

Prólogo de Francisco Giménez Plano, Fundador y CEO de Augere

Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House,
Phillip Sandahl y Laura Whitworth

COACHING CO-ACTIVO



Cambiar empresas,
transformar vidas

3ª edición

El libro de referencia para definir
el ámbito del *coaching* profesional

«*Coaching Co-activo* sigue siendo la biblia de los manuales de *coaching*.
Ningún otro libro te ofrece las herramientas, las habilidades y
los fundamentos necesarios para triunfar en este campo.»

Stephen R. Covey, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

Índice

Portada

Índice

Sobre esta obra

Prólogo a la edición española

Dedicatoria especial: a Laura Whitworth

Prefacio a la tercera edición

Agradecimientos

Introducción

Primera parte: Fundamentos del coaching co-activo

1. El modelo de coaching co-activo

2. La relación de coaching co-activo

Segunda parte: Contextos del coaching co-activo

3. Escucha

4. Intuición

5. Curiosidad

6. Impulsar y profundizar

7. Autogestión

Tercera parte: Principios y prácticas del coaching co-activo

8. Plenitud

9. Equilibrio

10. Proceso

11. Combinándolo todo

Glosario

Acerca de los autores

Notas

Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

«Con su tercera edición actualizada, *Coaching co-activo* sigue siendo la biblia de las guías de *coaching*. Escrita con un enfoque potente e inconfundible, es la única obra que ofrece las herramientas, las habilidades y los fundamentos que se requieren para gestionar con éxito estas relaciones tan delicadas.»

STEPHEN R. COVEY, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* y de *El líder interior*

«En *Coaching co-activo*, el dinámico dúo Kimsey-House junto con Phillip Sandahl elevan el *coaching*, inicialmente una herramienta didáctica, a la categoría de arte. ¡El mismísimo Picasso se sentiría orgulloso! Muy raras veces me he encontrado con una hoja de ruta tan clara como ésta para “superar las acciones deseadas, planificadas y soñadas por aquello que [nos] sabotea”. La colaboración, la cooperación y la coalición son todos ellos elementos necesarios para una relación que funcione con éxito. Los Kimsey-House y Sandahl nos demuestran que también el *coaching co-activo* es determinante. Del mismo modo que un entrenador personal contribuye a mejorar la salud física y el bienestar de la persona a la que entrena, el libro *Coaching co-activo* proporciona a los *coaches* ejecutivos un kit de herramientas para que ayuden a sus clientes a alcanzar el éxito profesional y personal. *Coaching co-activo* debería ser una lectura obligada para cualquier director o empleado que quiera desempeñar con éxito su trabajo.»

MARSHALL GOLDSMITH, autor superventas de los best sellers, según el *New York Times*, *MOJO* y *What Got You Here Won't Get You There*

«*Coaching co-activo* rezuma el poder catalítico para que usted transforme su organización y su vida. Léalo, disfrútelo plenamente y practique para convertirse en un líder vital cargado de propósito.»

KEVIN CASHMAN, autor superventas de *Leadership from the Inside Out* y de *El despertar del líder: una historia de transformación*

«Aplaudo la nueva edición de este texto definitivo sobre el *coaching* transformativo. Sus autores y la visionaria red que éstos lideran ofrecen una eficaz metodología para trabajar con el cambio a nivel tanto personal como organizacional. Se trata de una lectura obligada para aquellos profesionales que valoren el proceso de descubrimiento, consciencia y elección que empodera a las personas para que encuentren su propia sabiduría interior y para que actúen al servicio de un mundo mejor para toda la sociedad.»

LYNNE TWIST, autora de *The Soul of Money*, fundadora del Soul of Money Institute y cofundadora de The Pachamana Alliance

«Cuando diseñamos nuestro programa de certificación en *coaching* ACTP por ICF, la única obra que nos planteamos utilizar como libro de texto fue *Coaching co-activo*. Éste es el mejor y más exhaustivo libro para la enseñanza de las importantes habilidades de *coaching*. Debería ser una lectura obligada en los programas de formación específica en *coaching* para cualquier entorno (en organizaciones con o sin ánimo de lucro, ejecutivo, de equipos, etcétera). Tras las mejoras introducidas en la tercera edición, estamos deseando incorporarla en nuestra lista de lecturas obligatorias.»

DONNA BILLINGS, PCC y cofundadora del Programa de Certificación en Coaching Profesional de la Escuela Universitaria Duquesne de Liderazgo y Desarrollo Profesional

«*Coaching co-activo* explica de manera reveladora cómo liberar el potencial de cualquier persona, arrojando luz sobre su pasado, su presente y su futuro. Es una lectura obligada para cualquier ejecutivo *senior* que se haya empoderado a sí mismo.»

MICHAEL CHEAH, expresidente de Xiah-Janssen Pharmaceutical, China (una empresa del grupo Johnson&Johnson)

«En último término, el cambio transformativo —personal o en los equipos, las organizaciones y las empresas que dirigimos— tiene que ver enteramente con las relaciones. En la tercera edición de *Coaching co-activo*, de los elocuentes y compasivos fundadores de The Coaches Training Institute, encontrará usted las herramientas, las habilidades, las estrategias y el marco ético que le permitirán alcanzar los potentes objetivos de este trabajo: cambiar las vidas y cambiar el mundo.»

CELESTE SCHENK, presidenta de la American University de París

«Los fundamentos del *coaching* son un conjunto de habilidades esencial para cualquier directivo o líder interesado en contribuir al desarrollo de otras personas; por ello utilizo este material en la mayoría de los cursos de MBA que imparto. Invariablemente activa el corazón y las mentes de las personas que tienen interés por adquirir habilidades eficaces y con fundamento que puedan poner en práctica inmediatamente.»

HEIDI BROOKS, PhD, directora del Programa de Mentoring y profesora de la Yale School of Management, y profesora clínica adjunta de la Yale School of Medicine, departamento de Psiquiatría

PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

Es posible que tomes este libro en tus manos con diferentes propósitos y diferentes motivaciones. Quizás seas un profesional que quiere convertirse en *coach*; quizás seas un directivo que quiere desarrollar su liderazgo y sus habilidades para relacionarse de una manera más efectiva en el ámbito corporativo con colegas, colaboradores o clientes, entre otros; quizás, de una forma más genérica, quieras potenciar lo que llamamos «inteligencia emocional» para manejarte mejor en tu vida y en tus relaciones con los demás. Estoy seguro de que en cualquier caso, en este libro encontrarás buena parte de lo que estás buscando.

Si estás pensando en desarrollar tu carrera como *coach*, el *coaching* co-activo te va a convertir en un *coach* lleno de viveza, conectado con tu cliente, auténtico y valiente, capaz de despertar en tus clientes que es posible ir más allá de donde están en este momento. Igualmente, si lo lees con los ojos del directivo vas a encontrar lo mismo para tu desempeño personal y profesional. A los ojos de cualquier lector, el *coaching* co-activo le proporcionará herramientas que le permitirán conseguir resultados extraordinarios de manera efectiva.

Sabemos que es propio del ser humano su afán por dar sentido a lo que hace, vivir en profundidad sus valores y conectar sus acciones, su «hacer», con su esencia más espiritual, su «ser». Nuestra experiencia como *coaches* igualmente lo corrobora. Por ello, consideramos nuestro deber acompañar a nuestros clientes —e igualmente como directivos en relación con nuestros colaboradores— hacia la vida plena que desean tener, en cualquiera de sus ámbitos.

Es cuando vivimos el cien por cien de la anchura de nuestra vida, en perfecta conexión interna, conscientes de nuestra relación con el entorno y plenamente presentes, cuando realmente impactamos desde nuestra propia y auténtica identidad y dialogamos con los demás desde nuestro ser. Es, en definitiva, lo que nos hace únicos en relación con quienes nos rodean, y por tanto atractivos y a su vez impactantes, al igual que la identidad singular de los demás los hace atractivos e impactantes para nosotros.

Acompañar a nuestros clientes, como *coaches*, o a nuestros colaboradores, como directivos, desde nuestro rol de líder y *coach*, supone reconocer esa maravillosa singularidad que es el otro, sus talentos especiales y descubrir todo su potencial, los valores y creencias que sostienen en sus vidas y ponernos a su lado para ayudarlos en el despertar al sentido de trascendencia y de contribución a algo mayor que uno mismo, y que se refleja en cada una de sus acciones en su vida personal o profesional.

La realidad nos dice que la mayor parte del tiempo estamos viviendo en una caja de paredes más o menos estrechas, más o menos opacas, más o menos gruesas, que nos separan de esa esencia que

nos lleva a la plenitud. Vivimos limitados y, en la mayor parte de los casos, los muros más difíciles de salvar son los que construimos nosotros mismos.

Dicen que no hay nadie más feliz que el que desconoce. Porque conocer, reconocer, darse cuenta, implica tomar consciencia de quién eres; pero también de quién no eres y quieres llegar a ser. Y, a su vez, implica responsabilidad. Responsabilidad sobre el impacto que ello tiene en uno mismo y responsabilidad sobre el impacto que tiene en aquellos que forman parte de nuestro entorno y en lo que creamos en él. Responsabilidad de actuar y de transformar la realidad.

A menudo tratamos de dilatar la decisión de adoptar los cambios que sabemos son esenciales para hacernos dueños de nuestras vidas y seguimos escuchando a nuestro saboteador interno, esa vocecita, molesta y generalmente prudente en extremo, que nos recuerda constantemente todo lo que vamos a perder y que pocas veces nos proyecta la imagen más positiva de lo que podríamos ganar a través de esos nuevos hábitos en la vida, patrones de comportamiento, relaciones, etc. Y cuanto más extensa es la red de las implicaciones que nuestra decisión conlleva, más la dilatamos por su complejidad. Pero vivir la vida de forma plena y consciente exige un compromiso radical con uno mismo y con los demás.

Asumir el llamamiento de ser tú mismo, decidir cruzar el umbral asumiendo todos los riesgos y consecuencias y descubrir todos los recursos internos que de forma inconsciente nosotros mismos nos encargamos de anestesiar, es un acto, a veces radical, del todo posible. Pero permíteme señalar que, si queremos ayudar a otros a cruzar ese umbral, primero lo habremos de haber cruzado nosotros mismos.

Como en toda la literatura mitológica, nuestros héroes aceptan esa llamada y se enfrentan al reto que la vida les pone delante, no sin encontrarse con innumerables obstáculos antes de alcanzar su propósito y regresar a su morada, con la satisfacción de la hazaña realizada, la experiencia del camino recorrido y los aprendizajes asimilados, ejemplo claro de que el éxito en la aventura de vivir, depende de nosotros mismos.

Esta aventura de vivir nos exige caminar todos sus caminos al mismo tiempo, como si delante del escaparate de una tienda de electrodomésticos con múltiples televisores, cada pantalla proyectara imágenes sobre cada una de las partes que componen nuestra vida, y todas se estuvieran viendo a la vez. Nuestra relación con nosotros mismos, nuestras relaciones familiares, nuestras amistades, nuestra salud, nuestro ocio, nuestro desarrollo personal, nuestra carrera profesional, nuestro desarrollo espiritual, nuestra contribución socialmente responsable, o cualquier área de nuestra vida que sea importante para nosotros. Todo se interrelaciona y afecta mutuamente. No hay nada aislado, somos seres interconectados. Nuestras dificultades y anhelos en una parte de nuestra vida impactan en las demás.

En *coaching* co-activo esta visión holística de la persona es fundamental, y sin ninguna duda debe ser combinada con una visión sistémica, que nos permite así situar a esa persona en su entorno y ante sus retos.

Si bien conjugar esta doble visión es importante en la vida personal, adquiere mayor relevancia en la vida profesional: cuál es el contexto organizacional, los retos de la compañía, sus estrategias, el equipo del que forma parte, los obstáculos y limitaciones que existen, la estructura jerárquica, los

sistemas de comunicación y relación o la cultura de la compañía.

Si vivir conectados con nuestros valores contribuye a dar sentido a lo que hacemos, en cuanto que vinculamos nuestra acción con aquello que es importante para nosotros, y para lo que nos damos permiso y motivación, disponer de un mapa amplio de la realidad nos ayudará a ser más efectivos a la hora de construir relaciones de calidad y a largo plazo, a involucrar de una manera más efectiva a aquellos que están implicados en las mismas y a tomar mejores decisiones y con mayor impacto.

Ampliar el mapa de la realidad pasa por ponerse una nueva lente a través de la que mirar la realidad. Si miramos las cosas desde otra perspectiva, veremos cosas diferentes. Mirar desde diferentes perspectivas nos dará información rica y diversa, que nos ayudará a comprender mejor, de una forma más amplia y profunda, qué es lo que está sucediendo y, a partir de ahí, actuar de una forma decisiva e inclusiva con respecto a aquellos que de una manera u otra se ven afectados. La lente de la construcción de vínculos, genera vínculos y construye relaciones óptimas. La lente de la maximización, genera competencia, ganadores y perdedores.

Cuando observamos la realidad para comprender qué es lo que está sucediendo no podemos quedarnos únicamente con un análisis racional de lo que es visible a simple vista, en la superficie. Debemos profundizar en las corrientes que se mueven por debajo de ésta. Bajo la superficie nos movemos en el mundo de las emociones, de las creencias, de los valores, de los hábitos y patrones aprendidos a lo largo de los años. El liderazgo consiste en el manejo de estas corrientes.

Tomar contacto con nuestras emociones nos hace humanos y nos permite profundizar en una parte esencial de nuestras vidas. El *coaching* co-activo no huye de este proceso. Puede no resultar cómodo, ya que solemos movernos mejor en el plano intelectual alimentado por la lógica; puede parecer intrusivo, pero no lo es cuando se profundiza desde el respeto y en beneficio de la persona que nos ha dado su permiso para acompañarla hacia la exploración de nuevos territorios. Conocer nuestras emociones nos permite identificar qué mueve nuestras acciones y también nuestras reacciones, así como el impacto que tienen en nosotros y en los demás. Desarrollar nuestra inteligencia emocional es imprescindible para vivir en relación con otros. Y no podemos vivir de otra forma.

