnos de espejo de nuestra propia vida es tremenda.

En este tipo de terapia, no se evita el problema ni aquello que genera dolor; es el acto de afrontarlo lo que elimina el síntoma y sana a la persona.

Firo-B

El **Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behaviour (Firo-B)** es un instrumento que fue desarrollado a partir de la teoría de las necesidades de William Schutz en los años cincuenta del siglo xx. Se trata de un cuestionario de 54 preguntas de sencilla cumplimentación que debe realizarse con el acompañamiento de un consultor certificado en la herramienta para asegurar su correcto análisis.

Según sus estudios, todo comportamiento humano se basa en tres necesidades básicas que ayudan a explicar los comportamientos interpersonales:

1. Inclusión: se refiere a la interacción con otras personas. Su carencia implica exclusión y aislamiento, entre otros.

2. Control: se refiere al proceso de toma de decisiones. Su carencia implica sumisión y resistencia, entre otros.

3. Afecto: se refiere a los sentimientos cercanos entre personas. Su carencia implica odio, distancia emocional, entre otros.

INCLUSIÓN (I)	CONTROL (C)	AFECTO (A)
EXPRESADA	EXPRESADA	EXPRESADA
Hago un esfuerzo por incluir a otros en mis actividades. Trato de participar, de pertenecer a grupos sociales para estar lo más posible con la gente.	Trato de ejercer control e influencia sobre las cosas. Disfruto organizando cosas y dirigiendo a otros.	Hago un esfuerzo por acercarme a la gente. Me siento cómodo expresando mis sentimientos personales y trato de apoyar a los demás.
DESEADA	DESEADA	DESEADA
Quiero que otros me inviten a participar. Disfruto cuando los otros se dan cuenta de que estoy presente.	Me siento cómodo trabajando en situaciones bien definidas. Trato de entregar expectativas e	Quiero que los demás actúen con calidez hacia mí. Disfruto cuando los demás comparten sus sentimientos conmigo y cuando

||instrucciones claras. ||apoyan y reconocen mis esfuerzos. ||

¿Para qué sirve? Este instrumento sirve para trabajar sobre **áreas de tensión y compatibilidad, estilos de liderazgo, mejora en toma de decisiones, comunicación y confianza**. Los resultados obtenidos a través de este instrumento pueden ayudar en varios aspectos:

- Concienciación de los comportamientos interpersonales propios.
- Gestión del impacto del comportamiento.
- Mejora de las relaciones entre los miembros de un equipo.
- Comprensión más profunda de las contribuciones de los miembros del equipo.
- Impacto de las necesidades interpersonales sobre la satisfacción en el trabajo y la productividad
- Identificación y resolución de conflictos interpersonales (fuente: www.emprendetumarca.es).

* * *

En general, como puedes ver, existen diversas herramientas para trabajar en los procesos de coaching.

Dependiendo del objetivo, del tipo de cliente (si es coaching ejecutivo, life coaching, etc.), del momento y de las necesidades del cliente, y de las habilidades del coach, se utilizarán herramientas, actividades y recursos diferentes.

Existen, además, multitud de cuestionarios, tests y otras herramientas que pueden reforzar el autoconocimiento en el proceso de coaching.

Pero nunca debes olvidar que **la mejor herramienta en el proceso de coaching son las habilidades del coach** para guiar el proceso.

Recuerda:

- ❑ Existen multitud de herramientas en los procesos de coaching.
- ❑ Cada una de esas herramientas se usará en función del tipo de coaching, del objetivo y del cliente.
- ❑ Las herramientas pueden apoyar, potenciar y complementar las habilidades o competencias del coach.

- ❑ La PNL defiende que usamos nuestros sentidos para explorar el mundo y luego filtramos eso que percibimos a través de los filtros de nuestras creencias, valores, lenguaje e intereses, y actuamos según la interpretación que hemos hecho, no según la realidad. Es decir, nosotros le damos significado al mundo.
- ❑ El eneagrama profundiza en el autoconocimiento. Se busca la autoaceptación y el desarrollo y la superación personal. Se trabaja desde la autoobservación, desde el reconocimiento de los patrones mecánicos habituales de cada uno de los nueve eneatis.
- ❑ El análisis transaccional explica las relaciones interpersonales. Busca la autonomía personal desde la aceptación, el cambio y la toma de conciencia. Se basa en las potencialidades no conscientes que todos tenemos y podemos desarrollar.
- ❑ Además puedes encontrar otras herramientas y actividades para trabajar en coaching como son:
 - Test MBTI
 - Test Firo-B
 - Feedback 360
 - Mindfulness
 - Brújula del futuro
 - Rueda de la vida
 - Mandala
 - Constelaciones familiares
 - Psicología positiva

Pero recuerda que la mejor herramienta en coaching siempre son las competencias del coach.

10. COMPETENCIAS DEL COACH

Como hemos visto, existen muchas herramientas que ayudan a desarrollar de forma más profunda los procesos de coaching. Pero ninguna de ellas es válida si la persona que las usa, el coach, no tiene habilidades y competencias personales que le permitan hacer coaching.

Por tanto, **si quieres hacer coaching, tu mejor herramienta eres tú mismo.**

¿Qué habilidades o competencias se necesitan para desarrollar de forma adecuada un proceso de coaching? Te muestro aquí algunas de ellas. Pero no olvides que si las tienes, las puedes potenciar, mejorar y desarrollar más, y si no las tienes desarrolladas, puedes trabajar en ellas para potenciarlas.

- Habilidades de comunicación.
- Capacidad para relacionar acontecimientos y detectar la causa-efecto.
- Capacidad para encontrar la pregunta correcta y cómo formularla.
- Habilidad para poner al cliente en predisposición de «hacer que ocurra».
- Alta inteligencia emocional y percepción de sentimientos; empatía.
- Gran capacidad de escucha activa.
- Capacidad de reacción ante un cambio de situación.
- Capacidad para visualizar los objetivos que se quieren alcanzar.
- Habilidad para atender a su intuición.

La ICF recoge en su web las que considera las once competencias clave del coach, sin las cuales una persona no podría certificarse para desarrollar la actividad del coaching. Son las siguientes:

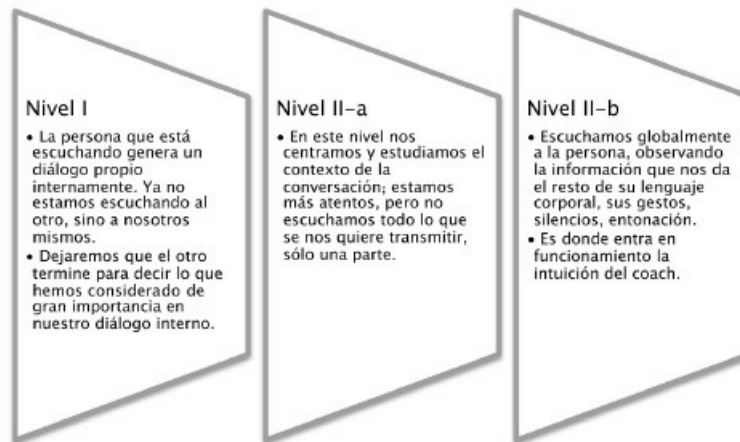
- Conocer y aplicar el código ético y deontológico de la profesión de coach.
- Tener capacidad para generar el acuerdo de coaching.
- Establecer confianza e intimidad con el cliente.
- Presencia de los elementos de coaching en sus acciones.
- Tener escucha activa con su cliente.
- Cuestionar con fuerza. Hacer preguntas poderosas.
- Tener una comunicación directa y eficaz en la relación con el coachee.
- Crear conciencia en el cliente, hacerlo reflexionar.
- Tener capacidad para diseñar las acciones.
- Planificar y desarrollar los objetivos con su cliente.
- Gestionar el progreso y la responsabilidad.

Recoge Marshall J. Cook que para ser un coach efectivo hay que tener esta serie de competencias y habilidades. De alguna manera, ser:

- **Positivo:** se centra en alcanzar las metas establecidas en productividad, ofreciendo coaching a sus trabajadores para optimizar los resultados, no tiene en cuenta fallos o evaluar culpas o corregir errores.
- **Entusiasta:** contagia a los demás de positividad e implicación en todos los niveles, no es indiferente a nada.
- **Comprensivo:** da apoyo para que los empleados realicen su trabajo adelantándose a las necesidades y proporcionando herramientas, tiempo, instrucciones y consejos.
- **Un coach efectivo es confiable:** es decir, deja el espacio necesario a los empleados, para que después de la explicación de la tarea, el empleado la realice individualmente, sin verse supervisado.
- **Directo:** la comunicación tiene un lenguaje muy concreto y específico, lo que hace que la labor sea manejable.
- **Orientado a la meta:** asigna a cada tarea una meta, así las labores se vuelven claras y definibles para el trabajador. Se comunican las metas que se esperan conseguir a las personas que deben realizar este trabajo.
- **Experto:** tener conocimiento del trabajo que debe realizar el empleado es un 50 por ciento, y el otro 50 por ciento lo constituyen las fortalezas y debilidades, patrones de realización de trabajo y gustos.
- **Observador:** debe tener en cuenta lo que le es comunicado tanto en lenguaje directo, como en lenguaje indirecto o subliminal, es decir, debe leer entre líneas y prever posibles problemas y sus soluciones; ser proactivo.
- **Respetuoso:** con la persona o personas con las que trabaja, tanto con sus derechos personales como con los individuales.
- **Paciente:** explica cuantas veces sea necesario, hasta estar seguro del aprendizaje del cliente.
- **Claro:** es el responsable de establecer la comunicación y el diálogo, así como de que la gente lo escuche con claridad, cuidando y asegurándose de que su expresión es clara y se percibe lo que desea comunicar.
- **Seguro:** debe ser alguien con gran carisma y representar fortaleza y seguridad, debe ser un jefe sin ser autoritario.

El trabajo del coach es relacionarse con el cliente, por tanto, tal y como puedes ver, su mayor herramienta serán sus habilidades y valores personales. Entre ellas destacan:

- **Nivel de escucha:** la escucha constituye una de las habilidades más importantes del coach. Una persona que no sabe escuchar no podrá realizar un proceso de coaching con buenos resultados. Según la PNL, dividimos la escucha en tres niveles:



- **Rapport:** también aportado por los estudios de PNL, consiste en conectar, armonizar y hacer surgir una buena relación entre el coach y el cliente; se busca que la relación sea al mismo nivel, para que fluya más fácilmente.
- **Feedback:** es la fase en la que se ofrece retroalimentación al cliente, se le muestra la situación de partida y la situación a la que se ha llegado, así como los objetivos que se van consiguiendo. En este caso, el coach devuelve la información al coachee de forma que le aporte una visión distinta a la suya y le permita seguir avanzando.

El arte de hacer preguntas: realizar preguntas que nos reporten mucha información (qué, cómo y cuándo). Cada persona formula una pregunta de manera distinta y constituye aproximadamente el 80 por ciento del éxito de las sesiones de coaching junto con la escucha. Las preguntas tienen que ser (Marshall J. Cook):

- Breves
- Claras
- Centradas
- Pertinentes
- Constructivas
- Neutrales
- Abiertas

Preguntar bien es un arte y una de las competencias clave en coaching. Las preguntas poderosas buscan generar un impacto en el cliente y despertar una respuesta que nunca antes había aparecido. El objetivo de realizar las preguntas adecuadas es ayudar al cliente a reflexionar, a replantearse la situación y pasar a la acción (provocar cambios, clave del coaching).

Recuerda:

- ❑ Existen diversas herramientas para utilizar en los procesos de coaching, pero la herramienta más importante siempre es la propia habilidad del coach para desarrollar el proceso.
 - ❑ Algunas herramientas propias del coach (habilidades):
 - ❑ Saber escuchar.
 - ❑ Dar feedback.
 - ❑ Transmitir motivación y entusiasmo.
 - ❑ Saber preguntar y hacer reflexionar.
 - ❑ Ser observador.
 - ❑ Respetar al cliente y no juzgar.
-

11. GESTIÓN DE TU MARCA PERSONAL

Todo profesional, especialmente si es independiente, debe tener una marca personal. Aún más: todos tenemos una marca personal sin saberlo.

Marca personal es una idea poderosa que le viene a una persona cuando piensa en ti. Aquello a lo que se te asocia. Especialmente, si eres profesional independiente, te conviene ser consciente de ella y cuidarla, para mostrar aquello que quieres mostrar y tener mayores posibilidades de negocio.

Igualmente, todo coach debería tener una marca personal dentro de su profesión. Se trata de saber qué hace, cuál es su producto, qué le diferencia de los demás coaches, y comenzar a trabajar su propio plan de marketing sobre ello.

Pero no todas las personas trabajan su marca personal, ya sea por desconocimiento, por miedo, por creer que no sirve para nada. Lo que no saben es que todos tenemos una marca personal aún sin saberlo.

Dicen que la marca personal es aquello que las personas recuerdan de ti cuando no estás delante. O que la marca personal no la tienes tú, sino que está en la cabeza de los demás. Y tú, ¿cómo crees que te recuerdan las personas de tu entorno? ¿A qué crees que te asocian?

Andrés Pérez Ortega, experto en marca personal, relata las razones por las que las personas no tienen marca personal, o no la quieren tener:

1. No sé para qué sirve.
2. No tengo un objetivo definido, así que no necesito nada que me ayude a conseguir algo que desconozco.
3. Creo que no tengo nada valioso o diferente que ofrecer.
4. No tengo recursos (dinero, tiempo, amigos, autoestima, familia, etc.) para construir una marca personal que mejore la percepción que los demás tienen de mí y aumente mi valor en el mercado.
5. No tengo una lista de prioridades (valores) clara, ni creo en nada con suficiente intensidad como para intentar cambiar las cosas. ¿Para qué? Si no tengo un objetivo claro.
6. Tengo una lista inmensa de miedos, ideas preconcebidas, creencias negativas y pensamientos apocalípticos sobre lo que ocurriría si..., sobre lo que dirían si...
7. No tengo ni idea de cómo me ven los demás, por lo tanto me paso la vida pensando que soy mucho peor (o mejor) de lo que realmente me perciben.
8. No tengo ni idea de quién puede estar interesado en lo que yo podría ofrecer. Ni cuánto estarían dispuestos a pagar (me).

9. Soy teleco, fontanero, taxista o diseñador, eso es lo que pone mi DNI y, por lo tanto, lo llevaré como una condena hasta que me muera.
10. No sé cómo puedo darme a conocer. Conseguir visibilidad es cosa de ricos y famosos.
11. No tengo ni idea de cómo diseñar una estrategia para llegar a donde quiero con los recursos escasos de los que dispongo.
12. No tengo paciencia, voluntad o interés en salir de esta situación.

Los expertos dicen que la marca personal no se crea; se hace consciente, se descubre, se desvela o se desentierra. En realidad, todos tenemos una marca personal. El ser humano tiende a etiquetar a otros seres humanos. Si no descubres y gestionas tu propia marca, otros lo harán por ti.

Para desarrollar una marca personal no hacen falta muchos recursos ni herramientas. Lo más importante es el autoanálisis, el trabajo y la persistencia.

La marca personal tiene que ser una comunicación al mundo de una realidad existente, por tanto se tiene que basar en un elemento clave: la **autenticidad**. Saber quién eres tú, qué quieres hacer y cómo, son preguntas clave que van a marcar el camino de tu desarrollo profesional. Después, se trata de definir una estrategia para llegar donde quieres, trabajando la comunicación con tu entorno para mostrarles quién eres y qué puedes hacer con ellos, consiguiendo visibilidad. El objetivo de desarrollar una marca profesional no debe ser la visibilidad en sí misma, sino la **diferenciación**: que se te reconozca profesionalmente en tu especialidad, y que quieran que seas tú, y no otro, el que preste un servicio.

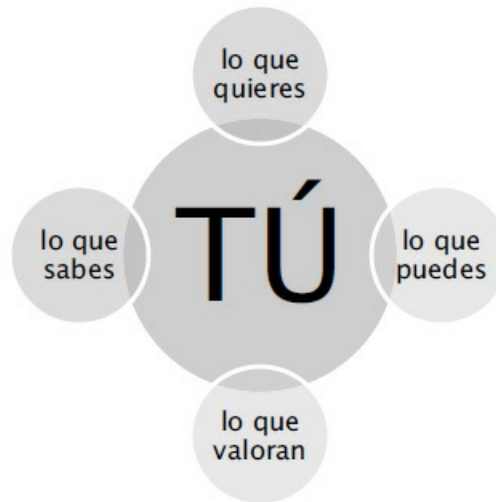
Crear una marca personal consiste en asumir el control de los procesos que influyen en la forma en que los demás te perciben y gestionarlos estratégicamente para ayudarte a conseguir los objetivos.

La aplicación de todo ello sigue un proceso bastante lógico y de sentido común. Andrés Pérez Ortega nos lo resume en diez pasos:

1. Definición del alcance (para qué)
2. Identidad (quién)
3. Motivación y valores (por qué)
4. Definición de objetivos
5. Oferta profesional
6. Posicionamiento
7. Descubrir y gestionar percepciones
8. Generación de confianza
9. Diferenciación
10. Visibilidad

En general, desarrollar tu marca profesional es un trabajo fácil y difícil. Fácil porque está en tus manos decidir qué quieres mostrar, cómo quieres que se te conozca, a qué quieres que te asocien, qué medios elegir para tener visibilidad, etc. Y difícil porque no todo el mundo lo hace, ni todo el mundo lo hace bien.

Si te animas a construir tu marca personal, te gustará este cuadro creado por Andrés Pérez, que te servirá de guía para comenzar:



Recuerda:

- La gestión del *personal branding* como proceso de autoconocimiento terminará con el resultado de lo que será tu marca personal. Siempre basándose en lo que tú quieres para tu carrera profesional.
- Marca personal es aquello que los demás recuerdan de ti cuando no estás, aquello a lo que te asocian.
- Tienes marca personal, lo quieras o no lo quieras.
- Dónde te mueves, con quién te relacionas y cómo lo haces son aspectos importantes para generar tu marca personal.
- Busca tus excusas para no gestionar tu marca. Después, ponte a ello. Si no gestionas tu marca, otros lo harán por ti.
- Marca personal implica qué eres, qué quieres ser, qué quieres mostrar, cómo, a quién y para qué. Unificar lo que sabes con lo que puedes hacer, con lo que quieres y cómo.

12. DE PROFESIÓN, COACH

Llegados a este punto te puedes estar planteando convertirte en coach. ¿Es así? Si has pensado en dedicarte a hacer que las personas sean mejores que ayer, facilitar a las personas, equipos o empresas que incrementen su rendimiento y consigan más resultados, o «simplemente» facilitar que las personas sean más felices, es muy posible que te hayas planteado ser coach.

Para ello te invito a que te hagas algunas preguntas:

- **De todo lo que has visto en este libro, ¿qué te gusta?**
- **¿Cuál sería tu público objetivo?**
- **¿Cuál sería tu diferencia frente a lo que ya existe?**
- **¿Con qué perfiles de personas tiendes a dar lo mejor de ti de forma natural?**

Sigue profundizando en ti mismo para encontrar tus respuestas.

12.1. ¿TE GUSTARÍA SER COACH?

Te animo a hacer de tu vida una obra de arte. Te animo a unirte a las filas de aquellos que viven lo que enseñan, que practican lo que predicán.

Anthony Robbins

No todo el que quiere aprender sobre coaching lo hace con la intención de dedicarse a ello. Muchas personas leen libros de coaching y hacen cursos de herramientas y técnicas de coaching sólo por motivación y desarrollo personal, sin intención de aplicarlo en su vida profesional.

¿Y tú? ¿Por qué has elegido este libro? Quizá por una de estas razones:

- a) Has escuchado hablar del coaching, y quieres conocer un poco más para saber de qué va y poder opinar.
- b) Sabías qué era el coaching, pero quieres aprender más para aplicarlo en tu vida.
- c) Te has planteado dedicarte al coaching profesionalmente, bien como coach independiente o para aplicarlo en tu puesto de trabajo.

- En caso de que tu respuesta sea alguna de las dos primeras, fantástico. Este libro te mostrará aquello que buscas.

- Si tu motivación es dedicarte al coaching, este libro te informará sobre qué necesitas para ser profesional, en qué áreas te sentirías más cómodo trabajando y cómo puedes desarrollar tu actividad profesional como coach.

Pero antes, una pregunta imprescindible: ¿qué te mueve a querer ser coach? ¿Cuál es tu motivación principal para trabajar como coach? Más allá aún, hablemos de tu propósito: **¿para qué quieres ser coach?**

Si todavía no tienes claro si te gustaría dedicarte a esto o simplemente saber de qué va, te dejo algunos tips sobre qué hace un coach. Puede que te veas reflejado, te resulte interesante, te motive a hacer lo mismo, o simplemente te sirva para estar informado sobre ello, por si en algún momento decides contratar a un coach.

Qué debe hacer un coach:

- Escuchar de forma activa todo lo que el cliente diga sin juzgar.
- Indagar en sus preocupaciones, inseguridades o sueños.
- Actuar de espejo devolviendo a su cliente observaciones sobre sí mismo.
- Hacer al cliente conectar con tus valores, con su propósito.
- Utilizar su intuición.
- Llevar a su cliente a la exploración, al autoconocimiento, a la autoconciencia.
- Ayudar al cliente a cuestionar sus creencias. No interpretar.
- Acompañar para definir metas, objetivos y acciones para conseguir lo que desea.
- Detectar juntos, coach y cliente, las creencias y barreras que lo limitan para llegar donde quiere estar mañana.
- No decirle al cliente qué o cómo hacer las cosas.
- Tener empatía. Entender y respetar al coachee.
- Aprender a formular preguntas poderosas.
- Ser flexible para generar los cambios necesarios para alcanzar tus propias metas.
- Ser líder de tu propia vida y coherente con tus valores más profundos.
- Ser facilitador, guía de otros para ayudarles a redescubrirse y alcanzar sus metas.
- Ser un maestro de tu gestión emocional superando los niveles máximos de confianza y seguridad.
- Ser capaz de vivir de tu pasión, de tu vocación, de tu trabajo, con respeto, entrega y compromiso hacia tus clientes.

Si de verdad te apasiona y no descartas dedicarte a ello, en este libro así como en la bibliografía recomendada, conocerás un poco más sobre cómo se hace coaching, los tipos de coaching que puedes trabajar, dónde te puedes formar para adquirir la titulación y cómo dedicarte a ello profesionalmente.

12.2. CÓMO HACER DE TU PASIÓN TU PROFESIÓN

Si de verdad te gusta el coaching y te gustaría dedicarte a ello, puedes. Lo puedes hacer desde tu propia empresa, si la estructura te permite aplicar los conocimientos adquiridos en tu formación a tu puesto de trabajo (por ejemplo, si eres directivo, gestionas equipos de personas, puedes compatibilizar las actividades que ya hacías con las propias de coaching) o bien emprendiendo tu propio camino.

Si te has decidido por esta segunda opción, es algo más difícil, pero a la vez más apasionante.

Crear tu propia empresa, tu propio servicio, definir qué quieres, qué haces y cómo lo haces es algo que sólo depende de ti. Así que a partir de ahora tendrás que tomar muchas decisiones. Para ello ten claro tu objetivo, diseña tu propio plan de negocio y a por todas.

Si has pensado en formarte como coach, emprender es una opción. Pero emprender requiere mucha responsabilidad, entre otras, el hecho de ser consciente del mercado al que te diriges.

Estás de suerte ;)

Hace poco, la ICF publicó un estudio en el que se recogían los datos reales de la profesión de coach en el mundo. De ellos te interesarán los siguientes:

- El coaching es una profesión dominada por mujeres en todo el mundo.
- Más de la mitad de los coaches cuentan con un máster o formación de posgrado. En España, representan el 64 por ciento, frente al 24,7 por ciento de licenciados.
- Casi uno de cada cinco cuenta con experiencia de más de diez años. El 48,2 por ciento de los coaches españoles lleva ejerciendo entre tres y diez años.
- Más del 75 por ciento de los coaches ha recibido acreditación o formación específica en coaching.
- Las relaciones interpersonales, la autoestima y la autoconfianza son, por este orden, los temas que se ponen sobre la mesa en un programa de coaching en España. En el mundo, el desarrollo personal es el asunto que más presente está en estos procesos.
- Existen 47.500 coaches en el mundo —un 87 por ciento en activo— que mueven un volumen de negocio de 1.540 millones de euros.
- El número de clientes en 2012 ha aumentado respecto al año anterior. El 50,3 por ciento de los coaches españoles incrementaron sus ingresos.

Perfil del coach en España:

- Un 40,6 por ciento tiene entre treinta y seis y cuarenta y cinco años.
- El 90,5 por ciento es personal externo de las empresas.
- Un 49 por ciento compatibiliza el ejercicio del coaching con la enseñanza; y el 48,5 por ciento con la consultoría.
- Las áreas en las que más se está trabajando son el coaching ejecutivo y con empresas.
- Los procesos tienen una duración media de cuatro a seis meses para un 64 por ciento.

Unos datos que seguro te orientan y te ayudan para tomar una decisión. Sólo una frase para terminar: «Si quieres ser tu mejor versión, dedícate a aquello que amas» (del libro *Tu futuro es Hoy*).

13. PARA SEGUIR APRENDIENDO COACHING...

En España contamos con una amplia oferta formativa sobre coaching y sus diversas especialidades. El primer paso recomendado es realizar el curso de «experto en coaching», que después puedes (debes) ir complementando con diversas acciones formativas más específicas. En caso de elegir un curso de experto, asegúrate

Decidarte por algún curso de toda la oferta disponible es lo complicado, ya que implica una elección de escuela, corriente y asociación certificadora de esa formación. Esta formación de experto tiene una duración mínima de 120 horas y se debe atender a aspectos teóricos y prácticos. Te dejo algunas posibilidades para facilitar tu decisión:

- EEC (Escuela Europea de coaching)
- Crearte Coaching
- IEC (Instituto Europeo de Coaching)
- EOI
- CORAOPS
- Centro Europeo de Coaching (CeCe Coaching)
- IPH (Instituto de Potencial Humano)
- Escuela Internacional de Coaching
- Olacoaching
- ICEcoaching
- Escuela de inteligencia
- Y/o los títulos de «experto en coaching» que ya se imparten en muchas universidades españolas y cámaras de comercio.

Otra decisión que tendrás que tomar, según tu disponibilidad, es si quieres/puedes hacerlo presencial o a distancia (online). Por razones de aprendizaje vivencial y transformacional, se recomienda hacerlo presencial, especialmente si es tu primer contacto con la materia. En este caso, a diferencia de otros, no se trata de obtener el título, sino de aprender, conocer, interiorizar, e integrar, conceptos, metodologías, herramientas y habilidades, que te van a permitir trabajar con personas en sus procesos de cambio personal y profesional. Una responsabilidad así se merece un esfuerzo.

Además de la formación básica en coaching, que suele tener una duración de unas 190 horas aproximadamente, algunas de las acciones formativas complementarias a tu formación como coach pueden ser el «coaching de equipos» en caso de que te guste trabajar con equipos; «coaching con PNL», si te interesa profundizar en ella o usarla como método para tu trabajo, o tu vida; o cursos para el uso de herramientas del coach, como eneagramas, MBTI, técnicas de escucha activa o cursos de inteligencia emocional. En definitiva, una lista interminable de

posibilidades que se nos presenta en el momento en el que decidimos dedicarnos a trabajar con personas, donde el propio coach, como herramienta para el cambio del coachee, necesita estar lo más formado y afinado posible para conseguir los mejores resultados.

Tanto para la formación inicial como coach, como para las acciones formativas complementarias de especialización, te recomiendo que busques aquellas que estén reconocidas/certificadas por algunas de las entidades que «regulan» las actividades de coaching en España. Busca que estén respaldadas por AECOP, ICF o ASESCO. Desde que esta disciplina ha llegado a España, cada día nacen diferentes empresas, personas, entidades y asociaciones que quieren ganarse la vida con una disciplina aún no regulada adecuadamente, por ello hay que tener cuidado y elegir bien dónde inviertes tu tiempo y tu dinero.

Lo más importante que tienes que saber es que no por hacer más cursos, o tener más títulos, vas a ser mejor coach. Sí, es necesario formarse. Pero sí, es más necesario desarrollarse, aprender, conocer, saber aplicar, saber mirar a los ojos, saber escuchar. Y éstas son habilidades que se aprenden cuando decides que las quieres aprender, con esfuerzo, dedicación, vocación y pasión. Y entonces, ¿quieres ser coach?

Para estar al día en redes sociales, no pierdas de vista a:



14. COACHING DE CUENTO

En los procesos de coaching, se utilizan muchos recursos para facilitar el *insight* o la comprensión de estados. Entre ellos, los cuentos o las llamadas metáforas.

Las metáforas identifican dos términos que tienen alguna semejanza entre sí; uno de los términos es literal y el otro figurado. Las metáforas desempeñan un papel importante en los procesos de crecimiento personal en la medida en que facilitan la comprensión de ciertos procesos del cliente. Nos obligan a comprender, pensar, reflexionar. Una metáfora es la expresión de un concepto relacionándolo con otro, de forma que se realiza la comprensión de un concepto para trasladar esa comprensión a los procesos propios del cliente.

Una metáfora es como una luz brillante de color sobre un objeto, lo que parece ser de un color diferente, o como tomar una pieza musical y que la incorporen a otra tecla mientras lo que es más elaborado. La melodía es la misma pero la expresión es diferente. Una metáfora puede ser como un soplo de aire fresco en un aula mal ventilada.

Milton Erickson

Los cuentos o relatos son conocimientos que se transmiten sobre un acontecimiento, con detalle, ya que se pretende lograr un impacto en quien lo lee. Se ordena el contenido y se presta atención a los detalles y los finales, que pueden ser abiertos, para invitar a la reflexión y a las posibilidades, no son tan relevantes.

Las metáforas, los cuentos y las analogías ayudan a llegar a lo más inconsciente del cliente, superando sus resistencias conscientes y realizando conexiones más profundas.

Disfruta de algunos de ellos. ;)

La estrella de mar

Una mañana, muy temprano, un anciano observó a un niño pequeño que estaba en la playa recogiendo algo que había en el suelo y lanzándolo al mar. Al acercarse a mirar qué estaba haciendo exactamente se dio cuenta de que había miles de estrellas de mar que habían sido arrastradas por las olas hasta la arena de la playa. Al amanecer, cuando el sol saliera, la mayor parte de ellas morirían sin duda sobre la arena caliente.

El niño estaba pacientemente recogiendo todas las que podía y devolviéndolas al mar.

El anciano se aproximó al niño y le dijo:

—Hay miles y miles de estrellas en la arena. ¿Acaso vas a hacer que haya alguna diferencia? Vete a casa, pequeño.

El niño cogió entonces una estrella de mar y miró al anciano, y le dijo:

—Señor, no sé si podré hacer que haya alguna diferencia para todos estos miles de estrellas de mar. Pero estoy seguro de que voy a hacer que sea diferente para esta que tengo aquí.

Y diciendo esto, caminó tranquilamente hasta la orilla y dejó a la estrella en el agua de nuevo.

Aquella noche el anciano no pudo dormir. Al día siguiente, en la mañana, el anciano esperó al niño en la playa. Cuando llegó, juntos comenzaron a lanzar estrellas al mar.

Reflexión: ¿Qué haces tú para mejorar la vida de otras personas?

Zanahoria, huevo o café

Una hija se quejaba con su padre acerca de su vida y de cómo las cosas le resultaban tan difíciles. No sabía cómo hacer para seguir adelante y creía que se daría por vencida. Estaba cansada de luchar. Parecía que cuando solucionaba un problema, aparecía otro.

Su padre, un chef de cocina, la llevó a su lugar de trabajo. Allí llenó tres ollas con agua y las colocó sobre el fuego. En una colocó zanahorias, en otra colocó huevos y en la última colocó granos de café. Las dejó hervir. Sin decir palabra.

La hija esperó con impaciencia, preguntándose qué estaría haciendo su padre.

A los veinte minutos el padre apagó el fuego. Sacó las zanahorias y las colocó en un tazón. Sacó los huevos y los colocó en otro plato. Finalmente, coló el café y lo puso en un tercer recipiente.

Mirando a su hija le dijo:

—Querida, ¿qué ves?

—Zanahorias, huevos y café —fue su respuesta.

La hizo acercarse y le pidió que tocara las zanahorias, ella lo hizo y notó que estaban blandas. Luego le pidió que tomara un huevo y lo rompiera. Luego de sacarle la cáscara, observó el huevo duro. Luego le pidió que probara el café. Ella sonrió mientras disfrutaba de su rico aroma.

Humildemente la hija preguntó:

—¿Qué significa esto, padre?

Él le explicó que los tres elementos se habían enfrentado a la misma adversidad, agua hirviendo, pero habían reaccionado en forma diferente.

La zanahoria llegó al agua fuerte, dura; pero después de pasar por el agua hirviendo se había puesto débil, fácil de deshacer.

El huevo había llegado al agua frágil, su cáscara fina protegía su interior líquido; pero después de estar en agua hirviendo, su interior se había endurecido.

Los granos de café, sin embargo, eran únicos: después de estar en agua hirviendo, habían cambiado el agua.

—¿Cuál eres tú, hija? Cuando la adversidad llama a tu puerta, ¿cómo respondes? —le preguntó a su hija—. ¿Eres una zanahoria que parece fuerte pero cuando la adversidad y el dolor te tocan, te vuelves débil y pierdes tu fortaleza? ¿Eres un huevo, que comienza con un corazón maleable, que posee un espíritu fluido, pero después de una muerte, una separación o un despido te has vuelto duro y rígido? Por fuera te ves igual, pero... ¿eres amargada y áspera, con un espíritu y un corazón endurecido? ¿O eres como un grano de café? El café cambia al agua hirviendo, el elemento que le causa dolor. Cuando el agua llega al punto de ebullición el café alcanza su mejor sabor. Si eres como el grano de café, cuando las cosas se ponen peor, tú reaccionas en forma positiva, sin dejarte vencer, y haces que las cosas a tu alrededor mejoren... Que ante la adversidad exista siempre una luz que ilumine tu camino y el de la gente que te rodea. Esparces con tu fuerza y positivismo el dulce aroma del café.

Reflexión: Entonces, ¿eres zanahoria, huevo, o café?

El valor de un anillo

—Vengo, maestro, porque me siento tan poca cosa que no tengo fuerzas para hacer nada. Todos me dicen que soy una calamidad, que no sirvo para nada, que no hago nada bien, que soy bastante tonto... ¿Cómo puedo mejorar? ¿Qué puedo hacer para que me valoren más?

El maestro, sin mirarle, le dijo:

—¡Cuánto lo siento, pequeño saltamontes! No puedo ayudarte, porque debo resolver primero mi propio problema. Si quisieras ayudarme tú a mí, podría resolver el tema con más rapidez y luego, tal vez, te pudiera ayudar.

—Encantado —titubeó el muchacho, aunque una vez más sintió que volvía a ser desvalorizado y vio sus necesidades otra vez postergadas.

—Bien —asintió el maestro. Se quitó un anillo que llevaba en el dedo meñique izquierdo y dándoselo al chico, agregó—: Toma el caballo que está allí afuera y cabalga hasta el mercado. Debes vender este anillo y tratar de obtener por él la mayor suma posible, pero nunca aceptes menos de una moneda de oro. Vete y regresa con esa moneda lo más rápido que puedas.

El joven tomó el anillo y partió. Apenas llegó, empezó a ofrecer el anillo a los mercaderes. Éstos lo miraban con cierto interés, hasta que decía el precio que pretendía por el anillo. Cuando el joven mencionaba la moneda de oro, unos se reían, otros daban media vuelta hasta que un viejito le explicó que una moneda de oro era muy valiosa para entregarla a cambio del anillo.

Después de ofrecer la joya a más de cien personas y abatido por su fracaso, montó en el caballo y regresó. Entró en la habitación y dijo:

—Maestro, lo siento... No pude conseguir lo que me pediste. Tal vez podría conseguir dos o tres monedas de plata, aunque no creo que yo pueda engañar a nadie respecto del verdadero valor del anillo.

—¡Qué importante lo que dijiste, pequeño saltamontes! —contestó sonriente el maestro—. Debemos saber primero el verdadero valor del anillo. Vuelve a montar y vete al joyero. ¿Quién mejor que él para saberlo? Dile que quisieras vender el anillo y pregúntale cuánto daría por él. A pesar de todo lo que te ofrezca, nunca se lo vendas. Regresa aquí de nuevo con el anillo.

El joven volvió a cabalgar. El joyero examinó el anillo. Lo miró con lupa, lo pesó y luego le dijo:

—Dile al maestro que si lo quiere vender ya, no puedo darle más que cincuenta y ocho monedas de oro.

—¿Cincuenta y ocho monedas? —preguntó sorprendido el joven.