Espero y deseo que la lectura de este libro te aporte esto y mucho más, como así lo ha hecho a los más de 30.000 *coaches* y directivos formados a través del modelo de *coaching* co-activo en todo el mundo. Cada uno leemos desde un lugar diferente y lo conectamos con nuestras propias experiencias, por lo que estoy seguro que su lectura colmará tu propio contenedor.

Espero y deseo que la lectura de este libro te aporte caminos para hacer tu vida más grande y jugar un juego más amplio, así como aquello que necesitas para que, quienes tienes alrededor, también lo hagan a tu lado.

Francisco Giménez Plano,
Consejero Delegado de Augere

DEDICATORIA ESPECIAL: A LAURA WHITWORTH

Creadora del modelo co-activo junto con Henry Kimsey-House y Karen Kimsey-House, reconocida líder en el desarrollo del coaching como profesión y coautora de las dos primeras ediciones de este libro.

Laura Whitworth falleció el 28 de febrero de 2007, tras una valiente lucha contra el cáncer. Es difícil encontrar dos palabras que la definan mejor: «valiente lucha». Cuando Laura creía en algo, luchaba por ello. Si llegaste a ser cliente suyo o participaste en algún programa que Laura liderara, lo sabes bien. Ella estaba luchando por ti.

Fue una visionaria y una pionera, una fuerza irresistible. Su implacable compromiso con la vida plenamente vivida es un modelo y una inspiración. Aquella fuerza vital llamada Laura Whitworth generó las semillas de las que ha crecido el árbol del *coaching*; no lo hizo sola, por supuesto, pero su tenacidad, sin duda, garantizó que ese árbol creciera.

Fundó The Coaches Training Institute junto con Henry y Karen Kimsey-House y con ellos creó el modelo de *coaching* co-activo y la formación en esta especialidad. Juntos diseñaron un programa de liderazgo tremendamente potente que es una experiencia vital transformadora para las personas que en él participan. No hay más que preguntarle a alguna de ellas. Laura Whitworth fue fundamental en el desarrollo y el crecimiento del *coaching* como profesión y fue una de las primeras personas en llamar «*coaching*» al trabajo que ella hacía.

Cabría decir que la echamos de menos, y por supuesto que así es. Pero su presencia y su espíritu están tan vivos en el trabajo actual que todavía la sentimos con nosotros.

Dedicamos esta tercera edición a Laura y a la valiente lucha que libró: una vida plenamente vivida. En todo momento nos es dada, con cada aliento respiramos.

PREFACIO A LA TERCERA EDICIÓN

Existen dos razones fundamentales que justifican esta tercera edición del libro *Coaching co-activo*.

La primera es que el *coaching* sigue cambiando, evolucionando. La aplicación de las habilidades y competencias de *coaching* se ha extendido mucho más allá de la propia profesión. Hoy el interés por el *coaching* como conjunto de habilidades y como forma de comunicación está presente por doquier: en las empresas, en las escuelas, en las administraciones públicas, en las familias. Al mismo tiempo, la profesión de *coach* sigue evolucionando y también creciendo, expandiéndose en número y en geografía, en una gama cada vez más amplia de nichos diferentes y en relación con su propia comprensión de lo que es el *coaching* y de cómo funciona.

La segunda es que el *coaching* co-activo, como modelo y como método, sigue creciendo y evolucionando. Seguimos expandiendo nuestro alcance como formadores de *coaches* y nuevas personas en todo el mundo acuden a encontrarnos. Cuanto más formamos, más aprendemos de nuestra forma particular de hacer *coaching* y más nos enseñan nuestros alumnos sobre la capacidad transformativa de este trabajo. Hoy comprendemos mejor la naturaleza del *coaching* co-activo como contribución única a este campo y comprendemos mejor aquello que le garantiza a este enfoque el impacto que vemos que tiene y aquello que genera el *feedback* positivo que recibimos.

A lo largo de los años, este libro ha servido de base para el aprendizaje a miles de *coaches* y a miles de personas más que simplemente querían saber cómo llevar a una relación importante, profesional o personal, una conversación del tipo de las que se mantienen en el *coaching*. Este libro se ha convertido en el libro de texto básico para la formación académica en *coaching* en muchos institutos y universidades, en escuelas de negocios y en programas de *coaching* por todo el mundo. A decir verdad, nos embarga un sentimiento de humildad ante las dimensiones de esta imagen, y sentimos que somos responsables de mantener el mismo ritmo que el crecimiento y el cambio. Esta tercera edición sigue estando construida sobre los fundamentos: el modelo de *coaching* co-activo y las habilidades y herramientas que lo sostienen y que garantizan un *coaching* eficaz. Hemos revisado el lenguaje y los ejemplos y nuestra intención ha sido ampliar el alcance de su contenido, ser más inclusivos y proveer un abanico más amplio de aplicaciones. Cuando proponemos nuevos planteamientos, queremos compartir nuestra creciente consciencia de que defendemos el cambio transformativo en el corazón del *coaching* co-activo.

En los años que han transcurrido desde que se publicó la primera edición, el *coaching* como ámbito de interés se ha extendido por todo el mundo. A partir de sus orígenes en Norteamérica y Europa, se ha convertido en una materia conocida en todos los continentes y sus estadísticas siguen creciendo exponencialmente. Es como si en el mundo, en cada uno de sus rincones, hubiera una necesidad todavía sin satisfacer, y esa necesidad es la que cubre el *coaching*. El mundo está tirando del *coaching*. El número de personas implicadas en él y su alcance geográfico son impresionantes, pero es la propia fuerza de empuje subyacente la que nos llama la atención. El cambio es una forma de vida y se está acelerando. El *coaching* es una metodología que nos permite trabajar con el cambio, a nivel personal, a nivel organizacional y a nivel relacional. A medida que las personas adquieren mayor consciencia del *coaching* como forma de facilitar un cambio lleno de propósito, la aplicación de los fundamentos del *coaching* sigue evolucionando y creciendo.

El crecimiento no es sólo geográfico; el *coaching* sigue diversificándose en su alcance a medida que los *coaches* se especializan en una amplia variedad de nichos geográficos y temáticos. Hay un *coach* dispuesto a responder a la demanda de prácticamente cualquier edad, ocupación y pasión personal.

En el mundo corporativo, el *coaching* fue en cierta época una prerrogativa de los ejecutivos clave y de las futuras promesas, pero hoy en día es un elemento habitual de la caja de herramientas de las organizaciones, que se utiliza para ayudar a empleados, directores, supervisores y ejecutivos en su desarrollo personal y en su contribución al éxito de la empresa. En los últimos años, el compromiso de los empleados y el cambio cultural han surgido como iniciativas nucleares para las organizaciones, y el *coaching* desempeña un papel fundamental en ese proceso de cambio. Las organizaciones han aprendido que un personal motivado y satisfecho produce resultados de alta eficiencia. De hecho muchas organizaciones ofrecen actualmente formación interna en *coaching* para acelerar la introducción de las actitudes y de las habilidades de *coaching*.

Con la creciente presión de hacer más con menos, las organizaciones han acentuado radicalmente el énfasis en el «equipo» como medio para mejorar la productividad. Cada vez más, se están dando asimismo cuenta de los beneficios del *coaching* de equipos: entrenar a los equipos y a los líderes de equipo en las habilidades y en las competencias que se necesitan hoy en día en un mundo más orientado a la colaboración. El *coaching* es un recurso clave para optimizar el potencial tanto de realización personal como de excelencia sostenible y altamente eficiente de un equipo.

Incluso la definición de «*coach*» se está ampliando. Hoy en día, toda una gama de proveedores de servicios profesionales incluyen el *coaching* o las habilidades de *coaching* entre los servicios que ofrecen. Se dan cuenta de que hace falta tiempo y una atención bien centrada para que se produzcan cambios esenciales. Por eso el *coaching* es tan valioso en cualquier iniciativa de cambio.

El *coaching* también tiene un papel creciente en el mundo del desarrollo del liderazgo. Teniendo en cuenta que un elevado porcentaje de ejecutivos *senior* y de directivos de alto nivel se jubilarán en los próximos diez años, la planificación del relevo y el desarrollo del liderazgo se han convertido en imperativos para las organizaciones. Dada la naturaleza cambiante de éstas, el énfasis en el desarrollo del liderazgo se centra cada vez más en la inteligencia emocional y en las habilidades

interpersonales de los líderes asociadas a ésta. Y ahí es donde el *coaching* y un conjunto de habilidades de *coaching* para líderes adquieren un valor incalculable. Los mejores líderes de la siguiente generación se están formando hoy, y el *coaching* es un activo en su desarrollo.

En la primera edición hablábamos del *coaching* co-activo no sólo como un conjunto de habilidades profesionales sino también como una forma única de comunicarse. Esa consciencia es todavía más manifiesta hoy en día cuando vemos que el «enfoque del *coaching*» se adapta tan bien a tantos entornos, más allá del trabajo de los *coaches* profesionales. Por ejemplo, vemos que los profesores utilizan las habilidades de *coaching* y un estilo propio del *coaching* cuando es necesario. Vemos a gerentes, a padres, a personal de los servicios de atención al cliente y a personal médico y sanitario utilizar las habilidades de *coaching* y un enfoque propio del *coaching*. Las cualidades que hacen que una interacción de *coaching* sea eficaz son de utilidad en muchos entornos.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS Y MANTENER EL RITMO DEL CAMBIO

En relación con el propósito de mantener el ritmo del cambio, uno de los apartados más populares del libro se ha trasladado a la Web. La «caja de herramientas del *coach*» ocupaba una amplia sección de la primera edición; se reprodujo en formato CD en la segunda edición para que resultara más fácil imprimir los materiales. Para la tercera edición, hemos trasladado la caja de herramientas a la Web para que los documentos puedan actualizarse fácilmente y se puedan añadir otros nuevos. A la caja de herramientas del *coach* se accede sencillamente visitando la página <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>.

OS DAMOS LA BIENVENIDA A LA TERCERA EDICIÓN

A lo largo de los años hemos visto cómo el *coaching* co-activo era acogido por muchas culturas diferentes. Es sorprendente ser testigo del impacto de este trabajo en tantas lenguas distintas y con tantas expresiones locales diferentes. Ello recuerda que, en su nivel más profundo, el trabajo que hacemos es humano: ayudar a las personas y a los equipos (que, al fin y al cabo, son microcomunidades) a hacer realidad sus sueños, a vivir de acuerdo con sus valores y a alcanzar resultados que les importan. Nos recuerda una y otra vez que el modelo de *coaching* co-activo cruza todas las fronteras convencionales: las geográficas, las culturales y las demográficas. Vivimos unos tiempos emocionantes y cambiantes, en los que el *coaching* puede ser un activo de un valor incalculable. Nos encanta compartir lo que hemos aprendido a lo largo de los últimos años facilitándoos esta tercera edición.

Resulta enormemente gratificante ver que el modelo de *coaching* co-activo sigue siendo fuerte, duradero y adaptable al mundo en crecimiento y en evolución del *coaching*.

Phillip Sandahl y el espíritu indómito
y siempre presente de Laura Whitworth.

Primavera de 2011

AGRADECIMIENTOS

Tenemos una enorme deuda de gratitud con un grandísimo número de personas que han apoyado, animado y respaldado este trabajo. Son tantas que resulta imposible nombrarlas; a algunas de ellas ni siquiera las hemos llegado a conocer. Representan a todos los *coaches* y a todos los clientes/*coachees* que se han embarcado en una travesía de *coaching*; sus vidas y su trabajo son un reconocimiento viviente y una poderosa motivación para esforzarnos por que este material esté actualizado y siga siendo relevante.

La formación en *coaching* ha desempeñado un papel fundamental a la hora de difundir el poder y las posibilidades del *coaching* como profesión y se ha convertido en su propio laboratorio de aprendizaje acerca de lo que funciona en materia de *coaching*. Los docentes y el personal de The Coaches Training Institute han estado en la primera línea de la misión consistente en preparar a nuevos *coaches*, defender elevados estándares profesionales y mantener la pujanza del método co-activo. Su compromiso con la esencia y con los detalles nos ha ayudado a refinar de manera continua lo que presentamos, y ese compromiso se aprecia en esta tercera edición.

Desde el año en que se publicó la primera edición, hemos visto cómo el *coaching* se ha difundido por todo el mundo. Es evidente que en el mundo hay una necesidad que está llevando el *coaching* a las organizaciones, a las relaciones y a las vidas individuales, algo que trasciende todos los límites convencionales. Queremos hacer un reconocimiento especial a los valientes pioneros que estuvieron a la vanguardia de los esfuerzos globales. Ello no habría podido suceder sin la visión y la iniciativa de personas concretas que han estado dispuestas a asumir el reto de la lengua y la cultura en aras del *coaching*.

A los miles de estudiantes de *coaching* que hemos formado, a nuestros propios clientes y, como no podía ser de otra manera, a nuestros propios *coaches*, les estamos tan agradecidos que nos faltan palabras para expresarlo. Por último, nuestro agradecimiento se dirige igualmente a los clientes, que son y siempre han sido nuestros principales maestros. Son la razón por la que realizamos este trabajo.

Henry y Karen Kimsey-House
Phillip Sandahl

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, el *coaching* es a la vez una profesión en auge, cada vez más generalizada en todo el planeta y un estilo de comunicación en expansión adoptado por líderes de organizaciones, de las administraciones públicas y del tercer sector, por profesores, asesores, padres y otros grupos de personas. Este libro describe un enfoque particular del *coaching* y de la relación de *coaching* que denominamos «*coaching* co-activo», porque implica la participación activa y colaborativa tanto del *coach* como del cliente. Las convicciones que subyacen tras el *coaching* co-activo son las que lo hacen al mismo tiempo poderoso y adaptable.

El modelo de *coaching* co-activo es un enfoque probado que se basa en muchos años de experiencia trabajando con clientes y *coaches* en todo el mundo. Este libro describe con detalle el modelo, define las habilidades y las técnicas del *coaching* co-activo y presenta ejemplos de conversaciones, así como ejercicios prácticos que te permitirán comprenderlo todo mejor.