—Sí —replicó el joyero—. Sé que con el tiempo, podríamos obtener hasta setenta, pero nunca si la venta es urgente.

El joven corrió emocionado a casa del maestro a contarle lo sucedido.

—Siéntate —dijo el maestro después de escucharlo—. Tú eres como este anillo: una joya valiosa y única, y como tal, sólo puede evaluarte verdaderamente un experto. ¿Qué haces por la vida, pretendiendo que cualquiera descubra tu verdadero valor?

Y diciendo esto, volvió a ponerse el anillo en el dedo meñique de su mano izquierda.

Reflexión: ¿En manos de quién dejas la valoración de ti mismo?

El elefante

Cuando yo era niña me encantaban los circos y lo que más me gustaba eran los animales y, por encima de todo, como a la mayoría de los chiquillos, me llamaba la atención el elefante.

Durante la función, la enorme mole paquiderma hacía un derroche de peso, tamaño y fuerza descomunal y ya después de su actuación, incluso un buen rato antes de volver al escenario, el gran elefante quedaba sujeto solamente por una cadena que aprisionaba una de sus patas a una pequeña estaca clavada en el suelo. Qué curioso: la estaca era sólo un pequeño trozo de madera, apenas enterrado unos centímetros en la tierra y, aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que si aquel animal era capaz de arrancar un árbol de cuajo con su propia fuerza, cómo no iba a poder arrancar con facilidad la estaca y huir. El misterio es grande. ¿Qué lo mantiene quieto entonces? ¿Por qué no huye?

Como era una niña de reflexiones y preguntas, al final comprendí lo que me trataban de explicar: no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces otra pregunta: «Si está amaestrado... ¿por qué lo encadenan?».

Con el tiempo, descubrí la respuesta: el elefante del circo nunca escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy pequeño. Cerré los ojos y me imaginé al elefantito recién nacido sujeto a la estaca. Estoy segura de que en aquel momento el animalito tiraría y sudaría tratando de soltarse y, a pesar de todo su esfuerzo, no pudo: la estaca era mucho más fuerte que él. Supongo que se durmió agotado de tirar y que al día siguiente volvería a probar, y también al otro, y al otro. Hasta que un día, el animalito aceptó su impotencia y se resignó a su destino.

Este elefante, que hoy es enorme y poderoso, no escapa porque *cree que no puede*: tiene registrado el recuerdo de su impotencia.

Reflexión: ¿Cuántas cosas has dejado de hacer porque crees que no puedes?

Los clavos

Había un niño que tenía mal carácter. Un día, su padre le dio una bolsa llena de clavos y le dijo que cada vez que perdiera la calma debería clavar un clavo en una valla que había detrás de la casa. El primer día, el niño clavó treinta y siete clavos en la valla... pero, poco a poco, fue calmándose, porque descubrió que era mucho más fácil controlar su carácter que clavar clavos en la valla.

Finalmente llegó el día en que el muchacho no perdió la calma para nada y se lo dijo a su padre. Entonces, el padre le sugirió que por cada día que controlara su carácter debería sacar un clavo de la valla. Los días pasaron y el joven pudo finalmente decirle a su padre que ya había sacado todos los clavos de la valla.

Entonces, el padre llevó de la mano a su hijo hasta la valla.

—Mira, hijo, has hecho bien, pero fíjate en todos los agujeros que han quedado en la valla... Ya nunca será la misma.

Cuando dices o haces cosas con ira, dejas una cicatriz como este agujero en la valla... Es como clavarle un cuchillo a alguien: aunque lo saques con rapidez, la herida ya está hecha.

No importa cuántas veces pidas disculpas, la herida se quedará allí. Una herida física es igual de grave que una herida verbal. Los amigos son verdaderas joyas que hay que valorar. Ellos te sonríen y te animan a mejorar. Te escuchan, comparten una palabra de aliento y siempre tienen su corazón abierto para recibirte. Demuestra a tus amigos cuánto los quieres.

Reflexión: ¿Cómo puedes evitar dejar la huella de los clavos en las personas que quieres?

El bambú japonés (cuento zen)

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante.

También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada y grita con todas sus fuerzas: «¡Crece, maldita seas!».

Hay algo muy curioso que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: siembras la semilla, la abonas y te ocupas de regarla constantemente.

Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad, no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, hasta el punto de que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles.

Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de sólo seis semanas, la planta de bambú crece ¡más de treinta metros!

¿Tardó sólo seis semanas en crecer?

No. La verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse.

Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de siete años.

Sin embargo, en la vida cotidiana, muchas personas tratan de encontrar soluciones rápidas, triunfos apresurados sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que este requiere tiempo. Quizás por la misma impaciencia, muchos de aquellos que aspiran a resultados a corto plazo abandonan súbitamente justo cuando ya estaban a punto de conquistar la meta.

Reflexión: ¿Sabes esperar con paciencia los resultados de lo que siembras?

La taza de té

La utilidad de la taza de té está en su vacío (emptiness).

Un sabio fue una vez a un maestro zen para preguntar sobre el zen. Mientras el maestro zen le explicaba, el sabio le interrumpía constantemente con observaciones como: «¡Oh, sí, nosotros también tenemos eso...!», «Nosotros también hacemos eso», y así sucesivamente.

Finalmente el maestro zen paró de hablar y empezó a servir té al sabio. Le llenó la taza, y entonces continuó vertiendo té hasta que la taza se desbordó.

«¡Basta!», interrumpió una vez más el sabio. «¡Ya no cabe más en la taza!»

«Efectivamente, ya lo veo», respondió el maestro zen.

Si no vacías primero tu taza, ¿cómo puedes saborear mi taza de té?

Reflexión: ¿Vas por la vida con la taza llena o vacía?

La rana en el pozo

Un grupo de ranas viajaba por el bosque, cuando de repente dos de ellas cayeron en un pozo profundo. Las demás se reunieron alrededor del pozo y, cuando vieron lo profundo que era, le dijeron a las ranas que cayeron que era imposible salir y debían darse por muertas.

Sin embargo, ellas seguían tratando de salir del hoyo con todas sus fuerzas.

Las ranas de fuera les decían que esos esfuerzos serían inútiles, que nunca podrían salir.

Una de las ranas atendió a lo que las demás decían, dejó de esforzarse, se dio por vencida y murió.

La otra continuó saltando con tanto esfuerzo como le era posible. La multitud le gritaba que era inútil pero la rana seguía saltando, cada vez con más fuerza. Hasta que finalmente consiguió salir del pozo.

Las otras le preguntaron:

—¿Acaso no escuchabas lo que te decíamos?

La ranita les explicó que era sorda y creía que las demás la estaban animando desde el borde a esforzarse más y más para salir del hueco.

Una voz de aliento a alguien que se siente desanimado puede ayudarlo, mientras que una palabra negativa puede acabar por destruirlo. Tengamos cuidado con lo que decimos, pero sobre todo con lo que escuchamos.

Reflexión: ¿Cómo dejas que te influya lo que te dice tu entorno?

La vasija agrietada

Un cargador de agua de la India tenía dos grandes vasijas que colgaban en los extremos de un palo y que llevaba encima de los hombros. Una de las vasijas tenía varias grietas, mientras que la otra era perfecta y conservaba toda el agua al final del largo camino a pie, desde el arroyo hasta la casa de su patrón, pero cuando llegaba la vasija rota sólo tenía la mitad del agua.

Durante dos años completos esto fue así diariamente. Desde luego, la vasija perfecta estaba muy orgullosa de sus logros, pues se sabía perfecta para los fines para los que fue creada. Pero la pobre vasija agrietada estaba muy avergonzada de su propia imperfección y se sentía miserable porque sólo podía hacer la mitad de todo lo que se suponía que era su obligación.

Después de dos años, la tinaja quebrada le habló al aguador diciéndole:

—Estoy avergonzada y me quiero disculpar contigo porque debido a mis grietas sólo puedes entregar la mitad de mi carga y sólo obtienes la mitad del valor que deberías recibir.

El aguador apesadumbrado, le dijo compasivamente:

—Cuando regresemos a la casa quiero que notes las bellísimas flores que crecen a lo largo del camino.

Así lo hizo la tinaja. Y en efecto vio muchísimas flores hermosas a lo largo del trayecto, pero de todos modos se sintió apenada porque, al final, sólo quedaba dentro de sí la mitad del agua que debía llevar.

El aguador le dijo entonces:

—¿Te has dado cuenta de que las flores sólo crecen en tu lado del camino? Siempre he sabido de tus grietas y quise sacar el lado positivo de ello. Sembré semillas de flores a todo lo largo del camino por donde vas y todos los días las has regado y durante dos años yo he podido recoger estas flores para decorar el altar de mi madre. Si no fueras exactamente como eres, con todo y tus defectos, no hubiera sido posible crear esta belleza.

Cada uno de nosotros tiene sus propias grietas. Todos somos vasijas agrietadas, pero debemos saber que siempre existe la posibilidad de aprovechar las grietas para obtener buenos resultados.

Reflexión: ¿Cómo puedes convertir «tus grietas» en posibilidades?

En la mayoría de los cuentos, trasciende el texto pero no el autor. A falta de tener veracidad de la información, se presentan como cuentos de autor desconocido.

15. COACHING EN 140 CARACTERES

Nada ha cambiado. Sólo yo he cambiado. Por tanto, todo ha cambiado.

PROVERBIO HINDÚ

Nada te puedo dar que no exista ya en tu interior. No te puedo proponer ninguna imagen que no sea tuya... Sólo te estoy ayudando a hacer visible tu propio universo.

HERMAN HESSE

Trata a un hombre tal como es y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede llegar a ser y se convertirá en lo que puede llegar a ser.

GOETHE

No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas.

SÉNECA

Comienza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y de repente estarás haciendo lo imposible.

SAN FRANCISCO DE ASÍS

Siempre hay esperanza y oportunidad para cambiar porque siempre hay oportunidad para aprender.

VIRGINIA SATIR

A la cima no se llega superando a los demás, sino superándose a sí mismo.

ANÓNIMO

Aquello que puedes hacer, o sueñas que puedes hacer, comiéndalo. La audacia tiene genio, poder y magia.

GOETHE

No existe la verdad. Existe sólo la interpretación de la verdad.

NIETZSCHE

Lo que importa es cuánto amor ponemos en el trabajo que realizamos.

MADRE TERESA DE CALCUTA

La manera más fácil de tener lo que quieres es ayudar a otros a tener lo que quieren.

DEEPAK CHOPRA

La única diferencia entre un sueño y un objetivo es una fecha.

EDMUNDO HOFFENS

Identifica tus problemas, pero invierte todo tu poder y tu energía en las soluciones.

A. ROBBINS

El mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden alterar sus vidas alterando sus actitudes.

WILLIAM JAMNES

El único límite a nuestros logros de mañana está en nuestras dudas de hoy.

FRANKLIN D. ROOSEVELT

Aprendemos a hacer algo haciéndolo. No existe otra manera.

JOHN HOLT

Lo que está delante de nosotros y lo que está detrás es poco importante comparado con lo que reside en nuestro interior.

OLIVER WENDELL HOLMES

Nadie cambia si no siente la necesidad de hacerlo.

HENRY FORD

No podemos enseñar valores: debemos vivir valores. No podemos dar un sentido a la vida de los demás. Lo que podemos brindarles en su camino por la vida es, más bien y únicamente, un ejemplo: el ejemplo de lo que somos.

VICTOR FRANKL

Muéstrame un obrero con grandes sueños y en él encontrarás un hombre que puede cambiar la historia. Muéstrame un hombre sin sueños y en él hallarás a un simple obrero.

JAMES CASH PENNY

Algunas veces hay que decidirse entre una cosa a la que se está acostumbrado y otra que nos gustaría conocer.

PAULO COELHO

La sabiduría suprema es tener sueños bastante grandes para no perderlos de vista mientras se persiguen.

WILLIAM FAULKNER

La intención sin acción es pura ilusión, comienza a actuar y el poder te será dado.

ANÓNIMO

En esta vida hay que morir varias veces para después renacer. Y las crisis, aunque atemorizan, nos sirven para cancelar una época e inaugurar otra.

EUGENIO TRÍAS

Cada instante es una oportunidad para experimentar la dicha de estar vivos, aspirar lo que nos rodea, abrazar el mundo que late segundo a segundo.

GOTTFRIED KERSTIN

La vida es la suma de tus elecciones.

ALBERT CAMUS

Acaba cada día y dalo por terminado. Has hecho lo que podías. Sin duda habrá habido errores y absurdos; olvídalos lo antes posible. Mañana será un nuevo día, empiézalo bien, con serenidad y con tanto ánimo que no lo empañen las nimiedades de ayer.

RALPH EMERSON

Lo más glorioso no es no caerse nunca, sino levantarse después de la caída.

CONFUCIO

Poco a poco descubrimos quiénes somos a través de las experiencias. Al mirar atrás reconocemos que lo que nos parecieron los mayores problemas ocurrieron durante los momentos de mayor crecimiento y conocimiento propio.

JOHN DEMARTINI

Tu pasado es una ilusión. Es el camino que has dejado atrás, y no puedes volver a él, al margen de lo que creas. Ahora estás en el presente, y el camino que tienes ante ti está lleno de cosas nuevas que no has hecho aún. Ahora puedes cambiar esa actitud a partir de tu mundo interior.

WAYNE W. DYER

Nuestros momentos de más lucidez suelen tener lugar cuando nos sentimos profundamente incómodos, infelices o insatisfechos. Pues es en esos momentos, empujados por nuestra insatisfacción, cuando salimos del camino trillado y empezamos a explorar maneras diferentes de hacer algo, o respuestas más certeras.

M. SCOTT PECK

El cascarón debe romperse para que el pájaro pueda volar.

LORD TENNYSON

Cada momento es especial para quien tiene la visión de reconocerlo como tal.

HENRY MILLER

Avanza con confianza en la dirección de tus sueños. Vive la vida que siempre has imaginado.

HENRY TOREAU

Es ley de la vida que cada vez que se nos cierra una puerta se nos abre otra. Lo malo es que con frecuencia miramos con demasiado ahínco hacia el pasado y añoramos la puerta cerrada con tanto afán que no vemos la que se acaba de abrir.

ALBERT SCHWEITZER

Una persona puede hacerse a sí misma feliz o miserable independientemente de lo que esté realmente sucediendo «fuera», tan sólo cambiando los contenidos de su conciencia.

M. CSIKSZENTMIHALYI

La mayoría de las sombras de la vida se producen por tapar nuestro propio sol.

RALPH EMERSON

Qué sería de la vida si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo.

VINCENT VAN GOGH

Cuando sabes verdaderamente quién eres, vives en una vibrante y permanente sensación de paz. Puedes llamarla alegría, porque la alegría es eso: una paz vibrante de vida.

ECKHART TOLLE

No nos falta valor para emprender ciertas cosas porque son difíciles, sino que son difíciles porque nos falta valor para emprenderlas.

LUCIO SÉNECA

Cuida tus pensamientos, se convertirán en palabras; cuida tus palabras que se convertirán en acciones; cuida tus acciones que se convertirán en hábitos; cuida tus hábitos porque son tu vida; cuida tu vida porque tienes sólo una.

ANÓNIMO.

Muchas personas ven las cosas tal como son y se preguntan ¿por qué? Yo las veo como pueden ser y me pregunto ¿por qué no?

ROBERT KENNEDY

La manera en que una persona toma las riendas de su destino es más determinante que el mismo destino.

KARL W. VON HUMBOLDT

Lo que más falta en el mundo es lo que tú has venido a darle.

ALEJANDRO JODOROWSKY (@alejodorowsky)

Mira cada día como una oportunidad para invertir en la vida. Una oportunidad para compartir tu experiencia con alguien más. Cada día es una oportunidad para crear milagros en la vida de los demás.

JIM ROHN

Éstas son algunas de las frases más impactantes que pueden existir en coaching. Pero todas las personas creamos cambio con las palabras. Gracias a todos los que nos habéis regalado una frase con la que cambiar el mundo.

Yo os regalo éstas:

La distancia entre lo que eres y lo que quieres, se llama creer en ti.

La única forma de aprender a hacer, es haciendo.

El tiempo no cambia las cosas, las cambias tú.

Aprendamos a escuchar. Detrás de un silencio hay muchas palabras.

Cuando realmente probamos nuestra grandeza, es ante la adversidad.

(Podéis encontrar más en mi web www.laurachica.com)

Si quieres tener éxito, hazte cargo de ti mismo. No busques excusas porque las encontrarás.

FRANCISCO ALCAIDE (@falcaide)

En la incomodidad está el crecimiento.

VÍCTOR JANO (@victorjano)

El coaching de equipo potencia equipos ganadores que cambian el yo por el nosotros, construyen un objetivo común, aúnan sus fuerzas, multiplican resultados y llegan más lejos... La receta del éxito para las organizaciones del siglo XXI.

FABIÁN DEMARCO Y

GERMAN PECCELLIN (@Humanoscoaching)

No es que la realidad nos transforme, sino que la lente con la que vemos el mundo transforma nuestra realidad.

ALBERT Y CAROL (@Coaching12)

Las cosas cuestan mas pensarlas que hacerlas. Pasa a la acción.

MARIA JOSE PADILLA (@coachalmeria)

Enamórate de la mejor version de ti mism@.

SUSANA HILARIO (@susanahilario)

El coaching es acción, y la acción es progreso, es vida.

CAROLINA (@ElislotedeCaro)

Cuando nos damos permiso para ser quien realmente somos, estamos dando permiso a los demas para que también lo hagan.

JULIA DE MIGUEL (@judimat)

Si no hacemos triunfar el talento, es como no tenerlo. El éxito no está en ser excepcional, sino en hacer cosas de forma excepcional.

PATRICIA RAMÍREZ (@patri_psicologa)

No pierdas el tiempo juzgando lo que te pasa, aprovéchalo para sacar el aprendizaje que te permitirá avanzar.

LUIS M GIL (@luismgh)

Quizá no se cumplan todos nuestros sueños, pero en el camino que recorreremos para cumplirlos tendremos la oportunidad de conseguirlos aún mejores.

ELOY CÁNOVAS (@eloycanovas)

Nadie es lo que tiene, más bien todo el mundo tiene solo lo que es.

DAVID CRIADO (@vorpalina)

La vida te da lo que tú le das, si le sonríes, ella te sonreirá.

ANNA FORTEA COACHING (@anfortea)

En el mundo de hoy reinventarse es imperativo; pero no puede hacerlo uno solo. Nos hace falta el otro, un espejo, un coach para lograrlo.