El modelo de *coaching* co-activo fue el punto de partida y sigue siendo el núcleo de la formación que ofrecemos a través de The Coaches Training Institute (CTI). Laura Whitworth y Henry y Karen Kimsey-House fundaron CTI en 1992. En la actualidad, CTI es la mayor organización del mundo dedicada a la formación presencial en *coaching* e imparte cursos en Norteamérica, Europa, Oriente Medio y Asia. CTI ofrece un completo programa de formación para *coaches* que incluye un programa de certificación que goza de una altísima valoración; CTI también ofrece un programa único para el desarrollo del liderazgo, cursos de maestría en *coaching* y desarrollo de las organizaciones y diversas redes en línea a través de las cuales los *coaches* pueden participar en diálogos de especial interés. Debido a nuestra labor pionera en el campo del *coaching*, hemos sido fundamentales para el desarrollo de los principios y habilidades esenciales asociados con el *coaching* y seguimos contribuyendo a ello en gran medida; también seguimos siendo una fuerza visionaria para la profesión.

LLEGAR AL NÚCLEO

Sin embargo, este libro no trata únicamente de las habilidades de *coaching* ni es una mera descripción del modelo. Trata de la naturaleza de una relación de *coaching*; más específicamente, de una relación co-activa. Analizamos la naturaleza de una conversación co-activa y lo que hace que ésta sea tan distinta de otras conversaciones, ya mantengan la conversación un *coach* profesional y su *coachee* o un alto directivo y su subordinado directo. Según el modelo co-activo, el corazón de esa

conversación no varía. Este libro llega al núcleo de lo que hace que una conversación co-activa sea distinta de otras conversaciones cotidianas.

¿Qué distingue una conversación de *coaching* co-activo? Desde nuestro punto de vista, el objetivo del *coaching* no es resolver problemas, aunque habrá problemas que se resuelvan. El proceso no tiene por objetivos prioritarios mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ni lograr resultados, aunque, sin duda, todo eso sucederá a lo largo del tiempo en una relación de *coaching* eficaz. Creemos que el *coaching* se orienta fundamentalmente al descubrimiento, la consciencia y la elección. Es una manera de que las personas se empoderen eficazmente y descubran sus propias respuestas, de animarlas y apoyarlas en su camino a medida que van realizando elecciones importantes generadoras de vida y capaces de cambiar sus vidas.

El *coaching* co-activo es una forma de conversación con unas normas inherentes fundamentales que aluden a determinadas cualidades que deben estar presentes: respeto, apertura, compasión, empatía y un riguroso compromiso con decir la verdad. También hay algunas presunciones o suposiciones subyacentes en la conversación. Presumimos la fuerza y la capacidad, y no la debilidad, el desamparo ni la dependencia. Damos por hecho que existe un profundo deseo de dar lo mejor de uno mismo y de alcanzar el máximo potencial. Una conversación de *coaching* integra determinadas creencias: que cualquier situación presenta posibilidades y que de verdad las personas tienen la facultad de ejercer sus opciones vitales.

Desde nuestro punto de vista, el *coaching* es una manera de estar en una relación y de estar en una conversación que posiblemente sea única en la historia de la humanidad. Es una manera de comunicar que desplaza el foco de la conversación del rango o el contenido a un nivel más profundo de conexión humana. Esta manera de comunicar se está arraigando no sólo en las relaciones de *coaching* explícitas, sino en el desempeño del trabajo como estilo de liderazgo, y también en el seno de los equipos y de las familias. Funciona en parte porque conecta con una necesidad humana de establecer una comunicación colaborativa, co-activa, que es radicalmente distinta de la experiencia habitual, autoritaria, de superior a inferior. Esta expresión, que surge de manera natural, de una comunicación entre pares —que tiene más que ver con las posibilidades que se crean que con las posiciones que se afirman— es parte de una consciencia humana en evolución. Creemos que las conversaciones co-activas son tanto un ejemplo de este cambio en la consciencia humana como un instrumento para generarlo.

Este estilo único de comunicación co-activa queda patente de múltiples modos. Se aprecia en la manera en que el *coach* escucha, no sólo las palabras sino también lo que hay detrás de ellas, e incluso los espacios entre las palabras. La persona que escucha como un *coach* es una persona sensible a los matices de la voz, la emoción y la energía, alguien cuya intención es recibir todo lo que el cliente comunica. El *coach* o la persona que está en el papel de *coach* es alguien que escucha lo mejor que hay en los demás, aun cuando éstos no puedan oírlo por sí mismos.

Un *coach* es alguien a quien le importa que las personas creen aquello que dicen que quieren, aquello que persiguen cuando eligen. El *coach* se encarga de que su cliente responda de sus acciones y le empuja a avanzar hacia la consecución de sus sueños y objetivos. En último término, el *coach* está para ayudar a las personas a que vivan unas vidas llenas de sentido y de propósito.

Desde nuestro punto de vista, una de las cualidades más importantes del *coach*, con la que los clientes pueden contar en la relación de *coaching* co-activo, es la sinceridad. El *coach* es una persona que dirá siempre la verdad: la verdad acerca de los aspectos que constituyen las fortalezas de sus clientes, por ejemplo, y también acerca de aquellos por los que los clientes no apuestan plenamente o con los que tiran la toalla, que niegan o racionalizan.

Con este libro, aprenderás nuevas formas de trabajar con las personas: a identificar y a promover la misión, el propósito y la agenda específica de tu cliente. Hallarás vías eficaces para conseguir de manera rigurosa que los demás respondan de aquello a lo que se comprometían. Descubrirás el enfoque que el *coaching* co-activo da a los valores, al establecimiento de objetivos, al equilibrio vital y a la autogestión.

También aprenderás las estrategias del *coaching* para abordar el comportamiento autolimitante, que a menudo se manifiesta en su máxima expresión precisamente en el momento en el que las personas necesitan valor para asumir riesgos en aras del cambio. Estas estrategias de eficacia probada ayudan a los clientes a seguir progresando por la vía que se han marcado y a superar las acciones deseadas, planificadas y soñadas por aquello que los sabotea.

El libro hace hincapié en la información y en los ejercicios destinados a los *coaches* profesionales, aunque las habilidades que desarrolla y los planteamientos que ofrece se pueden aplicar a casi cualquier relación —en el trabajo, con la familia y las amistades, con los equipos, en los contextos del voluntariado o del trabajo comunitario—, porque las habilidades de *coaching* y la naturaleza de la relación no se limitan a las sesiones profesionales. Nos damos cuenta de que la esencia del *coaching* es ahora un estilo adaptado de comunicación que está creciendo más allá del conjunto de habilidades de los *coaches* profesionales. Ésta es una de las principales razones de que hayamos realizado esta tercera edición aumentada.

CÓMO SE ESTRUCTURA ESTE LIBRO

La primera parte presenta una visión general del modelo de *coaching* co-activo. El primer capítulo comienza con los cuatro pilares. Éstos constituyen los cimientos sobre los que está edificado el modelo. Juntos constituyen una red interrelacionada en la que pueden producirse conversaciones poderosas. Seguimos construyendo el modelo con la presentación de los cinco contextos del *coaching* co-activo: la escucha, la intuición, la curiosidad, impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje y la autogestión. Este capítulo también describe los tres principios —plenitud, equilibrio y proceso— que conjuntamente constituyen el foco del cliente en el corazón del modelo. La primera parte también explica cómo diseñar una relación de trabajo eficaz entre el *coach* y el cliente. Lo que llamamos la «alianza diseñada» aporta claridad y empodera la relación de *coaching*.

La segunda parte analiza cada uno de los cinco contextos de manera detallada y presenta descripciones y ejemplos de las habilidades de *coaching* en acción. En ella ofrecemos ejemplos de conversaciones así como ejercicios para practicar dichas habilidades.

La tercera parte abarca los tres principios fundamentales: cómo hacerle *coaching* a la plenitud, al

equilibrio y al proceso del cliente. En el último capítulo, describimos la integración de estos tres principios en el arte del *coaching*.

En síntesis, este libro propone un enfoque completo para comprender la naturaleza de una relación de *coaching* co-activo eficaz y las habilidades que son necesarias para sustentarla. El libro proporciona una estructura sistemática, reforzada mediante ejemplos de la vida real y ejercicios prácticos para que desarrolles tus habilidades de *coaching*. Es un libro para quienes quieran ampliar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades como *coaches* profesionales y para quienes sencillamente deseen incorporar el enfoque del *coaching* a conversaciones importantes utilizando el modelo único que denominamos *coaching* co-activo.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

Desde el primer día, el *coaching* se centra en el *coachee*/cliente.^[1] La gente participa en actividades de *coaching* o se acerca al *coaching* porque quiere que las cosas sean distintas, quiere acometer algún cambio o tiene objetivos importantes que desea alcanzar; es decir, que las personas acuden al *coaching* por múltiples razones individuales. Les mueve alcanzar objetivos específicos: escribir un libro, montar un negocio o tener un cuerpo más sano. Acuden al *coaching* para ser más eficaces o estar más satisfechas en su puesto de trabajo o para desarrollar nuevas habilidades que les ayuden a transitar por los cambios que depara la vida. A veces las personas le piden más a la vida: más paz interior, más seguridad, un mayor impacto en su trabajo. Y a veces también quieren menos: menos confusión, menos estrés, menos presión económica. En general, la gente acude al *coaching* porque quiere mejor calidad de vida —más plenitud, equilibrio— o un proceso distinto para satisfacer sus deseos vitales. Cualquiera que sea cada razón individual, todo empieza por el despertar de una motivación en el *coachee*.

La primera parte explica lo que el *coach* aporta a esta interacción y muestra cómo es el proceso desde la perspectiva del *coaching* co-activo. En esta parte del libro, esbozamos los elementos y transmitimos la idea de cómo éstos encajan en un modelo completo. En capítulos posteriores, abundamos en estos componentes principales para profundizar en todos los aspectos y ofrecer ejemplos de conversaciones de *coaching*.

EL MODELO DE *COACHING* CO-ACTIVO

El término co-activo hace referencia a la naturaleza fundamental de una relación de *coaching* en la que el *coach* y el *coachee* son colaboradores activos. En el *coaching* co-activo, se trata de una relación —en realidad de una alianza— entre dos personas iguales y equivalentes cuyo propósito es satisfacer las necesidades del *coachee*.

LOS CUATRO PILARES

Los cuatro pilares conforman un contenedor que sostiene la conversación co-activa. De hecho, los pilares son los que hacen posible que se mantenga una conversación auténticamente co-activa. Los cuatro pilares constituyen una estructura necesaria para que exista una *relación* comprometida y empoderada —la parte del «co» en co-activa— y para que se manifieste la *acción* vivificante por parte del *coach*.

Las personas, por naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos

Empezamos con esta aseveración: las personas, por su propia naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos. Son capaces: capaces de encontrar respuestas; capaces de elegir; capaces de actuar; capaces de recuperarse cuando las cosas no salen según lo previsto; y, sobre todo, capaces de aprender. Esta capacidad está presente en todos los seres humanos, independientemente de sus circunstancias. En el modelo co-activo, es más que una creencia: es una postura que adoptamos, una manera de posicionarnos.

La alternativa es creer que las personas son frágiles y dependientes. Desde este planteamiento, el trabajo del *coach* consistiría en guiar al *coachee* hacia la salida más segura posible. La diferencia es palpable. Cuando nos posicionamos defendiendo con fuerza la creatividad y los recursos que por naturaleza son inherentes a la otra persona, nos convertimos en adalides suyos, no en preocupados protectores que la llevan de la mano. Como *coaches*, cuando partimos de la base de la creatividad y de la existencia de múltiples recursos, pasamos a ser curiosos, a estar abiertos a todas las

posibilidades, a descubrir con el *coachee* en lugar de dictarle. Esperamos que nos asombre.

La clave aquí es «por naturaleza». Por supuesto que hay situaciones en las que las circunstancias resultan abrumadoras, en las que incluso el ser humano más resistente y adaptable siente que la montaña a la que ha de subir es demasiado alta, que la carretera que ha de cruzar es demasiado ancha, que el esfuerzo está sencillamente fuera de su alcance. Las circunstancias y esa voz interior saboteadora que dice: «¿Y para qué vas a preocuparte?», o «No tienes agallas» puede llevar a cualquiera a sentirse muy lejos de ser una persona creativa, completa y llena de recursos. En estos días, más que en cualquier otra época, nuestro cometido como *coaches* consiste en ver al verdadero ser natural que ha sido y sigue siendo capaz. Les recordamos a nuestros *coachees* su propia luz interior y les ayudamos a volver a encontrarla; porque está ahí. Por naturaleza.

Centrarse en la totalidad de la persona

Para la mayoría de las personas que quieren ayudar a los demás, y para la mayoría de los nuevos *coaches* o de las personas que asumen un papel de *coach*, la pregunta que suele ser la que les ronda en la cabeza es esta: «¿Cuál es el problema que hay que resolver?». Es una pregunta que nos hacemos con la mejor de las intenciones: un deseo de entender y de prestar una asistencia de valor para que un determinado problema pueda quedar resuelto. Pero cuando un *coach* está sentado frente a su *coachee* (incluso por teléfono), el *coach* no está sentado frente a un problema que hay que resolver; el *coach* está sentado frente a una persona. Esa persona tiene un problema que resolver: un cambio que hacer, un sueño que cumplir, una tarea que realizar, un objetivo que alcanzar. Todo eso es cierto. Pero esa persona es más que el problema en cuestión, o que el objetivo, el sueño, la tarea. Es una persona plena: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Y el tema, cualquiera que éste sea, no está claramente delimitado. Está inexorablemente entrelazado con toda la vida del *coachee*.

Tal vez la palabra «centrarse» que utilizamos en la formulación de este pilar pueda resultar ligeramente equívoca. Desde luego, no nos referimos a una manera rígida, inflexible y concentrada de centrarse en la totalidad de la persona. Es más bien una atención amplia, un enfoque suave que incluye a toda la persona y toda la vida, y que supone escuchar, a muchos niveles. Suele ocurrir demasiadas veces que, de tanto afán que tenemos por ayudar, sólo accedemos a ese lugar que tenemos entre las orejas. Utilizamos la mente para explorar y comprender y luego creamos soluciones lógicas y pragmáticas. El análisis y la lógica son atributos valiosos y útiles, pero no cuentan toda la historia. A veces una solución «correcta» puede tener consecuencias emocionales que son igualmente importantes; a veces ante aquello a lo que la mente dice «sí» el espíritu se siente desamparado. No estamos sugiriendo que el *coach* se centre en hacerle *coaching* al corazón, a la mente, al cuerpo y al espíritu de manera independiente, sino que un *coach* o cualquier persona que mantenga una conversación co-activa debería sintonizar con las influencias que existen en cada una de estas diferentes dimensiones.