JUAN CARLOS CUBEIRO (@juancarcubeiro)

Ser humilde no significa que no puedas ni debas mostrar tu talento.

JOSE BARROSO (@coachingptodos)

¿Las claves de un coaching exitoso? Que el coachee tome conciencia de qué hace con aquello que le pasa y un firme compromiso con el cambio.

FERNANDO GASTALDO (@coach_on)

No fuiste valiente por todo aquello que dejaste atrás, sino porque diste el paso aún sabiendo que podías equivocarte.

PABLO ARRIBAS (@pablo_arribas)

El arte de coachear invita a la persona a pararse para visualizar su meta, tomar conciencia de su realidad, «empoderarse» y «accionarse» para obtener resultados excelentes.

ROSA RODRÍGUEZ DEL TRONCO (@grupoDictea)

La fuerza más poderosa en el camino a tu sueños se centra en las ganas y el autoconvencimiento de que eres capaz de todo aquello que te propongas.

MAPI SOSA (@horizontecoaching)

El coaching te permite tocar nuevas melodías inimaginables con los mismos instrumentos, ya afinados.

JESÚS SEGOVIA (coach en Endesa S. A.)

Si no consigues lo que deseas de manera inmediata, ¡no tires la toalla! La toalla úsala para secarte la frente y continuar...

SARA DUARTE (@saraduarteh)

Que no hayas descubierto cómo conseguirlo no significa que no tengas talento para hacerlo.

JOSÉ M^a GOMÁRIZ (@JMG_StarsCoach)

Muchas personas te van a decir «¡Déjalo!». Escucha sólo a aquellas personas por las que de verdad te cambiarías.

CURRO ÁVALOS (@curtoavalos)

El reto es nuestro principio de aprendizaje; es la base de la curiosidad.

ROBERTO LUNA (@roberiluna)

El coaching es mucho más que una técnica o un conjunto de herramientas. Es un arte capaz de transformar profundamente a las personas.

MIRIAM ORTIZ DE ZÁRATE (@miriamortizdeza)

Sólo existe cada uno de nosotros porque los otros existen.

CRIS BOLÍVAR (@crisbn14)

Retroceder nunca. Rendirse jamás.

ALBERTO BARRANCO (@Belocoach)

La esencia está en ser uno mismo.

MIRIAM APARICIO (@miriamacpsico)

En el cielo las estrellas brillan emitiendo luz. Los planetas sólo reflejan esa luz. En la tierra, ser planeta o ser estrella es tu decisión.

JUAN DIEGO SALINAS (@coachingairlines)

Lo que te hace ganar es esforzarte también cuando no te apetece.

ALFONSO ALCÁNTARA (@yoriento)

Creer para crear. Crear para crecer.

ALEX DURÁN (@alexdurana)

La intención mira, y ve. Cuando algo nos interesa, lo vemos. Vemos lo que queremos, y no vemos lo que no queremos. Lo negamos, aunque no por ello deja de existir.

JOSE MANUEL CHAPADO (@jmchapado)

En ocasiones tenemos que abandonar la vida que habíamos planeado, porque ya no somos la misma persona que hizo aquellos planes.

JAVIER IRIONDO (@jiriondo)

Aprender es vivir y sólo se vive si se sigue aprendiendo.

JOSÉ MARÍA GASALLA (@joseMgasalla)

Dicen que si ayudas a una mariposa a salir de la crisálida, sin querer, la acabas matando... Sus alas necesitan luchar para salir por el agujero para poder madurar antes de volar.

MERCÈ ROURA (@merceroura)

16. DE CERCA

Por suerte, es imposible incluir en un libro a todos los grandes profesionales que están haciendo del coaching una profesión de excelencia. Pero aquí te presento algunos de ellos, a los que conozco y sigo, de los que tengo constancia de la experiencia, entrega y compromiso que tienen con su profesión. Gracias a todos por compartir un poco de vosotros con los demás 😊

En este apartado podrás conocer de cerca a doce personas que están trabajando el coaching en el país, y fuera de él, y que son referencias en distintas especialidades. Podrás aprender mucho de ellas, especialmente del modo en el que ven la vida. No en vano, el coaching es una actitud. Te los presento en forma de entrevista. Disfruta 😊

Ovidio Peñalver (@ovidioisavia)

Socio director de ISAVIA Consultores. Psicólogo experto en coaching por el COPM (Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid). PCC por ICF y coach sénior por AECOP-EMCC, ORSC. Codirector del programa «Coaching sistémicos de Equipos», de LHG e ISAVIA (CsE, ya en su décima edición). Director psicodramatista, psicoterapeuta y formado en configuraciones sistémicas. Autor del libro Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos (Alenta).

¿Qué es el coaching de equipos?

Se trabaja con un equipo natural (un departamento, un comité que se reúne regularmente, etc.), observando e interviniendo en momentos naturales y reales de ese equipo.

El objetivo es desarrollar y desplegar todo el talento de ese equipo, ganando en eficiencia y optimizando sus resultados, sin incrementar necesariamente los recursos utilizados.

El foco se pone en el equipo como «sistema» y no tanto en sus miembros de forma individual. Se analizan las relaciones (no tanto los elementos aislados e individuales del sistema), se trabaja en la dinámica y energía del equipo, en su cultura e identidad, así como en su potencial y proyección de futuro (no tanto en la imagen estática, formal y externa que pueda tener).

Esta nueva disciplina o profesión (como algunos ya la denominan) se basa en los principios del coaching individual. Sin embargo, sus herramientas de intervención, así como algunos de los modelos en los que se basa, vienen de campos muy diversos (teoría general de sistemas, dinámica de grupos, análisis transaccional, psicogeografía, entre otros).

Se ha hablado mucho de inteligencia emocional en la última década, ¿podríamos decir que los equipos «sienten» también?

Este planteamiento lo podemos hacer extensible a equipos de trabajo y grupos estructurados, como son los departamentos, delegaciones o pymes. Los equipos, al igual que las personas, sienten, se permiten algunas emociones y otras no, además de poder vivir inmersos en estados de ánimo colectivos que pueden potenciar o limitar el talento de esos equipos.

Así, podríamos decir que hay equipos o colectivos en general claramente estresados, resentidos, tristes y abatidos, serenos, comprometidos e ilusionados. Y todo esto, al margen de cómo se pueda sentir alguno de sus miembros en concreto. Es como si los equipos tuvieran una vida propia (unas creencias colectivas comunes a la mayoría de sus integrantes, de la misma manera que una emocionalidad colectiva y unas conductas o rutinas evidentes), que es más y diferente a la suma o media de sus integrantes.

Existen herramientas, como el coaching de equipos, que permiten que los componentes de un equipo reflexionen y tomen conciencia de cómo es su inteligencia emocional colectiva como equipo y qué puertas les abre y cierra, en cuanto a su relación con nuevos integrantes del equipo, con proveedores, clientes y con el mercado en general.

¿Podríamos hablar de equipos o sistemas inteligentes emocionalmente?

Sin duda, podríamos definir un equipo o sistema emocionalmente sostenible como aquel que respeta o mantiene los siguientes principios:

Se siente responsable de las emociones que vive y no vive, qué expresa y cómo las expresa y del estado de ánimo en que se encuentra inmerso.

Comunica de forma fluida y sincera, tanto externa como internamente. ¿En qué medida se habla de todos los temas, incluidos los incómodos o tabú?

Vive la emocionalidad, se permite reír, llorar, celebrar, gritar, acariciar y sentir y expresar de manera adecuada cualquier emoción que surja.

Piensa en positivo y con una actitud constructiva ante dificultades, contratiempos y cualquier tipo de retos que se presenten.

Dispone de una visión, una misión y unos valores restantes e ilusionantes, compartidos por la gran mayoría, que actualiza de forma regular.

Disfruta y celebra, tanto de su día a día como de cualquier acontecimiento, por pequeño que pueda parecer, permitiéndose soñar y fluir habitualmente.

Diseña y cuida su entorno, buscando un ambiente agradable, relajado y orientado a la acción, en cuanto a mobiliario, colores y distribución del espacio.

Respeto las leyes del amor, descritas por Hellinger, que son: pertenencia al sistema, prioridad del que llegó primero y equilibrio entre dar y recibir.

Comparte el liderazgo, fomentando un modelo múltiple y situacional de liderazgo, lo cual es compatible con que haya un responsable de referencia.

Fomenta el equilibrio de sus miembros entre el orgullo de pertenencia y cohesión con el equipo y las posibilidades de desarrollo y autonomía personal.

¿A qué te refieres con el concepto de «sistemología emocional» en tu libro *Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos*?

La sistemología emocional es la disciplina que estudia las emociones de un sistema. También podríamos hablar de una especialidad, con entidad propia, dentro del enfoque sistémico. Hablamos, así, de sistemas complejos humanos, en todas sus vertientes: familiar, organizacional, educativo, asociativo, deportivo y un largo etcétera de posibles sistemas sociales.

Es un campo de estudio transversal a muchas ciencias, ya que los modelos y las teorías en los que se sustenta provienen de campos tan dispares como la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía, la física, la geología o la biología. Se trata, por tanto, de un enfoque ecléctico e integrador de diferentes disciplinas. Los dos grandes focos de estudio son el sistémico y el emocional, centrándonos en la interacción e influencia mutua de ambos.

El objetivo de la sistemología emocional es mejorar la habitabilidad emocional y la calidad de vida de un sistema, para que evolucione y madure. Se persigue, en definitiva, que los sistemas sean emocionalmente más sostenibles y ecológicos.

www.isavia.com

* * *

Rubén Turienzo (@RubenTurienzo)

Especializado en coaching político y motivación de equipos, es máster en coaching y psicología y MBA por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en multinacionales como IKEA; Johnson & Johnson o Adecco en más de ocho países y ha ganado dos Victory Award (Estados Unidos), un FARO (Venezuela) y un premio nacional de creatividad aplicada (España). Autor de Smile, el arte de la actitud positiva, Dirige de cine, Carisma Complex, y otros.

www.rubenturienzo.com

¿Por qué te especializaste en la motivación de equipos?

Tras trabajar varios años en la preparación de candidatos políticos, viví de primera mano la necesidad de incentivar, organizar, estimular e ilusionar a los equipos de voluntarios y trabajadores de los partidos políticos y cómo cuando esto no se había hecho correctamente no existía candidato que pudiese suplir con su carisma lo que un equipo armónico y sincronizado ofrecía. A partir de esa idea, comencé a investigar en cómo el coaching, junto con mi formación previa, y a lo escrito por Daniel H. Pink, Guy Kawasaki, Juan Carlos Cubeiro o los hermanos Heath, podía ser utilizado para motivar con eficacia a los equipos de trabajo.

¿Para conseguir éxito a través de los equipos?

Construir un equipo eficaz y eficiente ya es un éxito en sí mismo. El éxito final, ya sea ganar unas elecciones o alcanzar un objetivo dentro de una compañía, es sólo una pequeña parte de lo que se genera cuando se consigue desarrollar correctamente a un equipo de personas que creen en su objetivo y una motivación intrínseca les hace querer llegar al éxito.

Antes de pasar propiamente al coaching, ¿puedes dar alguna clave básica para conseguir esto que dices?

Sí, claro. Existen algunos elementos que siempre hay que trabajar, como son la responsabilidad individual, generar autonomía y potenciar el sentimiento de libertad, crear comunicación fluida y feedback para sentirse útil y valorado, crear unos objetivos claros e individualizados, gestionar el liderazgo o la percepción de eficacia. Lo más curioso que descubres cuando trabajas con equipos de personas es lo que yo denomino el «teamdividualismo», es decir, que sólo trabajando la

eficiencia individual, se alcanza la eficacia grupal. Además, por supuesto, hay que saber eliminar el miedo, la incertidumbre, los problemas de comunicación o jerárquicos o el exceso de control. Éstos son enemigos muy habituales que siempre son recurrentes.

Centrándonos en el coaching, ¿qué opinas de la situación actual de esta disciplina?

Creo que el coaching es una excelente herramienta y método para alcanzar la excelencia, para sacar el máximo potencial de las personas y no conozco ningún otro sistema más eficaz. Ahora bien, si hablamos del panorama de los coaches, es cierto que el término y el abuso del mismo por parte de personas de baja calificación y preparación, las generalizaciones y el intrusismo han llevado a que esté bastante denostado y en riesgo de muerte. Si alguien quiere ser coach, que lo sea, pero que se prepare y se esfuerce cada día en ser alguien memorable en el sector. Sólo así conseguiremos entre todos que esta profesión sea digna y recupere toda su vitalidad. Si cada uno de nosotros lucha por ser el mejor coach a través de la investigación, la formación y la calidad de nuestros servicios, el coaching será aquello que tanto deseamos. Y por supuesto, la percepción que tiene la sociedad de este sistema, así como los posibles clientes, también se transformará.

¿Por qué crees que destacaste entre tanta oferta de coaching?

Existen tres pilares que yo siempre trabajo. No sé si para destacar, pero sí para ser alguien que tener en cuenta en el mercado:

1. El primero se basa en la creatividad y en la capacidad de crear herramientas nuevas y poderosas que faciliten la tradición y el cambio en quienes las disfrutan. Sin mis herramientas propias, sólo sería uno más del mercado, que, aunque se me distinga por la ejecución de las mismas, no estaría aportando un punto de evolución al sector, ni podría mantenerme a la vanguardia mucho tiempo.

2. El segundo elemento fundamental es dedicarle todo el tiempo que puedo a leer, investigar, descubrir, formarme y conversar con personas que considero auténticos profesionales del sector. Siempre se aprende algo y parto de la creencia de que yo sigo siendo un aprendiz en un mercado en constante cambio.

3. El tercer elemento, ponerle pasión y disfrutar de todo lo que hago. Así de sencillo. Amo mi profesión, la celebro y me gratifico de poder dedicarme al desarrollo de personas. Por eso me entrego con ilusión, una actitud positiva y sin reloj cuando de crear, construir y hacer coaching se trata. Si llegase un día que al acabar el trabajo, por muy agotado que estuviese, no me sintiera con ganas de que llegase la siguiente sesión con una sonrisa en la cara y con mil ideas nuevas, entonces sabría que ha llegado el momento de empezar a buscar otra área profesional.

¿Qué le recomendarías a una persona que quiere ser coach?

Que comience pasando por un proceso con un coach. Que vea, disfrute, sienta y viva la experiencia desde la perspectiva desde la que lo harán sus clientes futuros. Que se forme con los mejores y que busque referencias, cursos, conferencias y talleres, aunque no necesariamente sean

de la formación reglada, y que se especialice en aquello que le haga feliz y de lo que quiera trabajar el resto de su vida. Nunca he creído en el coach que todo lo puede, ni en el que todo lo sabe y, en mi opinión, el mercado cada vez menos.

Pero sobre todo le diría algo fundamental: que no se rinda. El mercado puede parecer hostil, la competencia dura y el fruto escaso, pero si existe preparación, pasión y creatividad, siempre encontrarán un hueco para desarrollar el arte de las preguntas poderosas.

www.rubenturienzo.com

* * *

Francisco Junquera

Coach PCC por la Internacional Coach Federation (ICF), facilitador oficial de directivo-coach y coaching personal acreditado por la IAC, con más de 2.500 horas de experiencia. Formador y supervisor en la Escuela Europea de Coaching (EEC). Especializado en el coaching de salud. Máster en Psicoanálisis por la UCM y otros estudios e investigaciones humanistas para complementar su formación científica y poder considerar la salud del ser humano como una unidad: cuerpo, mente y espíritu. Autor del libro Coaching, ciencia y salud (LID Editorial)

Como experto del sector, ¿podrías decirnos qué se entiende por coaching de salud?

Cuando hablamos de coaching de salud nos podemos enfocar fundamentalmente en dos aspectos. Por un lado, el coaching a médicos o profesionales sanitarios para ayudarles a manejar las competencias no técnicas (escucha, comunicación, empatía, etc.) tanto con sus pacientes como con sus colaboradores. Este tipo de coaching que yo llamaría «sanitario» tiene las mismas características que el coaching ejecutivo o personal, así como un impacto social muy elevado.

Por otro lado, el aspecto que más me interesa y más investigo es el que está enfocado en la persona. Nosotros como coaches también podemos acompañar y ayudar a nuestros coachees para que se responsabilicen de su cuerpo y tomen el control de su propia salud y bienestar. En este caso lo llamo «coaching para la salud» y está orientado a mejorar la calidad y los estilos de vida, prevenir enfermedades y manejar estados crónicos a través de sesiones personalizadas para recuperar la salud y el completo bienestar. No olvidemos que según la Organización Mundial de la Salud (OMS): «La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades».

¿Qué responsabilidad tiene cada persona sobre su salud? ¿Qué puede hacer? ¿Qué está en nuestra mano para «huir» de la enfermedad?

Los científicos están descubriendo en este siglo XXI y a través de una ciencia llamada epigenética la importante influencia que tiene la nutrición, las emociones, el estrés o el ejercicio físico en nuestra biología, en nuestro ADN y por tanto en nuestra salud. Gestionando adecuadamente estas influencias ambientales o epigenéticas podríamos evitar la enfermedad. Así que somos responsables de generar la mejor versión de nosotros mismos.

Entonces... ¿controlan los genes nuestra salud y nuestra enfermedad, o no?

No tanto como creíamos. Esta ciencia de la epigenética ha cambiado de forma radical nuestra visión sobre el control de la vida. Estamos descubriendo que no somos esclavos de nuestros genes. La epigenética estudia las interacciones entre genes y ambiente que se producen en los organismos y esta ciencia nos está enseñando que los genes son únicamente posibilidades en vez de algo que predetermina la salud o la enfermedad.

Defiendes en tus publicaciones y conferencias que somos lo que sentimos, ¿en qué sentido?

Realmente somos lo que comemos, pensamos y sentimos. La materia no es más que una forma de energía y nos alimentamos tanto de lo que llamamos «materia» como de lo que llamamos «energía». Mediante la comida, los pensamientos y las emociones, controlamos nuestra apariencia, nuestra conducta y nuestra salud, a veces para toda nuestra vida e, incluso, la de las siguientes generaciones. Activamos y desactivamos nuestros genes en función de nuestra dieta y nuestros sentimientos.

¿Qué puede hacer un coach por la salud de su cliente?

Un coach suficientemente formado y capacitado puede acompañar a su cliente para que se haga responsable sobre aquellas influencias ambientales (creencias limitantes, estrés, alimentación...) que interfieren directamente en su salud. Desde mi experiencia como coach, he aprendido que muchas veces lo único que necesitan nuestros clientes para salir de su enfermedad es alguien que les proporcione un tiempo y un espacio para pensar y que les escuche empáticamente. Alguien que les ayude a generar nuevas creencias potenciadoras y les acompañe en una conversación que ilumine los genes apagados y así activen su curación. Así, desde este nuevo observador transformacional, podrá generar la voluntad hacia nuevos hábitos que envíen nuevas señales a los genes de forma continua e inconsciente para conseguir que se reinvente un estado más saludable.

¿Qué es el GICS?

El Grupo de Investigación en Coaching de Salud (GICS) es una comunidad de aprendizaje que tenemos en la Escuela Europea de Coaching (EEC) formada por coaches certificados por ICF y que nació en el año 2012 para dar continuidad a una línea de trabajo en la especialidad de coaching de salud, bajo el paraguas de un programa de formación continuada titulado «Biología del Cambio de Observador» (BCO) que imparto en la EEC.

¿Cuál es la motivación, el interés que tienes en esta área de investigación?

De alguna forma inquietante, creo que me he pasado la mitad de mi vida intentando considerar la salud del ser humano como una unidad: cuerpo, mente y espíritu. Hoy día, gracias a la neurociencia, la epigenética, la física cuántica y el coaching, puedo comprender científicamente lo que las medicinas tradicionales (sean chinas o tibetanas, ayurvédicas o grecorromanas) o la sabiduría popular ya intuían. Creo que vivimos en un momento privilegiado en el que me resulta apasionante sumergirme a través del coaching en el nuevo paradigma de la ciencia que se está despertando. Me considero un investigador de la filosofía de la ciencia. Ésta es mi principal motivación.

f.junquera@telefonica.net

* * *

Manuel Ignacio Seijó (@seijoleister)

Director de Leister Consultores, miembro del comité LARA del ISPSO (International Society for the Psychodynamic Study of Organizations), promotor del modelo Tavistock en España, profesor en diferentes universidades en España y en el extranjero. Experto en DO (Desarrollo Organizacional), presidente honorífico de AECOP. Trabaja como consultor en relaciones humanas en empresas, coach ejecutivo y coach de equipos de alta dirección. Director del programa de formación en relaciones grupales con el modelo Tavistock.

¿Cuál es tu especialidad?

Mi especialidad en coaching son dos muy claras, el coaching de equipo, sobre todo a equipos de alta dirección, y el coaching ejecutivo. Dentro de esa metodología me encuadro en lo que llamamos modelo Tavistock. La Tavistock es una institución de formación e intervención tanto clínica como organizacional en psicología, está ubicada en Londres y es uno de los centros de psicología más grandes del mundo.

¿Qué herramientas utilizas?

Déjame que te describa nuestras principales habilidades, capacidades y competencias y podrás ver las herramientas:

- Capacidad negativa: se vincula a la capacidad de tolerar la incertidumbre, el no saber y los sentimientos de confusión; a esperar la experiencia sin apresurarse a interpretar (racionalización).
- Capacidad de empatía: capacidad de sentir lo que siente otro y sentir por otro. En trabajo con organizaciones también tiene el aspecto de sentir por y sentir lo que siente la organización, por ejemplo, depende de cierto sentido de identificación con lo que es la organización y lo que hace.
- Escuchar con 5+1 sentidos: ser capaz de entonar todo lo que están recogiendo tus sentidos de una reunión con un cliente y los sentimientos cambiantes de los que uno se da cuenta en uno mismo, particularmente los inesperados o sorprendentes o los que es difícil señalar o nombrar al principio. Otra frase para describir esta habilidad es «escuchar con un tercer oído».
- Reflexión asociativa: esto vincula la escucha y la capacidad negativa. Algo que incluye el estar abierto a las asociaciones que vienen a la mente de uno a medida que va escuchando u observa al cliente, por fortuitas o irrelevantes que resulten aparentemente. Esto puede incluir imágenes, memorias, recuerdos de material anterior, preguntas, reflexiones repentinas en una dirección, etc.
- Reencuadre: permitir al cliente ver una situación o problema desde otra perspectiva que abre otras vías para la comprensión y la respuesta a la experiencia.
- Formulación: el reencuadre es algo de lo que un coach puede darse cuenta en sí mismo por primera vez y después puede usarlo como un prelude para preguntar otras cuestiones o indagar en otros aspectos de la experiencia del cliente. Formulación se refiere más bien a

que el coach ponga en palabras una descripción de como él «lee» la experiencia que se presenta, según su trabajo interno de escuchar, asociar, reencuadrar internamente, etc. Una formulación puede verse como la traducción del coach de lo que está ocurriendo, ofrecida al cliente como una base para una exploración posterior.

- Interpretación: es una respuesta provisional a la pregunta «¿por qué está ocurriendo esto?», que supone crear vínculos especulativos con otros elementos de la situación del cliente y la organización (historia, dirección futura, contexto del entorno). Esto dirige la atención hasta el punto de que tanto la formulación como la interpretación siempre tienen como punto de origen lo que está ocurriendo entre coach y cliente.
- Trabajar con la experiencia: probando, comprendiendo y verificándolo desde dentro (el coach siempre es un participante). Pienso que hay dos áreas de experiencia que son prerequisites para trabajar en este campo. La primera es la práctica en «tomar conciencia reflexivamente», que puede incluir experiencia de terapia individual, de relaciones grupales, de análisis de rol o de otros contextos. La segunda es experiencia en papeles dentro de una organización, la capacidad de comprender la experiencia del cliente en la organización y de la organización (la «organización en la mente» del cliente), que depende de ser capaz de entender la experiencia de uno y de las organizaciones (la «organización en la mente de uno»)

Por otro lado en clientes más resistentes o que tratan de refugiarse en estados mentales en los que es muy difícil trabajar, suelo trabajar con dibujos e historias. Y otra de las fuentes para poder trabajar esos procesos que están en el subconsciente de las personas son los sueños o pensamientos oníricos. Me encanta llamarles pensamientos oníricos porque un sueño, como diría Donald Meltzer, son «pensamientos en busca de un pensador». Esto lleva a mucha crítica, pero no interpretamos los sueños en cuanto a su mundo externo, los trabajamos en cuanto al contexto organizativo en el que la persona desempeña su rol.

¿Cómo trabajas?

Lo que más me gusta es iniciar un proceso de desarrollo con un coaching de equipo, para pasar posteriormente a un coaching individual, que lo realizamos entre varios compañeros. Pero en la modalidad de coaching ejecutivo me gusta que me den los menos datos posibles de la persona y lo desarrollo de la siguiente manera:

- Una serie de reuniones confidenciales entre un coach y un cliente (generalmente un ejecutivo o empresario con experiencia).
- Objetivo: aumentar la comprensión que el cliente tiene de su papel, y las fuerzas internas y externas que modelan su comportamiento, decisiones y acciones. Trabajar en este objetivo puede incluir cualquiera de los siguientes:
- Método: una agenda abierta determinada por el cliente y empezando por cuestiones, incidentes, dilemas y preocupaciones prioritarios en su mente en este momento. Todo lo que el cliente ofrece por muy personal o anecdótico que pueda parecer se trata como relevante para el trabajo. El valor de este método depende de lo que el coach y el cliente traen a la relación de trabajo, individualmente y juntos. Este método incluye: estar abierto para

aprender, incluyendo estar dispuesto a asumir riesgos, cometer errores y reconocerlos. Tolerancia de la incertidumbre y no saber. Evitar buscar respuestas antes de que uno haya entendido las preguntas. Estar dispuesto a trabajar con lo que uno siente además de con lo que piensa. Tener respeto por el otro personal y profesionalmente.

- Resultados: los resultados que se desprenden del proceso de coaching incluyen mayor confianza en el ejercicio de la dirección y del liderazgo de uno en el contexto actual y anticipado de la empresa, interna y externa; mayor capacidad para utilizar el rango completo de la experiencia personal, emocional e intelectual como un recurso para entender el comportamiento propio y de los otros en su papel; mayor flexibilidad para valorar situaciones y juzgar las respuestas propias; una comprensión más clara de los puntos fuertes y las limitaciones del estilo de dirección de uno y de las áreas para el desarrollo ulterior; una mayor disponibilidad para reflexionar y analizar experiencias como base para generar nuevas ideas sobre el funcionamiento del negocio y probarlas en las decisiones propias, acciones e interacciones con otros.
- Finalización: no hay normas establecidas sobre la finalización de una coaching. Está implícito en este método de consultoría que el ejecutivo progresivamente se haga cargo del trabajo de reflexión y análisis de sí mismo, esto es, llegar a ser su propio coach.

¿Qué dificultades encuentras?

Yo creo que la primera dificultad es que la empresa entienda realmente qué es el coaching, y, claro, eso ya es imposible. La definición del producto por los diferentes coaches o modelos ha llevado a una interpretación muy amplia del mismo.

Creo que, al final, el cliente, en la mayoría de los casos, impone su versión del «coaching en su mente»; además estamos en un mundo en donde los RRHH se han vuelto más controladores que nunca, mediciones, tests, etc.

Por otro lado, te encuentras con el cliente que viene con muchas resistencias, y esas resistencias se manifiestan de numerosas maneras. Te encuentras desde el que no dice nada y es muy difícil que hable de sus dilemas, preocupaciones, retos, etc., y que todo le va bien, hasta el que las resistencias las manifiesta diciéndote que está muy contento con el proceso, que todo le sirve, etc., pero en el fondo es un sistema de seducción para no poder profundizar en lo que realmente le genera temor o duda.

A pesar de llevar veinte años en la profesión, sigo supervisando casos que me generan dudas o dificultades. Creo que en el comportamiento humano siempre tenemos que estar abiertos a la sorpresa, no todo se puede escribir, no todo se puede aprender desde los libros. Se vive, se supervisa, se entiende y se queda en nuestro conocimiento.

www.leisterconsultores.com

* * *

Beatriz García Ricondo (@beatrizGRicondo)

Coach certificada como professional certified coach por ICF, y como coach profesional sénior por Asesco y por el Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales (OCC-I). Especialista en coaching y programación neurolingüística, experta en inteligencia emocional, experta en coaching sistémico tanto individual como de equipos, enneagram professional trainer, instructora de firewalking y técnicas de alto impacto, en formación como consteladora organizacional, certificada en gestión experta de empresas y toma de decisiones según norma referencial SGE900 por Applus. Máster en organización y dirección de RRHH y licenciada en derecho por la Universidad Autónoma de Madrid. En la actualidad dirige Crearte Coaching y Transformación.

¿Qué es con lo que más disfrutas?

A través de la escuela de coaching que dirijo, disfruto mucho junto con mi equipo ayudando a otras personas a prepararse para ser grandes coaches y que a su vez puedan disfrutar de esta profesión que a mí me ha aportado y me aporta tanto cada día. Me encanta presenciar la transformación que viven todos los que pasan por Crearte, me siento tremendamente honrada y agradecida de formar parte de un trocito de la vida de cada uno de nuestros alumnos, ya vengan a formarse como coaches, a especializarse en alguna disciplina concreta relacionada con el ámbito del desarrollo humano, o a mejorar personal y profesionalmente desarrollando nuevas competencias y habilidades junto con nosotros.

¿Cuál es tu especialidad?

Cuando a uno le gusta tanto el coaching como me ocurre a mí, le es difícil especializarse, pues esto implica renunciar a algo. Por tanto, puedo decir que mi especialidad es *ser coach*. Cuando digo *ser coach*, me refiero a aplicar los principios del coaching, tales como conciencia, compromiso, responsabilidad, confianza, etc., en mi propia vida y a vivir conforme a ellos. Y esto no siempre me resulta fácil, aunque sí me hace sentir cierta coherencia interna y mucha autenticidad cuando lo logro.

Y dentro de este *ser coach*, ¿en qué ámbitos estás especializada?

Si nos referimos concretamente a en qué sectores o con qué tipos de clientes u objetivos con los que más trabajo, dado que provengo del mundo de las multinacionales y he estado más de quince años en puestos de responsabilidad en diferentes empresas, estoy muy familiarizada con el coaching ejecutivo y de equipos.

Cuando tengo alumnos de coaching que llegan desmotivados y muchas veces cargando una gran frustración en relación con las empresas en que trabajan o han trabajado, me gusta ayudarles a reencuadrar que las empresas no son sino el conjunto de personas que las constituyen. Por tanto, si acompañamos a esas personas a sentirse más felices, estaremos contribuyendo a crear entornos organizativos sanos y felices. Y ésta es una gran contribución a la que me apunto sin dudar.

¿Con qué herramientas te sientes más identificada?

Generalmente, trabajo desde el coaching puro conversacional y no directivo. De hecho, soy una convencida de la potencia del coaching no directivo, como catalizador de grandes cambios internos en sus protagonistas, mis clientes.

Además del coaching, soy practicante de la programación neurolingüística, otra disciplina aceleradora de cambios profundos a muchos niveles. Y hace un tiempo comencé a profundizar en otra disciplina que para mí resultó transformadora y que ahora utilizo mucho en procesos de coaching personal en cuanto a la identidad, como es el eneagrama. Desde el eneagrama acompaño a personas que quieren dar un salto importante en cuanto a transformación interna. Les ayudo a comprender la caja limitadora de nuestra personalidad y a trazar un plan que les permita crecer y desapegarse de los automatismos que muchas veces nos tienen presos de nuestros pensamientos, emociones y conductas. Comprender todo esto y aprender a gestionarlo nos permite, sin duda, ser más libres.

¿Con qué dificultades te sueles encontrar?

Una de las dificultades iniciales con que me encuentro es la resistencia que en algunas organizaciones genera la palabra *coaching*, dado el mal uso que se hace en algunos entornos colocando la etiqueta de «coaching» a actividades que no lo son. Hablo de eventos motivacionales, actividades de impacto, conferencias o consejos del tipo las claves de la felicidad, que se denominan coaching y que no lo son.

En este sentido, muchas veces me encuentro realizando con clientes y potenciales clientes una verdadera labor pedagógica y de difusión sobre qué es realmente el coaching, cómo funciona, cuáles son sus beneficios y para qué les va a servir. Un proceso de coaching siempre funciona, sin embargo, en función del tiempo y del esfuerzo que cada cliente esté dispuesto a invertir, quizás no siempre sea lo más indicado, y desde luego no necesariamente lo más rápido. Una buena pregunta para los potenciales clientes de coaching es si quieren resultados rápidos o si desean beneficios sostenibles. Personalmente, apuesto por la sostenibilidad de cualquier cambio que emprendamos en la vida, ya sea a título individual o colectivo.

www.creartecoaching.com

* * *

María José Alaminos (@mjalaminos)

Coach, consultora de recursos humanos y formadora. Trabaja el desarrollo directivo a través de las competencias «clave» para el puesto: habilidades de comunicación, sociales y directivas. Ha diseñado una metodología exclusiva para obtener excelentes resultados. Así como un diseño propio de plan de acción, apoyado en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan. Licenciada en sociología, Universidad Complutense de Madrid. Máster en Coaching, Universidad San Pablo CEU de Madrid. Máster en Recursos Humanos homologado por la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Cambridge. Formación en programación neurolingüística (PNL), análisis transaccional e inteligencia emocional.

Las empresas viven hoy momentos de cambio. ¿Cómo puede ayudar el coaching a gestionarlo correctamente?

Todos somos conscientes de que las empresas están conformadas por personas, por tanto, la realidad apunta que ningún entorno empresarial puede modificarse sin la transformación del personal que debe llevar a la práctica dicho cambio. Es ahí donde el coaching surge como arquetipo promotor del cambio, tanto del primer ejecutivo de la organización como de los diferentes niveles organizativos implicados en el proceso de cambio. Es vital que todos los niveles de la organización hagan una buena gestión del nuevo escenario empresarial desde el minuto uno, para que el beneficio de la empresa no se vea mermado.

Pero la necesidad de cambiar no implica capacidad de cambiar...

Efectivamente. Puede ocurrir que el profesional quiera cambiar y sea consciente de su necesidad de cambio, así como de las circunstancias que han impulsado esa realidad en su organización, pero que no sepa cómo hacerlo. Que exista la necesidad no implica, como apuntaba, la capacidad por parte del personal de la organización. Adquirir nuevos conocimientos o competencias técnicas no es, generalmente, un factor determinante para que el profesional se bloquee ante un proceso de cambio, pero la adquisición de nuevas competencias personales o sociales sí puede suponer una barrera difícil de superar. Además, no hay que olvidar que el cambio en sí mismo conlleva un alto nivel de compromiso para el personal de la organización, como seguridad en uno mismo, control emocional, flexibilidad y capacidad de adaptación a un nuevo entorno organizativo. Desde estas dos vías surge la necesidad para la organización del apoyo de un coach que acompañe y guíe al profesional en el proceso de cambio.

Ser más competitivos es actualmente una necesidad para las empresas españolas. ¿El coaching desempeña en este aspecto un papel determinante?

Todo proceso de cambio organizacional lleva implícito un deseo de mejora de la organización que se traduce en ser mejor y más competitivo en su sector. La clave de la competitividad, una vez más, está en las personas, en desarrollar en ellas la cultura de la innovación, de la excelencia, de la globalidad y del largo plazo. Para ello es prioritario una adecuada gestión del tiempo, ya que el argumento más esgrimido es «mi única preocupación es sobrevivir y no tengo tiempo».

¿El coach se convierte en el gran aliado del directivo?

El coaching ayuda al directivo de una empresa a escoger y priorizar los objetivos a largo plazo. El directivo, con la ayuda del coach, focalizará los obstáculos que la empresa pueda tener a largo plazo, así como las barreras que deba derribar o los proyectos que deba emprender. El directivo será capaz de manejar no sólo las dificultades o situaciones de hoy, sino de prosperar y capacitar a su empresa para encarar los desafíos o amenazas que la globalización y el aumento de la competencia generan.

www.mariajosealaminoscoach.com

* * *

César Piqueras (@cesarpiqueras)

César Piqueras es coach ejecutivo, conferenciante y escritor de más de diez libros sobre management, entre ellos El jardinero en la empresa, La empresa que quería salvarse, 365 técnicas comerciales, Evitando el autosabotaje o Mentalidad ganadora. Consejero delegado de Excéltas Global y blogger en www.cesarpiqueras.com, es ingeniero técnico industrial, MBA y máster en Psicología de la Gestión de Organizaciones por la London Metropolitan University Business School, Master-trainer PNL y máster en Gestalt, coach CTI y coach ORSC de equipos.

¿Qué es para ti el coaching?

Un método mediante el cual ayudamos a nuestros clientes a tener más conciencia y más opciones entre las que escoger buenas decisiones. Mediante el coaching ayudamos a nuestros clientes a construir puentes entre el lugar en el que están y el lugar en el que desean estar. En ocasiones también les ayudamos a saber cuál es ese lugar en el que desean estar.