No hace tantos años que hablar de las emociones era tema tabú, particularmente en el trabajo. Hoy en día, están ampliamente generalizados los cursos para desarrollar la inteligencia emocional, gracias al trabajo innovador de Daniel Goleman. La gente ha tenido exactamente los mismos reparos con respecto a las conversaciones que hicieran referencia al cuerpo. Pero la consciencia del lenguaje corporal y el excepcional trabajo que han realizado algunos especialistas en cuestiones somáticas han abierto la vía a una conversación mucho mejor y más generalizada sobre el papel del cuerpo en la comunicación.

Sin duda, la más sensible de estas dimensiones es el «espíritu». Es la más difícil de definir pero está presente en todos los seres humanos. En el marco del *coaching* podemos decir lo que no es: no se limita a una forma de espiritualidad o de religión. Pero hay una dimensión del espíritu que tiene un impacto en las elecciones humanas. Tiene muchos nombres diferentes y muchas expresiones diferentes, pero en esencia es la sensación de vivir de acuerdo con los valores o una llamada o un poder superior a la persona. A veces es intuición, una corazonada o una convicción que guía nuestras vidas. Es una dimensión del espíritu que trasciende la decisión particular; de hecho, sabemos que es espíritu porque nos conecta con una sensación de trascendencia.

Obviamente, centrarse en la totalidad de la persona también significa que, como *coaches*, somos conscientes de todas las modalidades en las que el tema o la cuestión que nos ocupa está entrelazada con la vida de la persona. Existe una amplia ecología de personas y de prioridades que están interconectadas con cada tema que abordamos. Por supuesto, *coach* y *coachee* pueden limitar totalmente la conversación a un único tema delimitado: por ejemplo, la realización de un proyecto específico. La capacidad de llevar la conversación a cualquier ámbito que al *coachee* le resulte llamativo no implica que el *coach* insista en definir el destino de la misma ni en dirigirse allí. Nuevamente, la clave está en una mayor consciencia, porque ningún tema existe de forma aislada. Una decisión en un área de la vida inevitablemente tiene un impacto en todas las áreas de la vida. Un cambio profesional ilusionante puede resultar muy satisfactorio, pero también puede suceder que afecte a la salud, a las relaciones familiares, al tiempo libre, a la ubicación geográfica. Un *coach* puede trabajar eficazmente con un *coachee* en un tema muy concreto y delimitado; pero en el «modo co-activo» entra también en juego una imagen más amplia que incluye a la totalidad de la persona.

Danzar en este momento

Una conversación es un intercambio potente y dinámico entre personas. Es natural que prestemos atención al contenido de la conversación: las palabras, las posturas, las ideas. El contenido suele ser la parte más «visible» y aquello ante lo que resulta más fácil reaccionar. Y, sin embargo, por muy importantes que sean las palabras y el contenido, en todo momento están sucediendo muchas más cosas. Toda conversación crea un tono, un estado de ánimo y matices. Hay tanta información, a veces más, en *cómo* se dicen las palabras que en qué palabras se eligen; a veces hay más información en lo

que *no* se dice que en lo que sí se dice. Para el *coach*, la conversación se convierte en un ejercicio que consiste en escuchar atentamente a muchos niveles y, por supuesto, en optar por reaccionar, por intervenir. La información acerca de lo que decir o preguntar no procede de un guión establecido. Surge en el momento, en *este* momento, y luego en el siguiente momento. «Danzar en este momento» es estar muy presente a lo que está sucediendo ahora mismo y reaccionar ante ese estímulo más que seguir un plan maestro.

«Danzar» significa responder desde una esencia co-activa, que significa a la vez «co», de colaborativa, y «activa», de hacer que la danza siga. En una conversación auténticamente co-activa hay momentos en los que es el *coach* el que guía la danza, otros momentos en que es el *coachee* el que la lleva, y otros en los que no está claro quién lleva y quién sigue. Los tres estados de esa danza son naturales; el tercero, el punto en el que el movimiento pierde aparentemente la referencia con respecto a llevar/seguir, es un estado único de conexión. Es un lugar en el que las dos personas están en total sintonía y, a decir verdad, es un lugar de vulnerabilidad: la voluntad, fundada en una confianza extraordinaria, de dejarse llevar por la conversación. Es como un baile exquisito al son de la música, en el que quienes están danzando se han acoplado perfectamente al ritmo, al tono y a los pasos. Esta agilidad está plenamente al servicio del aprendizaje y del descubrimiento por parte del *coachee*.

Suscitar la transformación

El *coach* y el *coachee* se encuentran en esta conversación co-activa con un propósito común: la vida plena del *coachee*. El tema del *coaching* probablemente sea algo bastante específico: una fracción de la vida del *coachee* en la que éste está centrado. Pero si seguimos esa hoja hasta la rama y luego seguimos desde la rama hasta el tronco y hasta las raíces, siempre existe la posibilidad de una conexión más profunda. El objetivo del *coaching* en una sesión puede ser aportar claridad y acción en torno a un proyecto. La motivación que ha llevado al *coaching* podría ser un nuevo trabajo o un ascenso, mejorar la forma física o ejecutar un plan de empresa. De hecho es posible que el *coachee* sólo le esté prestando atención a ese objetivo específico de ese tema específico. Por su parte el *coach* ve el árbol y una vida más amplia, plenamente conectada. Los *coaches* que siguen este modelo sostienen una visión en la que el tema se considera una expresión de algo que es todavía más valioso para el *coachee*. La acción en cuestión es un medio que lleva a un fin más elevado, una vida plenamente vivida en cualquier ámbito que el *coachee* considere importante.

Hay un anhelo de lo mejor, del potencial pleno que el *coachee* puede experimentar. Y cuando se activa con fuerza esa conexión entre el objetivo de hoy y el potencial de la vida, el efecto resulta transformador. Entonces el informe o la entrevista de trabajo o la carrera de 5 km se convierte en algo más que una casilla que marcar en una lista de tareas. Es una expresión de una convicción interior. La realización es un mensaje acerca de quién puede llegar a ser el *coachee*. Hay un cambio

desde la satisfacción del «aaah» hasta la rompedora consciencia del «¡ajá!» —una nueva fuerza, una capacidad renovada—, que es como encontrar unos músculos que no sabía que tenía o que había olvidado que tenía.

Y parte de ese ¡ajá! —la consciencia más profunda de algo— es saber que el *coachee* tiene una capacidad ampliada de alcanzar ese potencial. Lo que ha aprendido de esta experiencia particular lo aplicara de forma natural a otras.

Y por ello defendemos audazmente suscitar la transformación como pilar de este modelo co-activo. Lo interpretamos como una necesidad por parte de los *coaches* de conseguir o recuperar todo aquello que es posible incluidos la fuerza interior y los recursos necesarios para evolucionar, para crecer y para hacer extensiva esta área de interés particular a muchos aspectos de la vida. Los *coaches* desempeñan un papel clave, al sostener una visión de lo que es posible y a través de su compromiso con una experiencia transformativa. Desde luego que los *coachees* eligen el tema, la acción y los resultados que quieren. Pero posicionándose a favor del mayor impacto posible hasta de la acción más pequeña, los *coaches* fomentan y, en último término, suscitan la transformación.

EL CORAZÓN DEL MODELO

La relación permanente entre *coach* y cliente existe únicamente para abordar los objetivos del cliente; y por ello, naturalmente, la vida del cliente es el foco que ocupa el centro del diagrama de la figura 1. Hay dos maneras de plantearse este tema. La primera es plantearse la acción cotidiana como una parte de la imagen general de la vida del cliente. Todos los días, las personas tomamos docenas, incluso cientos de decisiones que nos llevan a hacer o a no hacer determinadas cosas. Las opciones que ejercemos cada día, por muy triviales que puedan parecer, contribuyen a crear una vida más (o menos) plena. Las decisiones que tomamos nos acercan o nos alejan de un mayor equilibrio en nuestras vidas. Las opciones contribuyen a un proceso vital más o menos eficaz. En cierta manera, la acción del cliente siempre está envuelta en los principios nucleares de plenitud, equilibrio y proceso. Éstos son principios porque son fundamentales para una vida plenamente viva. De la misma manera que el oxígeno, el combustible y el calor son necesarios para el fuego, estos tres principios se combinan para crear una vida llena de vida: acaso una Vida con «V» mayúscula.

La segunda manera consiste en abordar los temas específicos que el *coachee* opta por trabajar en las sesiones de *coaching*. Los clientes traen todo tipo de temas de su agenda al *coaching*. El tema de hoy, de esta semana o de este mes tiene que ver con una vida cotidiana con «v» minúscula. Sin embargo, cualquiera que sea ese tema específico, siempre hay una manera de vincularlo con una Vida más plena, con un equilibrio que aporte más Vida o con un mejor proceso.

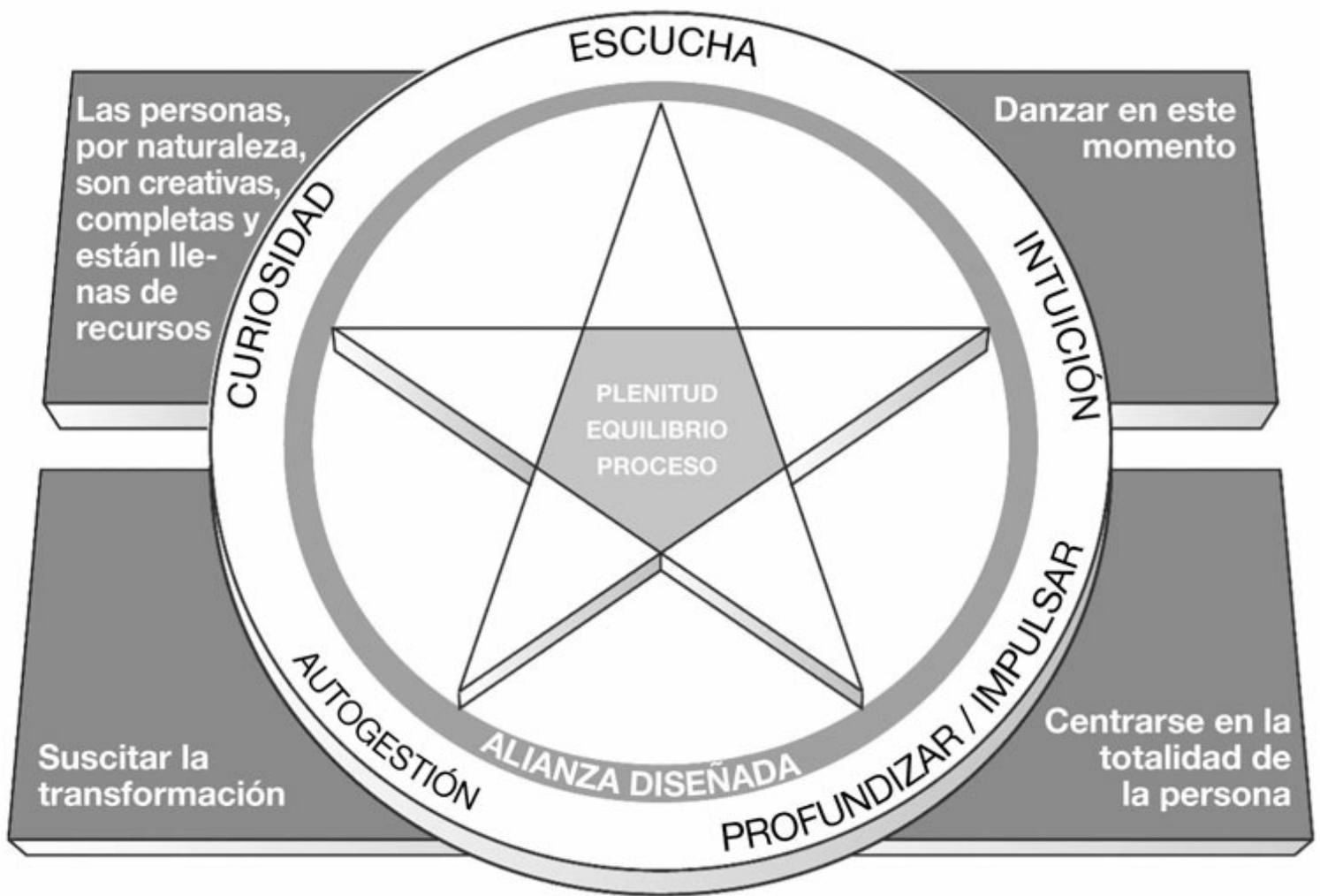


Figura 1. El modelo co-activo.

Plenitud

La definición que cada *coachee* ofrece de la plenitud es siempre absolutamente personal. Probablemente incluya, especialmente al principio, parámetros externos de éxito: un estupendo puesto de trabajo, suficiente dinero, un determinado estilo de vida. El *coaching* ira evolucionando hacia una definición más profunda de la plenitud. No se trata de tener más, no se trata de aquello que llena los bolsillos o los armarios del cliente. Se trata de lo que llena el corazón y el alma del cliente. Una vida que te llena es una vida que valoras, y cada cliente tiene su propia definición de lo que de verdad valora. Si lo que valora es asumir riesgos, ¿hay suficiente aventura en su vida? Si lo que valora es la familia, ¿está siendo injusto consigo mismo cediendo a las exigencias del trabajo? ¿Cuáles son los valores personales que desea que estén presentes en su trabajo? Clasificar los valores es una manera de clasificar las opciones vitales, porque cuando las opciones reflejan los valores del cliente, su vida es más satisfactoria y a menudo el cliente percibe que ésta fluye sin esfuerzo. Alcanzar un determinado objetivo puede resultar muy satisfactorio —especialmente si

marca un hito—, pero la mayoría de los clientes se da cuenta de que la plenitud no es la línea de llegada. En su nivel más profundo, la plenitud consiste en encontrar y en vivir la experiencia de una vida útil y llena de propósito. Consiste en alcanzar nuestro potencial pleno.