El coaching no es una varita mágica. Es una herramienta y hay que entenderla como tal. No es toda la caja de herramientas, es tan sólo una de ellas.

¿Cómo ves el mundo del coaching actualmente?

La mayor parte de las empresas con ganas de marcar una diferencia lo utilizan para mejorar su rendimiento y su calidad directiva. Aun así, todavía debe haber una mayor comprensión por parte de las empresas de lo que es el coaching y de cómo puede ayudarles. Aquí los que nos dedicamos a ello tenemos que no sólo velar por las buenas prácticas, sino también difundir al máximo.

El coaching de equipos está penetrando fuertemente en mercados como el anglosajón y en España. Los resultados son asombrosos, si se hace bien, claro. Y si hay una voluntad real de cambio por parte de quien lo contrata.

¿Cuándo no funciona el coaching o cuándo tiene menos impacto?

Principalmente cuando la persona no quiere correr riesgos, cuando no se compromete realmente consigo misma, cuando la empresa lo utiliza como un correctivo para los que no lo hacen del todo bien, cuando quien lo contrata necesita un asesor y no un coach...

¿Y que nos dirías sobre coaching de equipos?

Los equipos son sistemas que tienen una vida bastante compleja, cuántas más personas ¡más compleja! El rendimiento del equipo depende en buena medida de todo lo que ocurre en el subconsciente. Las relaciones, la comunicación, el clima, la inteligencia del equipo, a todo ello tenemos que prestar atención. Todos estos son factores críticos que ahora hay que tener más en cuenta que nunca. El coach de equipos debe de trabajar con lo que los demás no ven o no quieren ver. Su papel es hacer al equipo más consciente de sí mismo.

La nueva conciencia en el equipo provoca que el equipo tome mejores decisiones.

Conseguir que los grupos pasen a ser equipos de personas altamente comprometidas, entregadas y con ganas de conseguir resultados extraordinarios no es tarea fácil. Digamos que hoy en día un equipo que está al 80 por ciento es un equipo abocado al fracaso. La realidad empresarial nos demuestra que la eficiencia es imperativa sobre todo en los equipos.

El miedo desempeña un papel importante cuando un coachee o un equipo quiere conseguir objetivos. ¿Podemos evitarlo?

No. Ni tampoco nos conviene. El miedo es una emoción activadora, nos anima a activarnos cuando lo utilizamos de forma saludable. Si un cantante antes de subir al escenario no sintiera un poco de vértigo, seguramente no haría tan extraordinaria actuación. El miedo es una emoción que se puede utilizar para avisarnos de la importancia de algo.

A mí personalmente el miedo me prepara para asumir retos, para no despistarme. Cada vez que hago algo nuevo, siento un poco de vértigo.

Sin embargo, si el miedo te paraliza, si te impide tomar buenas decisiones, entonces es una emoción que no estás sabiendo gestionar. Hay que aliarse con el miedo, algo así como «Gracias por venir a avisarme de lo importante que es esto. Ahora ya me ocupo yo».

www.cesarpiqueras.com

* * *

Silvia Escribano (@silescri)

Licenciada en derecho y máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa. Certificada como coach por la Escuela Europea de Coaching. Miembro y Professional Coach Certificated (PCC) por la Internacional Coach Federation (ICF) 2007-2014. MCC in progress con más de 2.500 horas de ejercicio profesional. Certificada como Coach de Equipos por la Escuela Europea de Coaching y en Coaching de Sistemas Organizacionales y Relacionales (ORSC) por CRR (Center for Right Relationship.) Especialista en coaching corporal, ontológico, grupal y de equipos. Actualmente es socia directora de ISAVIA.

¿Qué es para ti el coaching y qué te ha aportado a día de hoy?

Es un camino de aprendizaje que se enfoca en despertar lo más valioso que hay en nosotros. En soñar y perseguir nuestros sueños. En creer que todo es posible.

Lo más valioso es, en mi opinión, nuestra verdadera esencia. Nuestra naturaleza intrínseca. En mi caso, despertar lo más valioso ha pasado por aprender a estar conmigo misma. Por hacerme preguntas y escuchar mi silencio. Escucharme en el silencio. El contacto profundo conmigo, con lo más verdadero y profundo de mi ser. Es ahí donde me permito vaciar y renovarme para recuperar mi armonía y equilibrio. El coaching me ha aportado una forma de vida mucho más auténtica, estar más atenta a mis sentimientos y necesidades internas y atreverme a vivir con plenitud todas mis emociones.

¿Cuál es tu marca personal o especialidad?

Soy una enamorada del coaching ontológico: crear nuevas posibilidades, descubrir nuevos significados, inventar nuevos caminos, encontrar nuevas conexiones. Soltar lo conocido y explorar caminos distintos. Diseñar un futuro desde nuevas inquietudes. Saber desde lo más profundo del corazón que eres el protagonista de tu vida.

Acompañar desde cualquier dominio de la persona es fundamental: mental, emocional, corporal. Creo profundamente en la mirada corporal. Sé que la verdadera transformación surge en nosotros cuando la hacemos cuerpo. Creo en el cuerpo y en la coherencia del ser humano.

Creo, además, en el coaching como un camino que nos ayuda a trascender y conectar con nuestra espiritualidad, con nuestro sentido de vida. Cultivar cuerpo y alma desde la mirada del coaching es lo que ahora me define.

¿Crees que el cuerpo humano es algo «sagrado»?

Sin duda. El cuerpo es la base de nuestra existencia. Con él somos y podemos expresarnos. Es maravilloso y extraordinariamente complejo. Es un milagro todo lo que ocurre dentro de él, en cada momento. Este enfoque no es inocente, ya que implica dejar de lado la responsabilidad que tenemos de cuidar lo que heredamos. Es fundamental estar en contacto con nuestro cuerpo. Escucharlo. Normalmente, no para de decirnos cosas que nunca oímos porque vamos demasiado rápido. O simplemente porque no estamos en contacto con él. En un principio nos susurra y, cuando observa que no escuchamos su mensaje, nos habla un poco más alto, expresándose en forma de tensiones o incluso de enfermedades. No intentemos juzgar el cuerpo. Estamos aquí para comprenderlo mejor y cuidarlo. Es nuestro templo.

El cuerpo tiene inteligencia y su propio lenguaje. Nuestra educación nos ha mantenido durante mucho tiempo alejados de la comprensión de sus mensajes. Se manifiesta en forma de tensiones, dolores y enfermedades. Estos síntomas aparecen cuando no superamos algo en nuestras vidas, cuando repetimos determinados comportamientos no muy positivos para nosotros, cuando nos sentimos presos de nuestros miedos, cuando sufrimos sentimientos intensos de culpa, cuando nos negamos a cambiar algo de nuestro carácter aún a sabiendas de que nos hace daño... Escuchar el mensaje y encontrarle significado nos permite afrontar la vida desde una actitud interna más eficaz y contribuye a una recuperación más rápida. Dicen que una imagen vale más que mil palabras, y yo siento que, de igual manera, un gesto o un movimiento valen más que mil explicaciones.

Es importante recordar que no tenemos un cuerpo, ¡somos un cuerpo!

Estar atento a sus mensajes puede ser un primer paso para generar nuevos recursos internos y nuevas realidades. Tomar conciencia del cuerpo implica aprender a conocerse y cuidarse. Digamos que el cuerpo es una vía para comenzar a aprender de otra manera.

¿Crees que los coaches necesitamos un entrenamiento especial?

La mejor preparación de los coaches es, sin duda, primero personal e interna. El coach, en mi opinión, debe poseer unos valores fundamentales como ética, honestidad, confianza, generosidad y sobre todo coherencia. Certificar estos valores no es fácil. No se aprende en los libros. Ni tan siquiera en las escuelas.

Los coaches necesitamos trabajar cada día con nuestro propio equilibrio, personal e interno. Recibir coaching es otra opción para identificar rápidamente nuestras sombras y límites personales en la práctica del coaching y en la vida. Una supervisión profesional y personal permite que podamos gestionar nuestros propios límites abriéndonos una oportunidad de aprendizaje constante. Este entrenamiento nos permite mirarnos en el espejo cada día, poner en la balanza del equilibrio nuestras emociones, identificar nuestros pensamientos y creencias sobre nosotros mismos, sobre el otro, nuestro trabajo, nuestras dificultades, nuestras fortalezas e incluso sobre la ética y la deontología de nuestros procesos. Sólo desde la coherencia y la paz interior podemos acompañar a otros a alcanzar sus sueños.

¿Qué es lo más valioso que hay en nosotros y cómo podemos sacarle brillo?

Lo más valioso que hay en nosotros es, en mi opinión, nuestra propia felicidad. Esa que forma parte de nuestra naturaleza intrínseca. Hemos nacido con ella y, en algún punto del camino, la hemos dejado olvidada. En mi opinión, despertar lo más valioso pasa por aprender a estar con uno mismo. Escuchar el silencio y escuchar en el silencio. Es ahí donde surge el contacto con lo más verdadero y profundo del ser. Es ahí donde puedes vaciar y renovarte para recuperar la armonía y el equilibrio. Ser más auténtico y despertar lo mejor de ti implica estar más atento a los sentimientos y necesidades internas y a atreverte a vivir con plenitud todas tus emociones. Ya es hora de saber que la felicidad está en ti y que nada ni nadie puede apartarte de ella. No olvides que tu felicidad no depende de las circunstancias externas, sino de tu equilibrio interior y actitud ante la vida. Prueba a acostarte todas las noches diciéndote que has sido coherente contigo mismo y has dado lo mejor que tienes para que las cosas funcionen como te gustaría. Despiértate cada día y di «gracias», haz de cada momento el más especial. Toma decisiones con el corazón. Ríete y conecta con tu lado más espiritual. Y no olvides que sólo tú eres el dueño de tu propio destino.

¿Qué te aporta acompañar a las personas en sus procesos de cambio?

Cada proceso me ayuda a seguirme descubriendo. Cada sesión me invita a escucharme y a escuchar. A aprender de los silencios. A abrazar el campo emocional, el mío y el del otro. A sentir la esencia del ser humano que tengo sentado a mi lado y saber que si quiere, puede seguir avanzando sin límites. A observar su lenguaje corporal y maravillarme de la importancia de lo pequeño. A seguir soñando sin límites. Es un aprendizaje continuo.

¿Qué palabras están siempre en tu vocabulario?

Aprender y disfrutar aprendiendo.

www.isavia.com

* * *

Raúl de Tena (@raul_detena)

Coach, formador y consultor experto en marca personal, desarrollo del talento y habilidades de management. Doctorado en Gestión del Conocimiento y del Talento, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA), Programa de Alta Dirección y Business Administration Executive. Consejero delegado y fundador de Talentia, compañía orientada al desarrollo del talento de organizaciones, equipos y personas y de la marca personal, a través de coaching ejecutivo, de formación directiva y de consultoría en dirección de personas. Cuenta con dos unidades de negocio, Talentia Executive y Talentia Education, orientadas al entorno empresarial ejecutivo y al entorno educativo y familiar, respectivamente. International Development Manager en EBS Business School, coordinación de actividades de la cátedra EBS de Emprendedores de la Universidad de Extremadura. Es coach profesional en Executive Coaching por AECOP, Coaching4U, la Escuela Superior de Coaching Ejecutivo, la Universidad de Extremadura y Extremadura Business School.

¿Cómo trabajas el coaching?

El enfoque de sesión que desarrollo está basado en el modelo Eurotalent, que está compuesto por cuatro fases: reflexión, descubrimiento, acción y hábito.

Así, en cada sesión se persigue que el coachee descubra, mediante un proceso de reflexión a través de la pregunta, alternativas y nuevas opciones de desarrollo, desde un nuevo prisma.

Esos «descubrimientos» (*eurekas, ajás, insights*, etc.) deben dar paso a la acción, y la puesta en práctica permanente de ésta debe derivar en hábito. De esa manera, el coachee alcanza su autonomía al integrar de forma natural los cambios que se han producido. En paralelo al modelo Eurotalent, trabajo con el modelo estándar GROW.

Finalmente, suelo trabajar con el coachee en dos niveles o capas:

- El primero, directamente relacionado con el objetivo que se ha propuesto el coachee. Objetivo que puede estar orientado a la mejora de determinado tipo de habilidades (liderazgo, comunicación, etc.), a la generación de una mayor visibilidad profesional o a una mejor gestión emocional y adaptación a los cambios y a la incertidumbre propios de nuevos retos profesionales.
- El segundo nivel está relacionado con lo que denomino «vista elevada». Para mí, este concepto hace referencia a la incorporación, por parte del coachee, de una nueva visión introspectiva que le haga cuestionarse su forma de percibir el entorno desde dentro. Es decir, un trabajo centrado en cambios generativos a partir del cuestionamiento de sus paradigmas, sus creencias, sus valores y su forma de pensar acerca de la realidad que le rodea.

Este nuevo observador está al servicio del objetivo marcado por el coachee, y, asimismo, se «eleva» a un nuevo nivel de conciencia que le ayuda a vivir las nuevas situaciones con mayor «poder» sobre sí mismo.

¿Cuáles son las principales dificultades que te encuentras en tu trabajo cada día?

Las principales barreras que me encuentro en el ámbito del coaching dependen del momento de intervención:

- De manera previa al proceso: cuando el proceso parte de la dirección de la empresa y va destinada a alguno de sus directivos, en ocasiones, suele haber cierta resistencia a la intervención por desconfianza del coachee. Es decir, el coachee, de inicio, no tiene claro el objetivo que persigue el proceso.

Así, cuando su percepción es más evaluación y control que acompañamiento y desarrollo, suele mostrarse desconfiado y reservado. De ese modo, una primera dificultad radica en una ineficiente comunicación entre los niveles directivos. No obstante, en el caso que nos atañe, este tema es fácilmente salvable con una reunión «a tres bandas» y con las habilidades del coach para generar conexión y buen *feeling*.

- Durante el proceso: las principales dificultades que me encuentro durante los procesos de coaching están esencialmente ligadas a bloqueos en el coachee debido a creencias limitantes. En ese sentido, trabajar su autoconciencia a través de la «visión elevada» les ayuda a observar en metaposición las situaciones en las que está involucrado.
- Una vez finalizado el proceso: un elemento importante que, más que obstaculizar, ralentiza el proceso es la falta de compromiso y perseverancia para llevar a cabo los planes de acción diseñados. Falta, en ocasiones, consistencia y disciplina para generar hábitos.

¿Qué herramientas usas más como coach?

En el ámbito de las teorías, enfoques, escuelas, herramientas, etc., me considero un profesional ecléctico que cuenta con una caja de herramientas que bebe de diferentes fuentes y que utiliza la que considera más oportuna en función de la situación y la persona que se encuentra enfrente.

En cuanto a tratar de ayudar al coachee a mirar desde nuevas perspectivas y ofrecerle nuevos marcos de referencia, me gusta tratar los círculos de influencia y preocupación, los niveles neurológicos de Dilts o los niveles lógicos de pensamiento de Bateson, el modelo OSAR (observador, sistema, acción y resultados), las presuposiciones de la PNL, el enfoque integrado de hábitos efectivos o el paradigma de la persona completa de Covey.

Personalmente, como herramientas de toma de conciencia, me gusta utilizar una técnica proyectiva en la que le pido al coachee que dibuje en un papel y represente la situación que quiere describir, representando con objetos a las personas y a sus relaciones. Desde ahí, desde esta metaposición y a través de preguntas, el cliente comienza a visualizar con bastante claridad el mapa de situación.

En este ámbito, herramientas básicas tomadas de la PNL, como son los reencuadres o el metamodelo del lenguaje, también forman parte de la batería de recursos que despliego, según la necesidad.

Como herramientas del proceso, a las que yo denomino «esenciales» o «de relación», trabajo las actitudes básicas del coach (empatía, aceptación incondicional y autenticidad), el *rapport*, la escucha activa y las preguntas poderosas. Junto con ellas, dos más, los estilos de relación (autoritario, paternalista, democrático o empático) según la persona con la que trabajes y los siete niveles de comunicación, para alinear los registros y la profundidad de la conversación con el coachee.

Para centrar objetivos que trabajar, además del modelo SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporizados), formulados en positivo, alineados con los valores y, eminentemente, ecológicos, utilizo visualizaciones para llevar al coachee al mismo, antes de emprender el camino desde el presente. Para trabajar creencias, suelo utilizar herramientas de PNL, como las posiciones perceptivas, o creencias PCM o en el tiempo de O'Connor.

www.talentia.es

* * *

Noemí Vico García (@_tiruriru_)

Executive coach ACC acreditada por ICF. Experta en coaching de salud y miembro de GICS. Practitioner programación neurolingüística (PNL). Acreditada en MBTI Myers-Briggs Type Indicator. Máster en Dirección General de Empresas por la EOI. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense. Emprendedora, creadora de Emprende tu Marca y directora asociada de The Bold Choice, entre otros proyectos.

¿Cómo decidiste dedicarte al mundo del coaching?

Tras casi una década trabajando en el mundo de la formación y el desarrollo del talento y habiendo tenido la oportunidad de colaborar en diversos proyectos y entrado en contacto con muchísimas personas de diferentes ámbitos, me di cuenta de que, en muchas ocasiones, las personas necesitaban un acompañamiento diferente para conseguir verdaderos cambios en sus vidas.

Los grandes retos y los cambios extraordinarios necesitaban un trabajo más profundo y delicado para entender motivaciones y miedos y poder acompañar, de verdad, a otros en su avance.

Además de significar un progreso lógico de mejora en mi carrera profesional y en el servicio que prestaba a mis clientes, el coaching me sirvió como un trabajo de introspección en un momento de cambio importante en mi vida personal y obtuve resultados que superaron mis expectativas.

¿En qué situaciones es útil el coaching?

El coaching es una metodología de trabajo que ayuda al coachee a resolver situaciones y alcanzar objetivos con los que está comprometido a nivel personal o profesional y ante los que se siente bloqueado de algún modo en su avance. El coaching acompaña cuando necesitamos ver con nuevos ojos lo que nos rodea o cuando no sabemos cómo poner en juego nuestros recursos en una situación determinada.

Tendemos a pensar que somos diferentes en la vida personal y profesional pero, a nivel profundo, el coaching trabaja en el ser y esto implica trabajar con la persona que somos a todos los niveles. Por ello, incluso en un proceso de coaching ejecutivo o en el coaching de equipos no se puede dejar de lado la parte más personal.

Por ello, el coaching es útil en procesos de cambio personal, carreras profesionales e incluso en el acompañamiento de determinados tratamientos médicos o enfermedades, ya que ha quedado demostrado científicamente la capacidad del coaching para modificar nuestra biología.

No conviene olvidar que el coaching no es la receta que todo lo cura, tiene mucha utilidad en determinadas situaciones, pero, a veces, la clave puede estar en contar con un profesional del mundo de la psicología, el *mentoring*, la terapia, la formación o la consultoría.

¿Qué hay de diferente en tu forma de trabajar?

Carl G. Jung decía: «Domine todas las técnicas, pero *al tocar un alma* humana sea apenas otra alma humana», y creo que es la base del trabajo de cualquier coach. Por un lado, el rigor con la metodología y las herramientas y, por otro, el respeto y el cariño por la persona.

En mi caso, mi experiencia en otros ámbitos de la empresa me permite poner a disposición del coachee diferentes herramientas más relacionadas con la consultoría, los RRHH, la psicología o el marketing con el objetivo de ofrecer un acompañamiento a todos los niveles. En muchas ocasiones, el trabajo de coaching es sólo el inicio. Cuando el coachee consigue cambiar su observador y hacerse cargo de su realidad, no todo el trabajo ha terminado. A veces, el proceso debe complementarse con otro tipo de acompañamiento más directivo y claramente definido más relacionado con la mentoría o el desarrollo de competencias.

Cuando trabajamos, por ejemplo, la marca personal o el plan de carrera del coachee, complementamos el proceso de coaching con herramientas de autoconocimiento, formación en habilidades o planes de comunicación e influencia.

¿Qué debemos tener en cuenta a la hora de seleccionar un coach?

Cuando decidimos comenzar un proceso de coaching, es importante reflexionar sobre una serie de cuestiones para seleccionar al coach que mejor se adecue a nosotros y a nuestras necesidades. El coaching es una de las profesiones con mayor grado de intrusismo en la actualidad, probablemente a consecuencia de su juventud y de las múltiples interpretaciones del término, que hacen que se dificulte entender en qué consiste exactamente y discernir entre profesionales.

El coaching es un proceso no directivo, por lo que es importante la experiencia como coach, pero quizá no sea tan determinante la experiencia en otros campos (aunque sí es un plus interesante en el caso de la necesidad de un trabajo posterior) porque no podrá dar consejos sobre determinados aspectos.

Es importante comprobar referencias de otros clientes y, en este sentido, la web y las redes sociales pueden ayudarnos mucho a seleccionar a nuestro coach. Por otro lado, un coach que haya superado un proceso de certificación asegura a su cliente unos estándares de trabajo determinados, la actuación bajo un código ético y deontológico, y la superación de diversas pruebas, como haber vivido uno o varios procesos como coachee, pruebas de evaluación, sesiones observadas, supervisión y horas mínimas de coaching, entre otras. Entidades como ICF, AECOP o ADESCO agrupan a profesionales del coaching para garantizar buenas prácticas, investigar y compartir conocimiento, informar sobre la profesión y garantizar programas de formación y certificación según los estándares de calidad necesarios.

Independientemente del perfil profesional del coach, debe existir sintonía y *feeling* entre coach y coachee. Garantizar un clima de confianza es imprescindible para el trabajo del coaching.

www.noemivico.com

* * *

Jane Rodríguez del Tronco (@JanedelTronco)

Executive coach PCC certificada por ICF, coach de equipos por IDDIUFV, miembro de ICF España e Internacional, de AECOP y AEDIPE Andalucía. Consultora, conferenciante y formadora, especialista en desarrollo del talento y marca personal, máster en humanidades y

ciencias sociales por la Universidad Francisco de Vitoria. Máster en Dirección de Marketing por el Instituto de Empresa. Licenciada en Ciencias de la Información (Publicidad/RRPP) por la Universidad de Sevilla.

¿Qué te movió a formarte como coach?

En mis inicios profesionales, me dediqué esencialmente al área comercial, en concreto al marketing. A título personal llevaba tiempo sintiendo que tenía que dar un giro a mi vida, que estaba aquí para hacer algo distinto, más relacionado con personas que con productos, y en lo que tuviera un sentimiento de contribución mayor. No me atrevería a decir que fue la llamada de la «vocación», pero sí una señal que me hizo parar y reflexionar acerca de qué se me daba bien y qué me gustaba. Personas de mi entorno destacaron mis habilidades para ver en los demás un valor que ni ellos mismos veían, para motivarles a ser mejores y para inspirarles. Alguien me habló del coaching como disciplina y me resultó interesante, de entrada, ¡para mí misma! Así que me informé del sector y las posibilidades, elegí una escuela homologada por la ICF International Coach Federation (organización de coaching más grande del mundo), y... ¡hasta hoy! Me sirvió primero para mi propio desarrollo personal, y, en paralelo, para visualizar lo que hoy es mi profesión.

¿Qué casos de coaching son los que trabajas de manera más habitual?

En el ámbito personal, temas de carrera profesional y marca personal. En el ámbito ejecutivo, profesionales que acaban de ascender y se encuentran ante el reto del liderazgo y la gestión de equipos; aunque también son habituales los casos relacionados con las habilidades de comunicación.

¿Con qué tipo de coaching disfrutas más?

Creo que por mi experiencia personal y por mi trayectoria en marketing, me siento muy cómoda con procesos relacionados con la marca personal. Sin embargo, el coaching de equipos lo vivo como un reto, por su complejidad, y ver resultados en este ámbito aporta mucha satisfacción, la verdad. El coaching para el liderazgo ganaría en esta pregunta por el valor del *one to one*, del encuentro con las inquietudes y el potencial de otra persona, que puede incorporar también temas de marca personal, y porque, al igual que el de equipos, quizá sus resultados tengan un impacto y una trascendencia mayores.

¿Un caso concreto que te gusta recordar y por qué?

Me gusta recordar un caso en el que trabajé con el coachee un tema de desarrollo profesional y emprendimiento, y en el que en un segundo plano, casi como si de coaching ciego se tratara, el cliente se llevaba preguntas para su vida personal que le hicieron reflexionar y tomar decisiones que ni yo misma hubiera imaginado... Mi intuición me llevaba a plantearle preguntas (muy generales, sin ahondar) que el coachee no quería contestar en las sesiones, pero que se «llevaba puestas», y que le hicieron dar un giro radical. Realmente sorprendente.

¿Qué has aprendido tú como persona ejerciendo el coaching?

¡Muchísimo! Creo que una de las cosas más bonitas de esta profesión es la sensación de que estás ayudando a otros a ser mejores, y, al mismo tiempo, ellos también te enseñan a serlo, a superarte cada día. Cuando incorporas los principios del coaching a tu vida, tanto en lo profesional, como en lo personal, entras en una verdadera dinámica de superación y mejora continua, aplicando los aprendizajes en cualquier situación; y esto estoy convencida de que pasa tanto si eres coach, como si has experimentado un proceso como coachee, comprometiéndote de verdad con tu desarrollo.

¿Qué le recomendarías a alguien que quisiera ejercer como coach?

Si alguien siente cierta vocación por el coaching, lo que le recomendaría sobre todo es un buen programa de entrenamiento que le facilite el desarrollo de las competencias y las habilidades necesarias, una buena fundamentación antropológica, psicológica y sociológica; y, por supuesto, que pase por la experiencia personal como coachee. El metaaprendizaje es clave para entender lo que supone un proceso de transformación y desarrollo personal. Si no lo hemos vivido en primera persona, ¿cómo vamos a ser capaces de acompañar a otros en lo que puede ser el mayor punto de inflexión en su vida?

www.theboldchoice.com

* * *

Marta Romo (@martaromo)

Licenciada en Pedagogía por la Universidad Complutense y máster en Dirección de Recursos Humanos por la Escuela de Negocios CEU. Coach profesional certificada por AECOP. Brain trainer en Neurofeedback (Brain Training) por Zengar Institute (Canadá). Experta en neurociencia aplicada a la creatividad y el aprendizaje por la Universidad de Chicago. Experta en inteligencia emocional por CESMA. Terapeuta Gestalt por la AETG (Asociación Española de Terapia Gestalt). Fundadora del primer centro de entrenamiento cerebral en España, Neuroclick y cofundadora de la consultora Be-Up. Autora de Entrena tu cerebro (2014, cuarta edición), La mujer líder: el talento femenino en la empresa (2008), coautora de Teoría general del coaching (2012), Traza tu rumbo (2011), Coaching y diversidad (2010), El jardín de Babel: cómo hacer que un equipo diverso funcione (2009) y Coaching realmente (2007).

¿Qué es para ti el coaching?

Me gusta referirme al proceso de coaching como una negociación con el inconsciente para ser conscientes de su existencia. Y hablo de negociación porque tiene un poder y una influencia muy grandes en nosotros; normalmente, a lo que más atendemos, o a quien más caso hacemos, es a nuestro inconsciente. Y en este sentido, cuando se dice que somos complejos, más bien lo que queremos decir es que somos inconscientes. El inconsciente dirige nuestro día a día, por ello es importante conocerle y educarle.

El diálogo nos hace conscientes y para ello siempre necesitamos a otra persona; los demás nos mantienen despiertos y pueden hacer de espejo para que nos veamos a nosotros mismos. El coaching constituye uno de los métodos más acertados para descubrirnos a nosotros mismos. A través del diálogo y la reflexión profunda, llevamos a lo consciente todo aquello que funciona en

modo automático en nosotros, trasladando a la acción nuestros objetivos para convertirlos en hábitos. A través de un método riguroso y sistemático, el coachee o cliente encuentra pautas respecto a lo que hace, lo que domina y lo que le cuesta; se marca objetivos ambiciosos y realistas, y los alcanza hasta convertirlos en una segunda naturaleza.

¿Cuál es tu especialidad?

Mi enfoque parte de la búsqueda del desarrollo integral de la persona y está basado en la neurociencia aplicada, ésta es mi especialidad. En este sentido, me gusta integrar en los procesos diversas herramientas que apelen a esta apertura. Inicio los procesos de coaching aplicando cuestionarios de autodiagnóstico. A mitad de proceso, suelo trabajar con actores, aplicamos técnicas corporales y entrenamos situaciones difíciles o temidas. También me gusta aplicar sesiones de *neurofeedback* con los coachees: son sesiones de entrenamiento cerebral de treinta y tres minutos que estimulan la plasticidad cerebral, equilibran las ondas cerebrales y armonizan los hemisferios. Es un gran apoyo para ellos, para agilizar los procesos de transformación. En ocasiones también aplico técnicas de sincronización de los hemisferios cerebrales, utilizando unas gafas que activan uno u otro hemisferio. El objetivo es procesar información que no se ha asimilado completamente, desactivar bloqueos o nudos sinápticos.

¿Qué te ha enseñado el coaching?

Que cada vida humana es un proceso pedagógico y evolutivo que se materializa a través del aprendizaje. Que a todos nos gusta y necesitamos crecer y esto nos hace felices. También he descubierto que lo que sucede en ocasiones es que lo que está en nuestro inconsciente no es compatible con lo socialmente establecido, no coincide con los valores sociales. Por eso, muchas veces somos contradictorios o nos frenamos a nosotros mismos. El coaching apuesta por que integremos estas contradicciones, que seamos conscientes de ellas, que nos demos cuenta de cuándo las ponemos de manifiesto y que en ese «darse cuenta» decidamos y seamos libres de seguir por ahí o cambiar. Lo fascinante del coaching es que nos ayuda a conocer lo que queremos ser (clarificar lo consciente), pero no se queda ahí, porque además nos ayuda a serlo (llevarlo al inconsciente) a través de los planes de acción y el seguimiento.

¿Qué tipo de objetivos sueles trabajar en los procesos de coaching? ¿Qué suelen necesitar tus coachees?

En cuanto a los objetivos de mejora, entre los temas más solicitados por las empresas y los particulares que han recibido coaching destacan: la gestión de equipos y el liderazgo. Le siguen otros objetivos como la gestión del cambio, gestión del tiempo y conseguir equilibrar su vida profesional y familiar/personal.

¿Cuáles son las mayores dificultades que encuentras en tu trabajo como coach?

Tratar con el inconsciente (y con el ego) de las personas no es nada fácil; el coach ha de «caerle bien» a nuestro inconsciente. Pero como digo, hay que tener mucho cuidado porque el inconsciente no admite que le digan lo que tiene que hacer, no soporta que le obliguen, ni que le manipulen, ni que le dirijan, ni sentirse juzgado, no soporta la falta de información... vaya, que es muy especial. Por eso, el coach ha de ser más un espejo que refleje y reformule, un facilitador

para hacer sencillo lo complicado; también ha de ser un poco provocador para estimular y sobre todo debe ser muy generoso, porque la generosidad también la capta el inconsciente y es fundamental para conseguir su compromiso. En realidad, esta dificultad es un reto estimulante para mí, ¡me encanta!

www.martaromo.es

ANEXO. ALGUNAS PREGUNTAS PODEROSAS PARA EL COACH

Te presento aquí una serie de preguntas poderosas, claves en el proceso de coaching, porque hacen pensar, clarifican, ayudan al cambio de perspectiva o a la creación de nuevas opciones, empoderan y orientan hacia la acción. Una pregunta poderosa no suele tener una respuesta automática e inmediata; suele crear silencio y reflexión, haciendo que el cliente llegue a un nivel de pensamiento superior que le facilite acercarse a aquello que quiere. He aquí algunas:

Preguntas que invitan al coachee a decidir sus objetivos

- ¿Qué te gustaría conseguir?*
- ¿Cuáles son tus objetivos?*
- ¿Qué metas te has planteado?*
- ¿Qué quieres?*

...

Preguntas que invitan a visualizar el futuro

- ¿Cómo te ves en diez años?*
- ¿Cómo te gustaría ser?*
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro, ¿cómo te gustaría verte?*
- ¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?*
- Imagina el futuro ideal de esta relación. ¿Cómo te gustaría que fuera?*

...

Preguntas que crean posibilidades

- ¿Qué pasaría si pudieras?*
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?*
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?*
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?*
- ¿Con qué recursos te gustaría contar?*

...

Preguntas que sacan a la luz las limitaciones

- ¿Qué te lo impide?*
- ¿Qué se está interponiendo en tu camino?*
- ¿Qué limitaciones te encuentras?*

...

Preguntas que profundizan en los sentimientos y las emociones

- ¿Cómo te sientes?*

¿Cómo te hace sentir este conflicto?
¿Qué sientes cuando piensas en ello?
¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?
...

Preguntas que dan la responsabilidad al coachee
¿Qué resultados quieres conseguir hoy?
¿Qué vas a hacer?
¿En qué medida estás comprometido con esto?
¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?
...

Preguntas que hablan de la situación actual
¿Dónde te encuentras?
Del 1 al 10, ¿cuál es tu nivel de satisfacción con tu salud?
¿Cuáles son las características de la situación actual?
¿Cómo te sientes en este momento?

Preguntas que nos hablan de próximas acciones
¿Cuál es el próximo paso?
¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?
¿Qué pequeño paso sería importante dar?
¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?
...

Preguntas que nos hablan de distintas opciones
¿Qué opciones tienes?
¿Qué alternativas hay?
¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?
¿Qué formas tienes de abordar este asunto?
...

Preguntas que nos hablan del plan de acción
¿Qué acciones habría que incluir en el plan?
¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?
¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?
...

Preguntas para pedir permiso y profundizar
¿Puedo interrumpirte?
¿Puedo decirte qué me dice mi intuición?
¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?
¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?

¿Puedo decirte lo que siento?

...

Preguntas que evocan a escenarios ideales

¿Cuál sería el mejor resultado?

¿Cuál sería el resultado ideal?

En última instancia, ¿qué te gustaría conseguir?

Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías y nos volvemos a encontrar. ¿Qué has hecho para conseguirlo?

...

Preguntas que hablan del peor escenario

¿Cuál es el peor escenario posible?

¿Qué pasaría si no lo consigues?

¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?

¿Qué podría ser lo peor?

...

Preguntas sobre éxitos pasados

¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?

En alguna situación similar a la actual en el pasado, ¿cómo conseguiste salir con éxito?

Aunque sea en diferente contexto, ¿cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?

...

Preguntas que añaden metáforas útiles

Escuchándote tengo la sensación de que tienes una pesada carga en la espalda. ¿Cómo sería si en su lugar tuvieras unas estupendas alas?

Tengo la impresión de que estás metido en una ciénaga con el barro hasta las cejas. ¿Cómo sería si pudieras nadar en un mar abierto y cristalino?

...

Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva

¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?

¿Qué consejo te darías a ti mismo?

Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro, ¿qué consejo le darías?

Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor, ¿qué solución le darías?

Imagina que eres un vendedor muy exitoso, ¿qué harías en esta situación?

...

Preguntas para desestructurar la forma de pensar del cliente

¿A qué obedece este comportamiento tuyo?

¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?

*¿De qué forma todo lo que me estás diciendo hoy comparte cierta similitud?
Cuando dices esto, ¿qué fuerza interior tuya está actuando?
¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?*

...

Preguntas que invitan a elegir

*¿Qué opción de las tres prefieres?
¿Qué camino vas a tomar, el A o el B?
Entre resolver el conflicto, aceptarlo o resignarte, ¿qué prefieres?
¿Vas a reaccionar de forma inmediata o prefieres esperar?*

...

Preguntas que ayudan a iniciar una sesión

*¿Qué tal te encuentras?
¿Qué quieres trabajar hoy?
¿Qué te gustaría hacer hoy?
¿De qué te gustaría que hablásemos?
¿En qué podemos trabajar juntos?
¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?
¿Cómo puedo ayudarte?
¿Qué quieres conseguir en esta sesión?
¿Qué esperas hoy de mí?*

...

Preguntas para profundizar en la experiencia

*¿Cómo te sientes cuando eso ocurre?
¿Qué hiciste para que eso ocurriera?
¿Qué consecuencias tuvo?
¿Qué factores había en esa situación?
¿Qué es para ti...?
¿Qué sientes al enfrentarte a una situación como ésta?*

...

Preguntas que ayudan a tomar conciencia

*¿De qué te das cuenta?
¿De qué eres consciente ahora?
¿Qué has aprendido?
¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?*

(Del blog de César Piqueras: www.cesarpiqueras.com)

GRACIAS...

Gracias por haber llegado hasta aquí.