Equilibrio

En la actualidad, con tantas responsabilidades y distracciones y a la velocidad a la que cambian las cosas, el equilibrio puede parecer un sueño inalcanzable. Resulta particularmente difícil de conseguir para la mayoría de las personas que acuden al *coaching*. Éstas tienden a mostrarse insatisfechas por el hecho de estar funcionando bajo unos parámetros mínimos con respecto a lo que significa estar llenas de vida: le piden más a la vida y quieren dar más a cambio. Sienten pasión por las cosas que les importan, están centradas en su compromiso y lo viven con tanta intensidad que a veces algún aspecto de su vida es un modelo de excelencia mientras que los demás son un desastre. Comprenden el valor del equilibrio y probablemente hayan intentado alcanzarlo —con buenos propósitos tales como hacer más ejercicio, tomarse tiempo libre o salir más con los amigos—, pero resulta que pasan las semanas o los meses sin que se produzca ningún cambio. Su vida está desequilibrada.

La gente a menudo se resigna a vivir sin equilibrio, como si sencillamente la vida fuera así. Así es el mundo real, dadas las circunstancias. Sólo hay una manera de enfocar este asunto, y tiene mal aspecto. Sin embargo, el *coaching* de equilibrio se centra en ampliar el abanico de perspectivas y, por consiguiente, en añadir más opciones. En último término, el equilibrio consiste en ejercitar la facultad de elegir: decir sí a algunas cosas y no a otras. Esto puede llegar a constituir un reto. A menudo los clientes quieren decir más veces que sí en sus vidas pero no dejan espacio para ello, cosa que conseguirían diciendo que no a otras cosas. Esa tendencia conduce a una sensación de agobio y a vivir una vida que no está en equilibrio.

El equilibrio es un estado fluido, porque la vida misma es dinámica. Por consiguiente, es más interesante averiguar si los clientes se están moviendo en dirección a un mayor equilibrio o a un menor equilibrio que plantearles el «equilibrio» como un objetivo que hay que alcanzar. Igual que las estaciones del año, el equilibrio se asimila mejor considerado a largo plazo. También es un tema permanente, un tema que los *coaches* verán, de una forma o de otra, muchas veces en el transcurso de una relación de *coaching*.

Proceso

Siempre estamos en proceso. A veces resulta frenético; otras veces da una sensación de

serenidad. Porque el *coaching* permite alcanzar eficazmente resultados, tanto los clientes como los *coaches* pueden caer en la trampa de los «resultados»: centrándose totalmente en el punto de destino y perdiendo de vista el fluir de la travesía. De hecho, el proceso se suele comparar con un río. En el transcurso de la vida, hay períodos de riadas, progresos que son como aguas rápidas y también días de calma, de corrientes estables. Pero también habrá tiempos de deriva, de estancamiento en remolinos vinculados con el trabajo o de torbellinos en las relaciones. Asimismo, habrá caídas reincidentes en la misma ciénaga engañosa, riadas y sequías. La tarea del *coach* consiste en observar, señalar y estar con el cliente siempre que éste se encuentre en su proceso. El *coach* está ahí para animar y apoyar, para hacer compañía alrededor de las rocas y para escoltar al cliente a través de las aguas más oscuras, así como para celebrar su habilidad y sus éxitos cuando navegue por tramos difíciles. El *coaching* permite a los clientes vivir más plenamente en una relación más profunda con todos los aspectos de su vida.

Por consiguiente, el *coaching* co-activo abarca toda esta imagen completa del cliente: plenitud, equilibrio y proceso. Éstos son los principios nucleares que se hallan en el corazón del modelo de *coaching*. Juntos crean el calor y la luz de una Vida plenamente viva.

LA ALIANZA DISEÑADA, CLAVE PARA UN ENTORNO DE *COACHING* EMPODERADO

Al situar al cliente en el centro del modelo de *coaching* co-activo (véase la figura 1), rodeamos con un círculo al cliente y su agenda; a ese círculo protector lo denominamos la alianza diseñada. En el *coaching* co-activo, el poder se le otorga a la relación, no al *coach*. *Coachee* y *coach* trabajan conjuntamente para diseñar una alianza que responda a las necesidades del *coachee*. De hecho, el cliente desempeña un importante papel a la hora de definir cómo quiere que se le haga *coaching*. Se implica en la creación de una relación poderosa adaptada a su estilo de trabajo y de aprendizaje. La relación se adapta al estilo de comunicación que mejor funcione para cada cliente. El proceso de diseño de la alianza es un modelo de la responsabilidad mutua del cliente y del *coach*. El cliente aprende que tiene el control de la relación y, en último término, de los cambios que haga en su vida.

LOS CINCO CONTEXTOS

Visualmente, el modelo de *coaching* que ilustra la figura 1 representa una estrella de cinco puntas. Cada punta es un contexto que el *coach* lleva al *coaching*. Cada una es un punto de contacto con el *coachee*. El *coach* recurre permanentemente a estos contextos en la práctica del *coaching*. Con el tiempo, y a través de su formación, el *coach* desarrolla esta capacidad de la misma manera que un músico desarrolla su técnica musical. Los cinco contextos siempre están en juego. Los presentamos en un determinado orden en este libro, pero son una constelación, no una secuencia — los elementos esenciales de un enfoque completo de *coaching*—, como cinco focos que estuvieran siempre brillando, iluminando la vida del cliente.

Escucha

Por supuesto, el *coach* escucha las palabras que dice el cliente, siguiendo la trayectoria del contenido de la conversación de *coaching*. Pero la parte más importante de la escucha en el *coaching* se produce a un nivel más profundo. Radica en escuchar el significado que hay detrás de la historia, el proceso subyacente, el tema que permitirá profundizar en el aprendizaje. El *coach* escucha atento a la aparición de la visión, los valores y el propósito del cliente. También escucha prestando atención a las resistencias, los temores, las reincidencias, y la voz del saboteador, que se hace presente para poner objeciones a los cambios, para señalar los puntos débiles del cliente y para listar todas las razones por las cuales una determinada idea, cualquiera que ésta sea, no dará resultado.

El *coach* escucha a muchos niveles simultáneamente para oír si el cliente está en su proceso, en qué aspectos está en desequilibrio y su progreso en su travesía hacia la plenitud. El *coach* también escucha para percibir los matices de la duda, el tono agrio de algo que no es totalmente cierto. (En el capítulo 3 analizamos en profundidad los tres niveles de escucha.)

Intuición

Escuchando por debajo de la superficie, el *coach* encuentra el lugar en el que se fusionan los datos duros con los datos blandos. La intuición es una especie de saber que reside en segundo término y que a menudo no se expresa. Permanece en segundo término porque, para mucha gente, no es fácil confiar en ella. Nuestra cultura no considera que la intuición sea un medio fiable para sacar conclusiones ni para tomar decisiones, y, por ello, vacilamos a la hora de expresar lo que nuestra intuición nos dice. Nos contenemos porque no queremos parecer tontos. Y, sin embargo, es uno de los dones más poderosos que el *coach* aporta al *coaching*.

Como *coaches*, recibimos una gran cantidad de información del cliente y luego, en el momento del *coaching*, la combinamos con información previa así como con nuestra experiencia, no sólo como *coaches* sino también como personas que están operativas en el mundo. Añadámosle a esto otro factor más: la información que procede de nuestra intuición. Puede que no lo llamemos «intuición», puede que creamos que es un pensamiento o una corazonada o algo instintivo. Independientemente de cómo lo definamos, el impulso emerge de nuestra intuición. Para la mayoría de los *coaches* la intuición es una habilidad que requiere práctica y desarrollo. Es enormemente útil porque, una y otra vez, sintetiza más impresiones e información de las que jamás podríamos analizar conscientemente.

Curiosidad

Uno de los principios fundamentales del *coaching* co-activo es que los clientes son personas capaces y llenas de recursos y que tienen las respuestas. La tarea del *coach* consiste en hacer las preguntas, en guiar el proceso de descubrimiento. El contexto de la curiosidad confiere cierto marco al proceso de desvelar las respuestas y de arrojar luz. La curiosidad es algo abierto, espacioso, que invita, algo con lo que jugar. Y, sin embargo, es al mismo tiempo enormemente poderosa. Igual que la curiosidad científica, que explora las cuestiones más profundas relacionadas con la materia, la vida y el universo, la curiosidad en el *coaching* permite, tanto al *coach* como al *coachee*, adentrarse por las áreas más profundas de la vida de este último, codo con codo, sencillamente mirando, con curiosidad por lo que vayan a encontrar.

Porque el *coach* no es un inquisidor, sino que realmente está de parte del cliente en esta exploración, puede hacer preguntas poderosas que derriben viejos mecanismos de defensa. Cuando el cliente aprende a sentir curiosidad por su vida, se reduce parte de la presión y disminuye el riesgo. El cliente se muestra más dispuesto a escudriñar los lugares oscuros y a probar las cosas difíciles, porque también siente curiosidad.

Impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje

Los frutos del trabajo que cliente y *coach* hacen conjuntamente son tanto la acción como el aprendizaje. Estas dos fuerzas, acción y aprendizaje, se combinan para crear el cambio. Debido a que el concepto de acción que impulsa al cliente hacia delante es tan fundamental para el propósito del *coaching*, a menudo utilizamos el verbo «impulsar» para dar esta idea de ir hacia delante y decimos que uno de los propósitos del *coaching* es «impulsar la acción» del cliente.

La otra fuerza en juego en el proceso de cambio de los seres humanos es el aprendizaje. Aprender no es un mero producto colateral de la acción; es una fuerza igual y complementaria. El aprendizaje genera nueva capacidad para tener recursos y mayores posibilidades al tiempo que fortalece los músculos que actúan en el cambio.

Una de las confusiones más comunes con respecto al *coaching* es que se utiliza simplemente para conseguir que se hagan las cosas; que se hagan con mayor nivel de eficacia. Debido a esta confusión, se ha comparado el *coaching* con contratar a alguien que haga de padre gruñón que vigile que hayas hecho la cama y los deberes. En algunas organizaciones es la imagen del profesor de escuela con una regla, preparado para medir tu fracaso e imponerte un castigo acorde a éste. Pero el *coaching* no consiste sólo en conseguir que se hagan las cosas; consiste, en la misma medida que lo anterior, en

seguir aprendiendo, particularmente de qué manera está o no contribuyendo la acción a los principios nucleares. Esta relación entre acción y aprendizaje y los principios nucleares es clave. A Gandhi se le atribuye la siguiente cita: «La vida es algo más que incrementar su velocidad». Del mismo modo, la vida es algo más, al menos en el modelo co-activo, que incrementar la acción.

Autogestión

Para sostener de verdad la agenda del cliente, el *coach* debe apartarse, cosa que no siempre resulta fácil. La autogestión es la capacidad del *coach* de dejar a un lado sus opiniones personales, sus preferencias, su orgullo, su tendencia a ponerse a la defensiva, su ego. El *coach* debe estar «al otro lado», del lado del cliente, con él, inmerso en la situación y en la pelea del cliente, no «de este lado», gestionando sus propios juicios y pensamientos. La autogestión supone renunciar a la necesidad de quedar bien y de tener razón; la luz debería alumbrar al *coachee*, no al *coach*. La autogestión tiene que ver con la consciencia del impacto que tenemos. En el transcurso de una relación de coaching, los *coachees* también aprenden cómo aplicar la autogestión en sus propias vidas. Experimentan con ese modelo delante y desarrollan su propia consciencia de su impacto.

EL PAPEL DEL *COACH* EN EL MODELO

El *coach* es una especie de agente de cambio que introduce la ecuación del cambio sin saber cuál será el resultado. Objetivos y planes, nuevas prácticas, nuevos hitos y logros de todo tipo forman parte del trabajo continuo del cliente, facilitado por la interacción de *coaching*. El *coach* es un catalizador, un elemento importante en el proceso de aceleración del cambio.

Pero esto es algo más que un papel pasivo. Consideramos el *coaching*, y particularmente la forma del mismo que aquí presentamos, como un rol de servicio que requiere compromiso y presencia por parte del *coach*. Ya esté trabajando el *coach* con clientes particulares individuales o se le haya contratado para trabajar dentro de una organización, un elemento subyacente es, sin duda, una idea de propósito, incluso de uno más elevado. Cuando nos orientamos hacia ese propósito más elevado, creamos los medios para que en los clientes y, por extensión, en las familias y en las organizaciones, se produzca un cambio transformativo. La onda expansiva de cambio en el propósito más elevado del cliente surge de éste y se difunde por el mundo.

Estar presente ahí, contribuir a ese cambio, resulta enormemente gratificante. Satisface el sentido de propósito más elevado presente en la vida del *coach*. Marcar una diferencia —ayudando a otras personas a hacer realidad sus sueños y a alcanzar su máximo potencial— es el motivo por el que los *coaches* se sienten atraídos por este trabajo.

LA RELACIÓN DE *COACHING* CO-ACTIVO

El *coaching* no es tanto una metodología sino más bien una relación, un tipo particular de relación. Desde luego, hay habilidades que aprender y una gran variedad de herramientas disponibles, pero el verdadero arte del *coaching* eficaz radica en la capacidad del *coach* de trabajar en el contexto de la relación. Todos los clientes son únicos, tienen su propio conjunto de circunstancias, objetivos y deseos de cambio personales, capacidades, intereses e incluso hábitos de autosabotaje que son únicos. En términos muy generales, podemos hablar de áreas de interés en las que el cliente a menudo se centra —cambio profesional, transiciones vitales, mejora del desempeño, temas relacionados con la salud y el bienestar— pero sólo en los términos más generales. A esta imagen hay que sumarle el hecho de que los objetivos cambian con el tiempo a medida que el cliente se aclara con respecto a lo que es importante, a medida que profundiza en lo que le motiva y alcanza resultados (acción y aprendizaje). No existe un manual de referencia autorizado y universal con diagnósticos estandarizados y soluciones de *coaching* claramente definidas. El *coaching* es inherentemente dinámico; ésa es una de sus cualidades fundamentales y una de las razones de su potencia como medio para el cambio. El *coaching* es personal; crea una relación única y fuerte para el cambio.