Ha sido un viaje fascinante a través del coaching, en el que hemos disfrutado de la compañía de grandes profesionales. A ellos, les doy las gracias por confiar, sin preguntar. Gracias, Marta, Raúl, Manuel Ignacio, Beatriz, María José, Silvia, Ovidio, Jane, Noemí, Francisco, César, Rubén, porque vuestra presencia le ha dado a este libro el alma que necesitaba, para ser diferente, vivirse de lejos, y sentirse de cerca. El mundo del coaching necesita más personas como vosotros.

Gracias a mi padrino literario, Juan Carlos Cubeiro, por acompañarme una vez más en esta aventura, y regalarme ese precioso prólogo. :)

A mi querido Francisco Alcaide, gracias una vez más por acompañarme en este libro con ese gran epílogo, además de lo que no se ve: tu confianza ciega y tu ánimo constante. Tienes el poder de hacer grandes a los demás.

Gracias siempre a mi editor, Roger Domingo, que un día confió en mí, y ya vamos por el tercer libro; el tercer viaje afrontando miedos y cumpliendo sueños. Gracias a ti, y a todo el equipo de Planeta por hacerlo posible.

Gracias a mis personas de referencia, mis apoyos de cada día, mis personas estrella, que me hacen volar tocando el cielo, con los pies en el suelo. Gracias a mi familia, Paqui, Úrsula, Alex, Miguel Ángel, Angy, Myriam, María José, Vanessa, Noemí, Victoria, Charo, Niklas, Jose, Fran, Carlos, y por supuesto a mi razón de ser, mi hija Norah.

Gracias a todos los que me acompañáis cada día a través de las redes sociales, a los que releéis mis libros, y esperáis con ansia el siguiente; todos vuestros mensajes me llegan al alma. Gracias a todas las personas y empresas que confían en mi profesión, en mi forma de hacer y de ver las cosas, siempre creyendo en las posibilidades. Gracias por creer que otro mundo es posible.

Como decía un gran amigo, que nos sigue queriendo desde el cielo:

«Seguimos construyendo».

EPÍLOGO

FRANCISCO ALCAIDE

Conozco a Laura Chica en lo profesional y en lo personal. En lo profesional, he tenido el privilegio de compartir con ella la obra *Tu futuro es hoy*; en lo personal, la fortuna de haber compartido muchos buenos momentos juntos.

Me alegra que se haya embarcado en esta aventura de escribir un libro sobre coaching. Primero, porque Laura posee muchas de esas cualidades imprescindibles —y nada fáciles de atesorar— para el ejercicio del coaching: empatía, capacidad de escuchar, sensibilidad o tacto, entre otras; segundo, porque un libro de coaching nunca está de más.

El coaching no es una posibilidad sino una necesidad. Nadie que ha llegado lejos lo ha logrado solo. Todos, en su periplo hacia la cima, han contado con maestros que les han acompañado. El ateniense Sócrates, al que se cita a menudo al hablar de coaching, hace más de dos mil años ya decía: «Todos debemos buscar un maestro lo mejor posible, pues lo necesitamos».

El mundo del coaching, fruto de la interacción mano a mano con personas, enseña muchas cosas. Una es que el mayor enemigo del ser humano es él mismo. La principal debilidad humana es que nos infravaloramos, que creemos que no somos suficientemente buenos, las dudas que tenemos sobre nosotros mismos. Lo que podemos o no podemos hacer rara vez es el reflejo de nuestra verdadera capacidad, sino más bien un reflejo de nuestras creencias acerca de quiénes somos. No es casual que el psicólogo Abraham Maslow dijese que «lo primero que debe cambiar una persona es la visión que tiene de sí misma».

Asimismo, el coaching permite descifrar que, a pesar de esas limitaciones (mentales) que todos tenemos, las posibilidades de cambio y mejora siempre están presentes en cualquier persona. La potencialidad entre lo que uno es y lo que puede llegar a ser está latente de manera incondicional a la espera de ser despertada. «El pasado sólo es un prólogo», decía Shakespeare. No importa tu pasado si estás dispuesto a construir tu futuro. Lo importante no es dónde una persona estaba ni dónde está, sino dónde quiere llegar a estar, porque todos contamos con la herramienta más poderosa para conseguir aquello que deseamos: nuestra capacidad de aprender.

Igualmente, es importante advertir que, por mucha voluntad que tenga una persona, no son suficientes las ganas, sino que se precisa de «alguien» —el coach— que nos aporte dirección en el camino de crecimiento personal, que nos lleve al límite y aporte apoyo emocional durante el trayecto para no venirse abajo cuando la flojera, los bajones y las tentaciones —que son inevitables— hacen acto de presencia para ponernos a prueba.

Un buen coach siempre te exige más de lo que tú te exigirías a ti mismo. Encontrar un buen coach, sin embargo, no es tarea sencilla. En estas páginas aparecen algunos de ellos, que te han trasladado sus recomendaciones prácticas en muchos sentidos. Por mi parte, añado algunas reflexiones al respecto:

- **El coaching tiene que ver con la vida.** Para ser coach no basta tener conocimientos, sino que es preciso haber vivido. Es imposible hacer un proceso de acompañamiento sólido y válido si uno habla únicamente desde la fría teoría. La formación ayuda, desde luego, pero le falta credibilidad si no está avalada por las vivencias personales. Las palabras del propio Sócrates son elocuentes: «Me agrada conversar con personas de gran ancianidad, pues me parece necesario informarme de ello, de quienes han recorrido un camino por el que quizá también nosotros tengamos que pasar, cuál es él, si áspero y difícil o fácil y expedito».
- **El coaching tiene que ver con la confianza.** El éxito de una relación —ya sea profesional, de amistad, de pareja o de coaching— reside en un buen nivel de comunicación. Una comunicación deficiente arruina cualquier relación humana. Pero para que esa comunicación fluya hay un requisito previo: la confianza; confianza para que el otro se abra, pueda hablar sin sentirse juzgado y sin temor a que las indiscreciones le traicionen. La confianza es lo que permite el intercambio de intimidades, sobre todo de aquellos recovecos de nuestra personalidad que menos nos gustan. Y conviene recordar que la confianza — como todo lo bueno de la vida— se cuece a fuego lento, no es algo que se construya de un día para otro, requiere paciencia.
- **El coaching tiene que ver con la generosidad.** Cualquier coach que merezca ese título trabaja para ser prescindible, porque entonces habrá cumplido su papel oportunamente. A medida que el proceso avanza, el coach va dando pasos al costado para que el coachee camine por sí solo sin necesidad de apoyos. Cuando el coach brilla más que el coachee —y siempre se corre el peligro de caer en un exceso de protagonismo—, algo no cuadra. Las dependencias emocionales son tremendamente dañinas en los procesos de crecimiento personal. Goethe lo expresaba magistralmente: «Se reconoce al maestro por el grado de reducción que haya podido conseguir». La intervención del coach siempre es discreta y su misión es transitoria.
- **El coaching tiene que ver con el humanismo.** Es muy complicado hacer un proceso de coaching auténtico si la relación se basa simplemente en un mero acuerdo mercantil. El coaching no puede ser sólo un negocio, tiene que ir más allá. El coach cree en la grandeza del ser humano y en su impacto directo, en su entorno más cercano, e indirecto, en el resto de la sociedad. Es muy difícil hacer un acompañamiento válido si la relación coach-coachee sólo tiene intereses puramente crematísticos.
- **El coaching tiene que ver con la sensibilidad.** Sensibilidad es la habilidad para ver lo que no se ve; la sutileza para leer entre líneas; la facilidad para captar lo no evidente; el olfato para darse cuenta de lo no explícito. Saber escuchar es virtud primordial de un coach, pero escuchar no es oír lo que otra persona dice, sino descifrar lo que realmente quiere y necesita. A veces, las palabras poco tienen que ver con las verdaderas causas de ciertas actitudes y comportamientos. La capacidad de observación es esencial para auscultar la realidad con precisión. Un buen coach sabe ver más allá de las apariencias externas.
- **El coaching tiene que ver con la integridad.** Hablar de coaching es hablar de valores. No sólo es importante lo que se consigue, sino cómo se logra. El coach debe ser una persona que inspire confianza, creíble por su trayectoria e íntegro en su filosofía y comportamientos.

Es imposible calar en los demás cuando uno es incapaz de vivir por sí mismo lo que transmite. El coach debe actuar en todo momento con coherencia, con sintonía entre lo que predica y hace, fruto de unos principios valiosos que guían su actuación.

- **El coaching tiene que ver con la honestidad.** El coaching exige sinceridad por ambas partes. Los procesos de coaching más complicados son aquellos en los que el coachee adopta una postura de total incredulidad. Aborda el proceso pero sin creer en él y en lo que representa, que no es más que llegar a conocer la realidad de sí mismo para plantear una mejora y que esa actitud repercute positivamente entre las personas que le rodean para que se desarrollen. Por su parte, el coach debe tener tacto, pero también ser directo para abordar la realidad sin maquillajes. Negar la realidad es prolongar un fracaso. La honestidad con uno mismo y con los demás es el punto de arranque de cambios sólidos. Todo cambio nace de la aceptación: lo que aceptas te transforma; lo que niegas te somete.
- **El coaching tiene que ver con el optimismo.** Todo proceso de mejora exige adoptar una actitud positiva para no venirse abajo cuando las recaídas y las dudas, que son consustanciales a todo desarrollo personal, aparezcan por el camino. A veces hay que dar cinco pasos y retroceder dos para avanzar tres. Los procesos de cambio no son una línea recta y los momentos de debilidad siempre existen. Al mismo tiempo es importante celebrar cada pequeño logro que sirva de estímulo para seguir avanzando y luchando por nuevas metas. No se siembra hoy y se recoge mañana, sino que entre un período y otro hay fases de sequía. Por ello, es esencial el buen ánimo para hacer esos momentos más llevaderos.
- **El coaching tiene que ver con los resultados.** El éxito no está en saber, sino en hacer. El éxito no está en conocer el camino, sino en recorrerlo. Lo importante no es lo que una persona piensa, dice o planea, sino lo que hace. Sin resultados no hay éxito. Hay que leer, reflexionar, intercambiar impresiones, planificar... pero luego hay que pasar a la acción. Y pasar a la acción siempre, a pesar de las dudas, de los miedos, de las incertidumbres, de los fracasos. Sin acción no ocurre nada mágico en la vida.

El coaching, cuando se está en buenas manos, tiene un gran poder transformador. Quien encuentra un buen coach ha encontrado lo mejor para el despliegue de toda su potencialidad.

Gracias al fantástico trabajo de Laura Chica, tenemos un libro de referencia para conocer de manera completa todo lo que rodea a este apasionante mundo del coaching complementado con las interesantes aportaciones de notables coaches españoles, y así poder llegar más lejos de lo que uno hubiera previsto inicialmente.

Francisco Alcaide Hernández

Escritor y conferenciante

Autor de *Aprendiendo de los mejores* y *Tu futuro es hoy*

www.franciscoalcaide.com | @falcaide

WEBS DE REFERENCIA

Algunas webs de referencia para ampliar información sobre coaching

www.aecop.es
www.icf.com
www.asesco.com
www.portaldecoaching.es
www.coaching12.com
www.efic.es
www.centrocoaching.com
www.Lider-haz-go.com
www.isavia.com
www.iph.com
www.createrecoaching.com
www.coraops.com
www.portaldelcoaching.com
www.wingwave.com
www.eleneagrama.com
www.escueladeinteligencia.com
www.createrecoaching.com
www.aprendecoaching.com
www.todo-sobre-coaching.com
www.latiendadelcoach.com
www.institutoeuropeodecoaching.com
www.iddiufv.edu.es
www.institutohune.com

ALGUNOS LIBROS DE REFERENCIA

- Álvarez de Mon, S., *No soy Superman: luces y sombras de una conversación interior*, Prentice- Hall, 2011
- Baron, Renee, y Wagele, Elisabeth, *El eneagrama, guía fácil y divertida*, Neo-Person, 2009
- Bayón Mariné, Fernando, y Cubeiro, J. C., *Coaching realmente: Un enfoque europeo y empresarial*, Prentice-Hall, 2006.
- Benavent, J. M., Aportación especial al libro *Herramientas de Coaching* de J. A. Catalão y A. T. Penim, SGEL, 2011.
- Besser Siegmund, Cora, y Siegmund, Harry, *Coaching wingwave: PNL, Feedback muscular y reprocesamiento cerebral*, Rigden, 2011.
- Bono, de, Edward, *Seis sombreros para pensar*, Paidós, 2008.
- Bou, Juan Fernando, *Coaching educativo*, LID, 2013.
- Catalão, J. A., y Penim, A. T., *Herramientas de Coaching*, SGEL, 2011.
- Cauvin, P., y Cailloux, G., *Sé tú mismo: de la tipología de Jung al MBTI*, Ediciones Mensajero, 1997.
- Chapado, José Manuel, *Vértigo*, Alienta Editorial, 2012.
- Chica, Laura, *¿Quién eres tú?*, Alienta Editorial, 2013.
- Chica, Laura, y Alcaide, Francisco, *Tu futuro es Hoy*, Alienta Editorial, 2014.
- Collado, Eva, *Marca eres tú*, Editorial Rasche, 2015.
- Cook, Marshall J., *Coaching efectivo: Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*, McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Cubeiro, Juan Carlos, *Por qué necesitas un coach: Verdades y mentiras del coaching*, Alienta, 2011.
- Dilts, Robert, *Coaching, herramientas para el cambio*, Urano, 2004.
- , *Identificación y Cambio de Creencias*, Urano, 1998.
- , *Cómo cambiar creencias con la PNL*, Sirio, 1998.
- , *El viaje del héroe*, Rigden, 2011.
- Dolan, Simon, *Coaching por valores*, LID, 2012.
- Dykstra, Ingrid, *Niños que heredan el destino familiar*, RBA Libros, 2007.
- Escribano, Silvia, *Neuroaching*, Alienta Editorial, 2015.
- Fernández Aguado, Javier, y Villalonga Elorza, Mariano, *Progreso Directivo y Coaching Empresarial*, S. A. EIUNSA Ediciones, 2005.
- Gendlin, Eugene T., *Focusing*, Ediciones Mensajero, 2008.
- Goleman, Daniel, *Inteligencia Emocional*, Kairos, 2010.
- , *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairos, 2010.
- Guarnieri, Silvia, y Ortiz de Zarate, Miriam, *No es lo mismo*, LID, 2010.
- Hay, Louise, *El poder está dentro de ti*, Books4pocket, 2004.

Junquera Yebes, Francisco, *Coaching, ciencia y salud*, LID, 2014.

Kaufmann, A. E., y Cubeiro, J. C., *Coaching y diversidad*, LID, 2008.

Launer, Viviane, y Cannio, Sylviane, *Prácticas de Coaching*, LID, 2008.

Luna Arocas, Roberto, *El líder no nace... ¡se hace!*, Obelisco, 2010.

Miedaner, Talane, *Coaching para el éxito*, Urano, 2002.

Mohl, Alexa, *El aprendiz de brujo*, Sirio, 2000.

Muñoz, Beatriz, *Mindfulness funciona*, Conecta, 2015.

O'Connor, Joseph, y Seymour, John, *Introducción a la PNL*, Urano, 1992.

O'Connor, Joseph, y Lages, Andrea, *Coaching con PNL*, Urano, 2005.

O'Connor, Joseph, y Mcdermott, Ian, *Introducción al pensamiento sistémico*, Urano, 1998.

Olivé Pibernat, Vicens, *PNL y coaching*, Rigden, 2014.

Peñalver, Ovidio, *Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos*, Alienta Editorial, 2009.

Pérez Ortega, Andrés, *Te van a oír*, Alienta Editorial, 2013.

—, *Expertología*, Alienta Editorial, 2011.

Piqueras, Cesar, *El jardinero en la empresa, una fábula sobre coaching*, Profit Editorial, 2009.

—, *Evitando el Autosabotaje*, Amat Editorial, 2013.

Piqueras, Cesar, y Arola, Enric, *Coaching de equipos*, Profit Editorial, 2014.

Ramírez, Patricia, *Entrénate para la vida*, Espasa Libros, 2012.

Ramos, Natalia, Enríquez, Hector, y Recondo, Olivia, *Practica la inteligencia emocional plena*, Kairos, 2012.

Redfield, James, *Las nueve revelaciones*, Zeta bolsillo, 2005.

Robbins, Anthony, *Poder sin límites*, Debolsillo, 2010.

Romo, Marta, *Entrena tu cerebro*, Alienta Editorial, 2014.

—, *Traza tu rumbo*, LID, 2010.

Rovira, Álex, *Los siete poderes: un viaje a la tierra del destino*, Empresa Activa, 2006.

Sharma, Robin S., *El monje que vendió su Ferrari*, Debolsillo, 2012.

Sikora, Mario, y Tallon, Robert, *Conciencia en Acción: Eneagrama, Inteligencia Emocional y Cambio*, Gulaab, 2012.

Subirana Subirana, Miriam, y Cooperrider, David, *Indagación apreciativa*, Kairos, 2013.

Subirana Vilanova, Miriam, *Floreceer juntos. Guía de coaching apreciativo*, Kairos, 2015.

Tolle, Eckhart, *El poder del ahora: una guía para la iluminación espiritual*, Gaia, 2007.

Turienzo, Rubén, *Dirige de cine*, LID, 2007.

Valderrama, Beatriz, *Fundamentos psicológicos del coaching*, EOS Gabinete de Orientación Psicológica, 2015.

Vilallonga Mariano, Alcaide Hernández, Francisco, y Casado González, José Manuel, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*, Ariel, 2003.

Vilaseca, Borja, *Encantado de conocerte*, Debolsillo, 2013.

Villa Casal, J. P., y Caperán Vega, J. A., *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, Profit Editorial, 2015.

Villa, Juan Pablo, y Caperán, José Ángel, *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, Profit Editorial, 2010.

VV. AA., *Coaching co-activo*, Paidós, 2014.

VV. AA., *Donde tus sueños te lleven*, Oniro, 2012.

VV. AA., *Forjadores de líderes*, LID, 2007.

Whitmore, John, *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós, 2003.

Wilber, Ken, *La conciencia sin fronteras*, Kairos, 1985.

Wolk, Leonardo, *Coaching para coaches*, Gran Aldea Editores, 2013.

—, *El arte de soplar las brasas*, Gran Aldea Editores, 2003.

Zeus, Perry, y Skiffington, Suzanne, *Coaching práctico en el trabajo*, McGraw-Hill, 2004.

Pon un coach en tu vida
Laura Chica

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, microbiogentleman.com, 2015
© de la imagen de la portada, Adrian Burke y maodesign - Getty Images

© Laura Chica, 2015

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2015
Alenta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2015

ISBN: 978-84-16253-49-4 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com