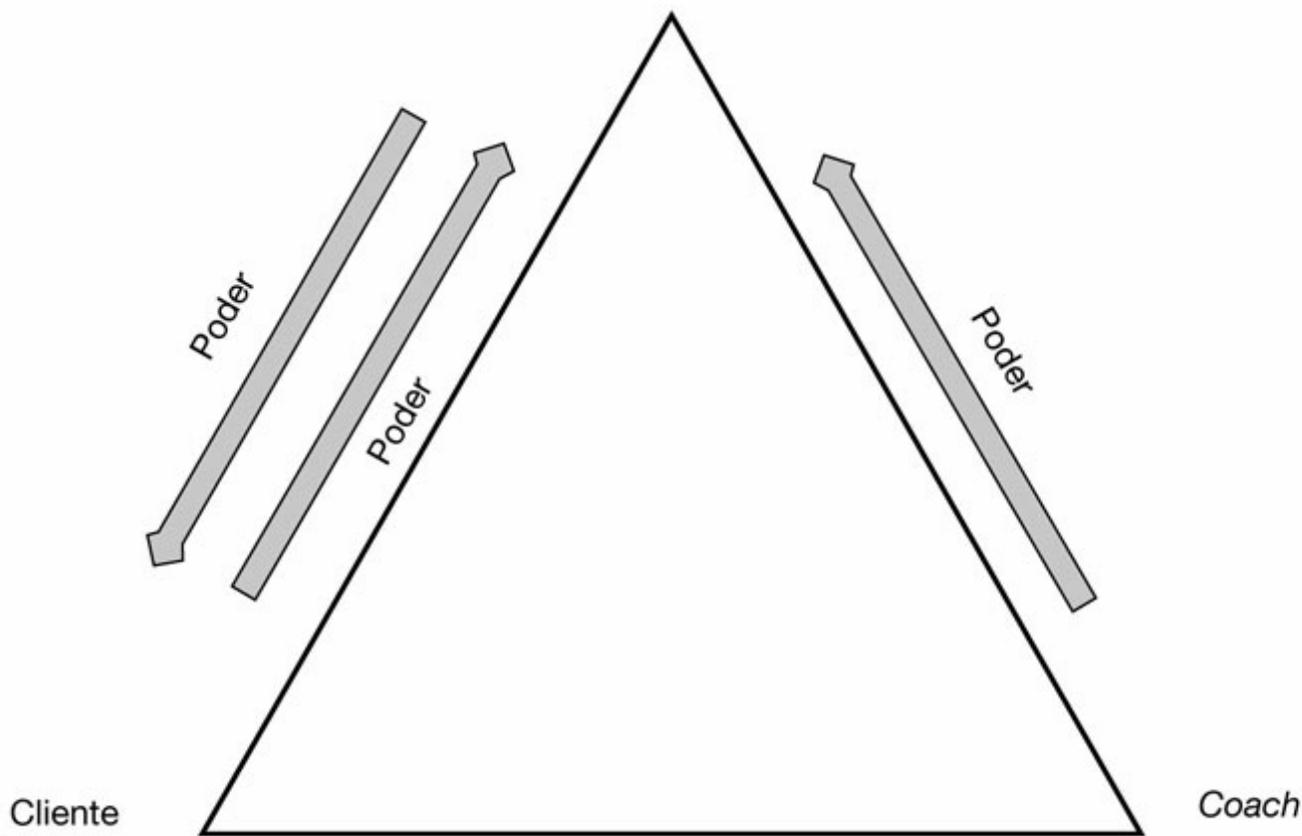


Figura 2. El triángulo de poder del *coaching*.

En el *coaching* co-activo, también hacemos hincapié en la relación de igual a igual: el *coach* y su cliente tienen papeles equivalentes aunque diferentes. Son co-activos en la relación, son co-creadores y colaboradores, en cierto modo.

Podemos representar esta relación en forma de triángulo (véase la figura 2). El *coach* otorga el poder a la relación de *coaching*. También el cliente otorga el poder a la relación, no al *coach*. A su vez, la relación empodera al cliente para que éste se haga cargo de su vida y de las opciones que elige. En este diagrama, todo el poder de la relación existe para servir al cliente.

De hecho, el *coach* co-activo debe pasar de «soy poderoso» a «la relación de *coaching* es poderosa». Hacer un *coaching* poderoso no sólo consiste en ser un *coach* poderoso, también tiene que ver con el poder que experimenta el cliente. Imagina que la relación de *coaching* es un lugar de avituallamiento donde el cliente se conecta a una fuente de energía y se recarga de la que necesita para superar los obstáculos que encuentra en su vida. No podrá superarlo si su nivel de energía es bajo. Pero el poder no procede directamente del *coach*, sino de la relación: la sinergia de la energía que el cliente aporta en forma de deseo y de motivación y la energía que el *coach* aporta en forma de su compromiso, sus habilidades y su comprensión del proceso humano de cambio.

En su forma más elemental, una sesión de *coaching* es una conversación entre un *coach* y otra persona o —en el caso del *coaching* de relaciones o 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 centrada, atenta, diseñada para apoyar al *coachee* en su tarea de aclarar opciones y realizar cambios, siendo fundamental el entorno en el que se produce.

Por «entorno» entendemos tanto el entorno físico como el relacional, constituido por normas básicas, expectativas y acuerdos. En el *coaching* co-activo, hablamos de dos características esenciales para que el entorno del *coaching* sea eficaz: la primera es que ha de ser lo suficientemente seguro para que el cliente sienta que puede asumir los riesgos que necesita asumir; y la segunda es que ha de ser un lugar de valentía en el que el cliente pueda plantearse su vida y a las opciones que elige con motivación, curiosidad y creatividad. Por cierto, «seguro» no significa necesariamente «cómodo». Un cambio importante puede resultar tremendamente incómodo y, sin embargo, siempre hay vías para garantizar que la experiencia sea segura. Igual que el escalador que asciende por la pared de una montaña en busca de la cumbre, es posible que los clientes perciban el proceso como algo estimulante, agotador y aterrador. Pero saber que existe el equivalente de una cordada, que literalmente sujeta al escalador y garantiza su seguridad, les da la confianza necesaria para seguir escalando.

Una serie de cualidades caracterizan un entorno que es seguro para el cliente al tiempo que estimula su valentía. Estas cualidades conforman lo que podría llamarse el «contenedor» de la relación de *coaching*.

Confidencialidad

Cambiar supone alterar el orden habitual y establecido de las cosas. Puede que resulte profundamente satisfactorio, incluso emocionante, embarcarse en semejante cambio, y aun así que sintamos que existe un riesgo. Aun cuando el cliente y su mundo están totalmente comprometidos con el cambio y lo apoyan plenamente, el cambio es, por naturaleza, algo desconocido. Si el cliente se va a arriesgar a realizar un cambio significativo, ha de estar en posición de poder hablar libremente con su *coach*. Revelar cosas es fundamental porque conduce al descubrimiento que es necesario para la acción. Sin la seguridad y la sensación de confianza que proporciona la confidencialidad, el *coaching* se volverá vacilante y siempre habrá una corriente subyacente de sospecha con respecto a lo que no se está diciendo.

Los *coaches* que trabajan con clientes dentro de una organización tienen que manejarse en un entorno más complejo. La confidencialidad entre el *coach* y su cliente sigue siendo una condición clave para que pueda tener lugar una conversación segura y valiente pero, dado que la organización tiene un interés particular en el resultado, suele establecerse alguna vía de información sobre el

coaching. A menudo los clientes son los que asumen la responsabilidad de informar acerca de la naturaleza del trabajo de *coaching*, lo que les permite revelar lo que es más relevante para la organización al tiempo que preservan la confidencialidad entre ellos y su *coach*.

Confianza

Un acuerdo para mantener la confidencialidad de la conversación de *coaching* es un componente clave para construir la confianza. Ésta también se va generando a lo largo del tiempo a medida que tanto el cliente como el *coach* aprenden que pueden contar el uno con el otro y cuando el cliente aprende que la relación da sus frutos. La confianza se construye a partir de pequeñas cosas como llegar puntual a las sesiones de *coaching* y establecer una pauta de fiabilidad. Debido a que la confianza funciona en ambos sentidos, es tan importante para el *coach*, que debe generar confianza a través de sus acciones, como para el cliente.

La relación también se construye y la confianza crece cuando el *coach* sencillamente cree en su cliente. Vivimos en una cultura en la que, en general, se le exige a la gente que se ponga a prueba constantemente, que demuestre su valía en relación con cierto patrón de desempeño, antes de ser aceptada en un determinado círculo. La cultura crea relaciones en las que prevalece demostrar la valía, explicar, justificar. Una relación de *coaching* construida sobre la premisa de que el cliente es una persona por naturaleza completa, creativa y llena de recursos, capaz de elegir las mejores opciones, está basada en una confianza elemental en la capacidad e integridad del cliente. El cliente ve que hay una persona en su vida que cree en su capacidad de hacer lo que dice que puede hacer y de ser la persona que dice que quiere ser.

Es una paradoja que el *coach* crea plenamente en su cliente y, al mismo tiempo, le pida que responda de sus compromisos. Cuando hablamos de «responder» o de «asumir la responsabilidad», no nos referimos a un contexto de juicio, como lo sería un «demuéstramelo», sino sencillamente a que el cliente dé cuentas de su promesa de actuar y de su asimilación del aprendizaje. El cliente ve que el *coach* está realmente de su parte, que respeta su visión y su plan de acción, pero que también está dispuesto a ser honesto y directo, por el bien del cliente.

Decir la verdad

A esta característica del entorno del *coaching* también la podríamos llamar «afrontar la realidad». Un espacio seguro y de valentía para el cambio tiene que ser, por definición, un lugar en el que se pueda decir la verdad. Es un lugar en el que el cliente puede expresar toda la verdad acerca de lo que ha hecho y de lo que no, sin preocuparse por lo que dirá el *coach*. Es un entorno libre de

juicios y un lugar en el que el *coach* espera que el cliente le presente la verdad, porque la verdad no tiene otras consecuencias que el aprendizaje, el descubrimiento y una nueva forma de entender las cosas. Por su parte, el cliente también espera la verdad del *coach* porque ésta es precisamente la perspectiva para la que lo ha contratado. A menudo el cliente está tan metido en su propia situación, tan apegado a su historia y a su modelo de comportamiento habitual, que es incapaz de ver la verdad con claridad. Ésta puede ser una de las razones por las que acude al *coaching*. El cliente cuenta con el *coach* por la agudeza de éste, que le permite ver a través de la niebla y el caos. En la relación de *coaching*, el cliente debe poder contar con que las interacciones serán directas y honestas.

Decir la verdad no tiene por qué ser conflictivo, aunque es posible que genere cierta polémica. Puede manejarse con dureza o con suavidad, pero quiebra la habitual aceptación tácita de las explicaciones del cliente. Decir la verdad es lo contrario de pasar de largo o de obviar: es decir claramente que el emperador no lleva ropa. No hay juicio inherente en el hecho de decir la verdad. El *coach* sólo está diciendo lo que ve. Ocultar la verdad no le sirve ni al cliente ni a la relación de *coaching*. Una relación real no se construye sobre la amabilidad; se construye sobre la autenticidad, afrontando la realidad. Cuando el *coach* tiene el valor de decir la verdad, se erige para el cliente en modelo de quien domina el arte de decir las cosas claras. Y en ese proceso se consolida la confianza entre el *coach* y el cliente.

Apertura y amplitud

Una de las cualidades que hacen que la relación de *coaching* funcione es la amplitud. Se trata de un lugar en el que los clientes pueden respirar, experimentar, fantasear y diseñar estrategias sin limitaciones. Es otro mundo, un lugar de fascinación y de sueños. Es un lugar en el que pueden ventilar su rabia, sus preocupaciones, su resentimiento, su sensación de injusticia. Es un lugar en el que el fracaso se reconoce como medio de aprendizaje, en el que no hay verdades absolutas y en el que existen muy pocas reglas.

Para el *coach*, la amplitud también significa no estar apegado a ningún modo de actuación en particular ni a ningún resultado que pueda alcanzar el cliente. El *coach* sigue preocupándose por sus clientes y las agendas, la salud y el crecimiento de éstos, pero no por el camino que han de tomar para llegar allí, ni por la velocidad a la que viajen, ni por las vueltas que tengan que dar en el viaje, mientras sigan moviéndose en la dirección que los conduce a los resultados que desean alcanzar. En último término, el *coaching* no trata de aquello que el *coach* proporciona sino de aquello que el cliente crea. Un *coach* puede proponer un determinado modo de actuación para alcanzar los resultados a los que el cliente aspira, y eso está bien. La tormenta de ideas [*brainstorming*] forma parte del *coaching* y puede contribuir de manera notable al proceso del cliente. Pero para garantizar que sigue habiendo una relación abierta, el *coach* no debe estar apegado al hecho de que el cliente haga o no caso de sus sugerencias. La amplitud de la relación requiere que el cliente disponga de

múltiples canales abiertos a la inspiración creativa y que no se limite a las buenas ideas del *coach*, por muy sabio que éste sea o por mucha experiencia que tenga. De esta manera, el cliente es capaz de explorar un mayor abanico de posibilidades.

LA ALIANZA DISEÑADA

Hasta ahora hemos hablado de esta relación entre cliente y *coach* como si fuera algo conceptual. En realidad, creemos que es importante que ambos diseñen consciente y deliberadamente su relación de trabajo y que sigan rediseñándola a medida que ésta se desarrolla, previendo igualmente cómo la cerrarán. La alianza diseñada rodea al *coach* y al cliente en el modelo de *coaching* co-activo (véase la figura 1) y representa el contenedor en el interior del cual el *coach* y el cliente realizan su trabajo.

El propio diseño será distinto dependiendo del *coach* y será único para cada relación *coach*-cliente. La conversación que crea el diseño se centra en las presunciones y expectativas del *coach* y del cliente. El propósito de esta conversación deliberada consiste en aclarar el proceso y los resultados esperados y en proporcionar un foro para la negociación del diseño de una relación tan poderosa como sea posible, tanto para el cliente como para el *coach*.

Dicho en términos más sencillos, el diseño de la alianza responde a preguntas del tipo: *¿Qué condiciones se requieren para que trabajemos juntos de una manera eficaz? ¿Cuáles son los obstáculos existentes o los obstáculos potenciales? ¿A qué preguntas fundamentales es preciso que contestemos para sacar el máximo provecho de este proceso?* Y a medida que el *coaching* avanza se irán planteando continuamente nuevas preguntas: *¿Qué está funcionando y que no? ¿Qué necesitamos cambiar para conseguir que la relación sea más eficaz o tenga mayor impacto?*

La primera conversación acerca de la creación de una relación de trabajo eficaz no es más que el principio. Mantener la apertura y encontrar formas nuevas o más eficaces de trabajar juntos es algo permanente en una relación de *coaching* co-activo. En cierto modo, la fuerza de la capacidad de un cliente para hacer cambios en su trabajo y en su vida da la medida de la fuerza de la relación *coach*-cliente. Y la fuerza de esa relación se mide a través del compromiso de seguir trabajando en el diseño abierto, audaz y en evolución permanente de su alianza.

EL FORMATO DEL COACHING

A lo largo de la última década, el *coaching* como práctica y como profesión se ha arraigado de una gran variedad de maneras, y sigue aumentando la diversidad de los entornos en los que se están utilizando el proceso y las habilidades. Hoy en día encontrarás a *coaches* co-activos trabajando tanto desde sus despachos en casa como en instituciones y organizaciones. Hallarás a *coaches* co-activos tanto en las celdas de las cárceles como en las salas de los consejos de administración de las empresas. Otros combinan el *coaching* con la consultoría para proporcionar apoyo y seguimiento continuos para la puesta en práctica de las medidas. Muchos *coaches* trabajan con clientes privados,

individuales. Algunos se especializan en el trabajo con equipos, o con relaciones interpersonales. Hoy en día el *coaching* es global y transcultural. Tanto *coaches* como clientes pertenecen a docenas de categorías demográficas, tales como grupos de edad, de nivel de renta, de nivel educativo, de pertenencia étnica o de nivel laboral. Muchos *coaches* se especializan en una determinada área de interés o profesional y se centran en trabajar con CEOs, con inmigrantes o expatriados, con artistas y músicos o con padres y sus hijos adolescentes.

El entorno en el que tiene lugar el *coaching* también es diverso. Muchos *coaches* trabajan con sus clientes por teléfono con citas planificadas con regularidad, a menudo semanales, aunque existen muchas variaciones. Algunos *coaches* y sus clientes prefieren las sesiones presenciales, ya sea en el lugar de trabajo del cliente, en la oficina del *coach* o fuera de esos dos lugares. A veces, los *coaches* acuerdan con sus clientes trabajar durante un período de tiempo establecido, por ejemplo, tres meses, seis meses o un año. Otros *coaches* establecen con sus clientes relaciones permanentes, sin prever una fecha de finalización. Se hace *coaching* tanto en salas de juntas o en apartamentos urbanos como en refugios de montaña.

Dentro de ese marco, los *coaches* aportan su formación y su experiencia, así como una amplia variedad de herramientas y de instrumentos de diagnóstico. Las combinaciones de formas y entornos siguen multiplicándose, inspiradas por la imaginación de los *coaches* y los intereses de los clientes. Y, sin embargo, cualquiera que sea la forma que adopta el *coaching*, estamos convencidos de que alcanza su mayor eficacia cuando el *coach* y el cliente crean un espacio seguro y de valentía para su trabajo y cuando ambas partes diseñan deliberadamente la alianza con la que van a trabajar.

PRIMEROS PASOS

Lo más frecuente es que el *coach* comience una relación de trabajo con un proceso inicial que le sirve al cliente de orientación como ejercicio de autodescubrimiento. Este proceso, destinado a sentar una base sólida, permite que el cliente se familiarice con el proceso de *coaching*, proporciona una oportunidad para diseñar la alianza e inicia el trabajo que consiste en aclarar los temas y los objetivos que se propone abordar el cliente. No existe una forma estándar para ello. Para algunos *coaches* se limita a una breve entrevista o a un cuestionario básico de una o dos páginas que se contesta en la sesión inicial de *coaching*. Otros dedican varias sesiones, mecanismos de diagnóstico de distintos tipos y entrevistas con las personas que colaboran con el cliente, con sus subordinados directos o con miembros de su familia. Este proceso de descubrimiento también puede realizarse a través de un trabajo de visualización en un centro de retiro.

En este trabajo inicial, el cliente aprende lo que puede esperar del *coaching*. También es un buen momento para que el cliente se aclare y sepa dónde está y hacia dónde va, qué fortalezas utilizará para llegar allí y qué obstáculos suelen interferir en su camino.

Lo habitual es que el *coach* aborde los cuatro ámbitos siguientes:

- Logística.

- Estás aquí. ¿Dónde es aquí?
- Diseñar el futuro.
- Orientación al *coaching*.

Logística

Uno de los primeros aspectos obvios que se abordan al principio es la comunicación, estableciendo un acuerdo sobre normas básicas fundamentales y el procedimiento administrativo. Acordar detalles tales como la planificación de las sesiones, la política de cancelación de citas y la forma de pago (si procede) forma parte del comienzo del proceso y también es clave para construir la relación. Los clientes empezarán a plantearse expectativas con respecto a su *coach* y al *coaching*, basadas en la forma en la que el *coach* maneje los procedimientos administrativos. La manera en que los *coaches* «gestionan los detalles», especialmente a lo referente a llegar a un acuerdo, establece el tono y crea un entorno particular.

Estás aquí. ¿Dónde es aquí?

Esta fase de descubrimiento se centra en determinar dónde se encuentra el cliente en el momento actual y cómo llegó allí. Es una conversación acerca de dónde está y de cuáles son los temas pendientes, acerca de aquello que está en juego, de aquello que mueve al cliente y de aquello que lo bloquea. La conversación puede abordar temas como el propósito de vida o la misión, los valores, los principios o las creencias personales. Con frecuencia el *coach* realizará un diagnóstico general del grado de satisfacción del cliente en áreas importantes de su vida, utilizando una herramienta como la de la rueda de la vida (véase la figura 3) o una versión de dicha rueda creada especialmente para la situación de cada cliente. (Consulta la caja de herramientas del *coach* en línea, en <http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>, para obtener más información sobre la utilización de ésta y otras herramientas en la fase de descubrimiento.)

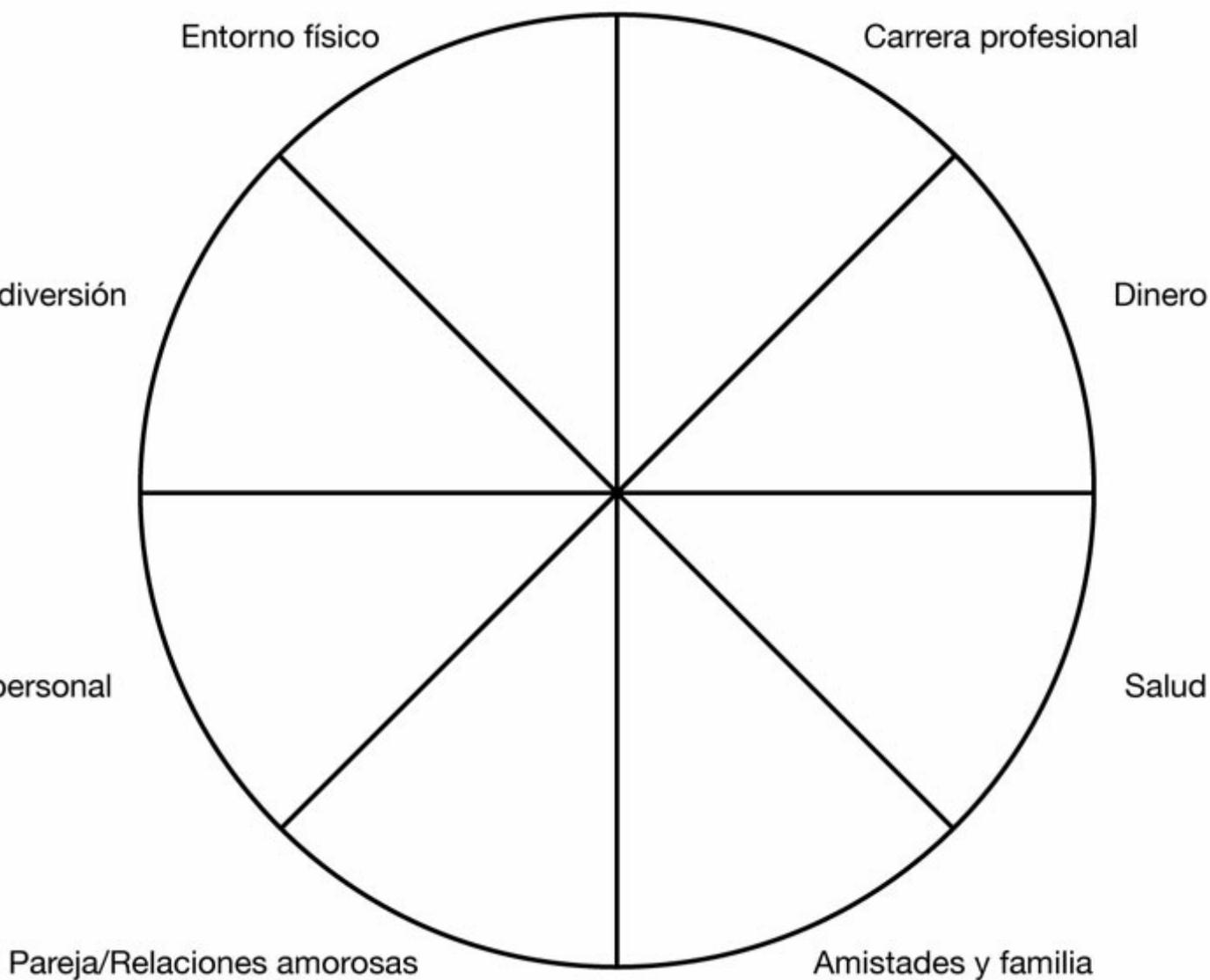


Figura 3. La rueda de la vida.

Es posible que el cliente y el *coach* hablen de decepciones y de éxitos vividos con el fin de que se hagan una idea de lo que funciona y de lo que no, de aspectos que aportan plenitud al cliente y de las estrategias que éste utiliza para manejarse frente a los obstáculos y a los descarrilamientos. En esta fase, ambos están iniciando el proceso de llegar a conocer de verdad a esta persona, el cliente, de dentro hacia afuera: sus zonas brillantes y oscuras, los lugares eficaces y los no tan eficaces.

Puede ser que el *coach* utilice herramientas o ejercicios de diagnóstico, pero la esencia del proceso de descubrimiento son las respuestas a preguntas sencillas y poderosas: *¿En qué quieres marcar una diferencia en tu vida? ¿Qué es lo que más valoras en tu relación con los demás? ¿Qué es lo que te funciona cuando consigues efectuar cambios? ¿Dónde te sueles atascar? ¿Qué te motiva? ¿Cómo te manejas en la decepción o en el fracaso? ¿Qué tal se te da hacer lo que dices que vas a hacer?*

Las respuestas también se orientan muy claramente al diseño de la relación de *coaching* más eficaz. Así, por ejemplo, la pregunta *¿Dónde te sueles atascar?* conduce por encadenamiento lógico a la siguiente: *Como coach tuyo que soy, ¿cómo quieres que reaccione cuando te atasques?* En ese

intercambio, los clientes experimentan el diseño de la alianza y contribuyen al mismo.

Diseñar el futuro

Un tercer aspecto de ese trabajo inicial se refiere a los resultados y a los deseos que el cliente lleva al *coaching*. En este sentido, el trabajo se centra en que los clientes describan lo que quieren cambiar o lo que quieren conseguir. Los clientes suelen tener en su mayoría una o dos áreas fundamentales en las cuales desean enfocar el trabajo. Las posibilidades de éxito aumentan cuando se concentran en uno o dos elementos clave de cambio, por lo que parte de la conversación destinada a sentar las bases tiene por objeto aclarar cuáles son esas áreas clave. Esos resultados futuros serán fruto de alcanzar objetivos, de cumplir compromisos, de cambiar hábitos y de acceder a una visión irresistible de la vida.

Resultados y objetivos deseados. Los clientes llevan al *coaching* un deseo de cambio. Los resultados que se plantean pueden estar apenas esbozados o claramente definidos pero, en ambos casos, todavía no han sido capaces de alcanzar los resultados que aspiran conseguir. Esos resultados deseados pueden ser tan específicos como un objetivo particular, y otros clientes tal vez aspiren a cambiar una determinada forma de estar, que puede ser «en equilibrio», «conviviendo pacíficamente con una enfermedad mortal» o «disfrutando más de mi trabajo». Parte del proceso inicial se dedicará a clarificar los resultados y, en muchos casos, a afinar la definición de unos deseos expresados con poca precisión para convertirlos en objetivos específicos: ¿Qué ocurrirá? ¿En qué plazo de tiempo? ¿Cómo sabrán los clientes que han alcanzado los resultados que quieren? El *coach* y el cliente colaboran para alcanzar esos resultados y tan importante como conseguir los objetivos es aplicar las nuevas prácticas. Eliminar hábitos perniciosos al tiempo que se inician prácticas beneficiosas y vivificantes es otro foco importante del proceso de *coaching*.

Visión irresistible. Los plazos, las expectativas y las listas de tareas pendientes pueden acabar minándonos la moral. Podemos dejarnos llevar por la codicia, por el deseo de éxito o por las promesas que hacemos. O bien podemos sentir que tira de nosotros la fuerza gravitacional de una visión imperiosa de la vida, como el agua cuesta abajo. Seguramente podrás darte cuenta de la diferencia entre esas dos fuerzas: una nos empuja o nos dirige, la otra tira de nosotros irresistiblemente. Descubrir lo que nos atrae tiene el poder de hacernos superar las barreras del aletargamiento y el miedo. Encontrar la visión irresistible puede influir e investir de un poder nuevo a cualquier objetivo, acción o resultado. Un elemento importante en el trabajo de descubrimiento inicial con los clientes es revelar o encender dicha visión.

Quién necesitas ser. Según la definición clásica, la locura es la cualidad de una persona que

hace las cosas de la misma manera esperando obtener resultados distintos. La verdad es que si nada cambia, nada cambia. Con mucha frecuencia, algo nuevo del exterior, como un nuevo resultado, supone crear algo nuevo en el interior. Para alcanzar los resultados que se han propuesto conseguir, es muy probable que los clientes necesiten cambiar sus actitudes, sus paradigmas o sus creencias subyacentes. El comienzo de una nueva relación de *coaching* es un momento perfecto para eliminar capas acumuladas de identidad y viejos roles, y así mostrar a la auténtica persona que hay en el interior.

Orientación al coaching

Otro resultado del proceso de sentar las bases es orientar al cliente al *coaching*. Incluso aquellos clientes que han trabajado anteriormente con un *coach* pueden aprovechar la oportunidad para expresar sus presunciones y preocupaciones y para compartir abiertamente sus expectativas acerca del *coaching* y de la relación *coach/coachee*. De esta manera tanto el *coach* como el cliente se posicionan a favor de la relación de *coaching*. Una conversación clara y directa ayuda a sentar unas bases francas, sin limitaciones y, por lo tanto, co-activas.

HOMEOSTASIS

La orientación al *coaching* debería incluir en alguna parte unas cuantas palabras acerca de la homeostasis, una resistencia al cambio que es natural y a menudo inconsciente. «Hábito malo, tarde es dejarlo», como dice el refrán. Lo mismo ocurre con las viejas creencias y las maneras de siempre de relacionarse con los demás. Particularmente en mitad de un cambio, cuando se está transformando la vía de siempre y la nueva todavía no se ha integrado, existe una fuerte tendencia a volver a lo habitual, a lo conocido, aun cuando eso no le condujera al cliente al resultado deseado. Cambiar requiere invertir energía, y mantenerse en el proceso de cambio requiere un aporte continuo de energía. Una parte de ese cambio resultará fácil, pero seguramente no ocurra lo mismo con otras partes. A menudo habrá una tendencia a reincidir o al menos la tentación de hacerlo. Es mejor que los clientes sean conscientes de ello y estén preparados, de modo que, si surge la tentación, no tengan la sensación de que están fallando. La homeostasis, esa tendencia natural a mantener el statu quo de las cosas, también es inherente al sistema. Todos los individuos, sean clientes particulares o corporativos, viven en un sistema, y ese sistema a menudo contribuye a esa resistencia al cambio. Una vez más, ser consciente del poder del sistema puede ayudar al cliente en su proceso de cambio.

Finalmente, hay una reacción específica contraria al cambio que suele producirse con bastante frecuencia entre los clientes y que podríamos llamar «el bajón». Para los *coaches* que trabajan con sus clientes con periodicidad semanal, ese fenómeno suele aparecer entre la tercera y la octava

semana, bien porque el cambio no se está produciendo con suficiente velocidad bien porque la euforia inicial de compromiso se ha desvanecido. El cliente se da cuenta de que hablar de la acción es una cosa y acometer la acción es otra bastante distinta. Muchos *coaches* proponen a sus clientes un compromiso inicial de tres meses para ayudarles a superar ese bajón.

LA IMAGEN GENERAL

Para que el *coaching* funcione, debe haber compromiso por parte del cliente: compromiso de explorar, de cambiar, de aprender, de asumir riesgos; de perseverar aun cuando las cosas se pongan difíciles; y de dedicarle tiempo y energía. El cliente ha de estar dispuesto a salir de su zona de confort y a adentrarse por lo desconocido en aras del cambio. Sin ese compromiso, el *coaching* zozobra y se convierte en mera cháchara o en el establecimiento de listas de tareas pendientes que, a menudo, nunca se llegan a hacer. Afortunadamente, los clientes se sienten en su mayoría estimulados y llenos de buena voluntad cuando empiezan. Es el momento ideal para que se sitúen con respecto a su compromiso y lo declaren.

Por su parte, los *coaches* deben explicar muy claramente a sus clientes cuál es su compromiso con ellos. Se trata del compromiso de hurgar en profundidad y con valentía, de escuchar activamente las palabras que se pronuncian y las que no. Con ese nivel de compromiso, el *coaching* puede resultar emocionante e inspirador y no se hará trivial. El *coach* comprometido con sus clientes y con sus objetivos últimos está dispuesto a desafiar, a incitar, a motivar, a animar y, a veces, a insistir en que el cliente se haga cargo. Se trata del pilar de «suscitar la transformación» en acción. Cuando el *coach* pone el cien por cien de su esfuerzo y conocimiento experto y se sitúa en el mismo nivel de compromiso que el cliente, la relación entre ambos es realmente co-activa. Son ese compromiso mutuo y la alianza diseñada entre el cliente y el *coach* los que crean el espacio seguro y de valentía en el que los clientes pueden llevar a cabo ese importante trabajo personal con sus vidas.

SEGUNDA PARTE

CONTEXTOS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

Una de las maneras más sencillas de ver y de comprender la aplicación de las habilidades de *coaching* consiste en enmarcarlas dentro de los cinco contextos del *coaching*:

- Escucha
- Intuición
- Curiosidad
- Impulsar y profundizar
- Autogestión

Los cinco capítulos siguientes presentan una explicación pormenorizada de los contextos, así como definiciones de las habilidades específicas de *coaching*. Cada capítulo también contiene conversaciones que ilustran las habilidades en acción, así como una serie de ejercicios que puedes utilizar para desarrollar dichas habilidades.

ESCUCHA

Que alguien te escuche es una experiencia asombrosa, en parte porque es muy poco habitual. Cuando otra persona está totalmente contigo —cerca de ti, interesada por cada palabra que dices, deseosa de mostrar su empatía contigo— sientes que hay alguien que te conoce y te comprende. Las personas nos abrimos cuando sabemos que la otra persona nos está escuchando de verdad; nos expandimos, estamos más presentes. Nos sentimos más seguras y también más reforzadas, y crece la confianza. Por eso, la escucha es tan importante en el *coaching* y es el primero de los cinco contextos que vamos a explicar.

La escucha es un talento que a cada persona le es dado en cierta medida. Los *coaches* tienden a tenerlo especialmente desarrollado de antemano, pero la escucha también es una habilidad que se puede aprender y desarrollar entrenándola. Los *coaches* más avezados han sabido aprovechar su rico don y han alcanzado un elevado nivel de maestría. De hecho, lo utilizan con la misma gracia inconsciente que un atleta practicando su deporte o un músico dando un concierto.

La mayoría de las personas no escuchan a un nivel muy profundo. Sus ocupaciones y preocupaciones cotidianas no requieren más que un nivel mínimo de escucha —igual que la mayoría de las personas no alcanzamos más que un nivel medio de forma física—. No necesitamos los músculos porque no somos atletas de élite. En la escucha diaria, atendemos principalmente a las palabras. Nos centramos en lo que la otra persona ha dicho y en lo que yo he dicho. Piensa en todas las discusiones en las que el problema se centró en qué palabras precisas se habían pronunciado: «Eso no es lo que has dicho», «Es lo que quise decir», «Pero no es lo que has dicho». A veces oímos las palabras y luego desconectamos de la conversación mientras las procesamos internamente y nos ponemos a pensar en lo que diremos a continuación. Buscamos una historia semejante, u otra que sea un poquito más dramática: «Pues si piensas que eso fue terrorífico, imagínate lo que me pasó a mí cuando...». Quedamos atrapados en nuestros propios sentimientos; nos tomamos las cosas personalmente; escuchamos a un nivel superficial al tiempo que evaluamos y juzgamos lo que la otra persona está diciendo.

La ausencia de una verdadera escucha es especialmente acuciante en el trabajo. Bajo presión por llevar a cabo nuestro trabajo, escuchamos lo mínimo que necesitamos saber para poder acudir al siguiente incendio que hemos de apagar. La consecuencia es que no es de sorprender que la gente se sienta como una mera función de una máquina accionada y no como seres humanos. No es de sorprender que el «compromiso del personal» sea un tema que preocupa seriamente a las

organizaciones hoy en día. Todo el mundo habla, pero nadie escucha.

La mayoría de nosotros diría que, por lo general, nuestros amigos nos escuchan bien, porque están dispuestos a no juzgarnos y a veces incluso se callan y escuchan el relato. Sin embargo, con demasiada frecuencia, cuando nosotros en realidad lo que queremos es sencillamente que nos escuchen, nuestros parientes, amigos y compañeros de trabajo, con la mejor intención del mundo, lo que pretenden es resolver el problema o aplacar nuestros sentimientos. Un *coaching* de alto nivel — ya tengas formación como *coach* o seas la jefa de un empleado— requiere una escucha de alto nivel, en sintonía y experta, así como la capacidad de maximizar la interacción de la escucha. «Interacción» es una buena palabra aquí, porque la escucha no es una mera escucha pasiva, es activa.

CONSCIENCIA E IMPACTO

Existen dos aspectos de la escucha en el *coaching*. Una es la consciencia. Recibimos información a través de lo que percibimos con nuestros oídos, por supuesto, pero también escuchamos con todos nuestros sentidos y nuestra intuición. Oímos, vemos y percibimos sonidos, palabras, imágenes, sentimientos y energía. Estamos atentos a toda la información que nos proporcionan nuestros sentidos. Somos oyentes polifacéticos y contamos con muchos receptores de distintos tipos, todos ellos recibiendo información: percibimos la respiración al otro lado del teléfono, el caudal de voz, su modulación. Sentimos la presión más allá de las palabras: la voz puede tener un timbre suave o duro, estar entrecortada o llena de rabia. Escuchamos no sólo a la persona sino, al mismo tiempo, a todo lo demás que está ocurriendo en el entorno. En sesiones presenciales, observamos el lenguaje corporal. Al teléfono, sentimos la emoción e imaginamos la mandíbula apretada o la cabeza agachada en señal de aflicción. Todo eso es información. Somos conscientes.

El segundo aspecto es aquello que hacemos con nuestra escucha. Es decir, el impacto de nuestra escucha en los demás; en concreto, el impacto de la escucha del *coach* en su cliente. Como *coach* con experiencia, has de ser consciente no sólo de aquello que estás escuchando, sino del impacto que tienes cuando actúas sobre tu estado de consciencia. La mayor parte del tiempo, esa consciencia se da justo por debajo de la superficie mientras tu atención todavía está centrada en la otra persona.

Imagínatelo de la siguiente manera: estás en un combate de esgrima y toda tu atención se centra en tu adversario al tiempo que, de manera instantánea, eliges y respondes, esquivas y atacas. Tu atención no se centra en las decisiones que estás tomando, pues eso rompería tu concentración, lo que tendría nefastas consecuencias. Una vez terminado el combate, puedes recapitular la acción y revisar las opciones que has elegido. Cuando escuchas de esa manera, no estás pensando lo que estás recibiendo ni lo que vas a hacer con tu consciencia. Tu escucha es hiperconsciente e inconsciente al mismo tiempo.

Lo que haces con tu consciencia, las opciones que ejerces, tendrán un impacto. Así, por ejemplo, imagínate que estás en una sala llena de gente y de repente sientes que huele a quemado. Puede que haya un incendio, tu atención se centra en el humo y tomas nota de ello. Ése es el primer aspecto de la consciencia. Luego decides qué hacer con esa información. Puede que grites «¡fuego!» o que se lo

menciones tranquilamente al anfitrión. Podrías agarrar un extintor y abrirte paso entre la muchedumbre para combatir heroicamente el incendio o largarte tranquilamente por la puerta de atrás. Cada una de esas opciones tendrá un impacto diferente y habrá consecuencias distintas dependiendo de lo que hagas con tu consciencia.

Obviamente, la escucha no es pasiva, especialmente en la relación de *coaching*. En nuestro modelo de escucha, decimos que existen tres niveles de escucha, que proporcionan al *coach* un enorme registro y, en último término, la capacidad de escuchar a un nivel muy profundo.

Nivel I: escucha interna

En el nivel I nuestra consciencia se centra en nosotros mismos. Escuchamos las palabras de la otra persona, pero nuestra atención está centrada en lo que las palabras significan para nosotros. En el nivel I, el foco está puesto en «mí»: mis pensamientos, juicios y conclusiones acerca de mí mismo y de los demás. Todo lo que está ocurriendo con la otra persona nos llega a través de un diodo: un contenedor de energía de un solo sentido que deja entrar la información pero no la deja salir. Estamos absorbiendo información a través de la escucha, pero la retenemos en un contenedor que la recicla. En el nivel I sólo se plantea una pregunta: *¿Qué significa esto para mí?*

Muchas veces esto puede ser totalmente adecuado. Cuando viajas solo a otra ciudad, es probable que estés operando en el nivel I la mayor parte del tiempo. Cuando llegas al aeropuerto, estás pensando en qué mostrador vas a facturar, si te has acordado de traer el billete, cuánto tiempo falta para que salga el vuelo, el hecho de que odias volar, tu opinión sobre la comida a bordo o tu consciencia de que la persona que va en el asiento de atrás está golpeando continuamente tu asiento. Tienes toda la atención puesta en ti, como debe ser. Otra indicación de que estás operando en el nivel I es un fuerte deseo de tener más información. Quieres respuestas, explicaciones, detalles, datos. La conversación interna puede ser algo parecido a lo siguiente: *¿Se ha retrasado el vuelo? Pues voy a llegar tarde. ¿A qué hora saldremos? ¿Cuándo comeré? ¿Cómo voy a decirle a la gente que tal vez llegue tarde? ¿Habrá otro vuelo? ¿Traje bastante material para leer?* El objetivo de recabar información en este nivel no es otro que el de responder a tus propias necesidades.

Otra situación típica del nivel I se da, por ejemplo, en un restaurante. Tu consciencia está absorta en ti y el impacto de la escucha se refiere totalmente a ti. Las consecuencias afectan a tu disfrute, salud, satisfacción y cartera: *¿Quiero tomarme un aperitivo antes de pedir la comida? ¿Cuál es el plato del día? ¿Es cómoda la silla? ¿Estaré en medio de una corriente de aire? ¿Estoy demasiado cerca de la cocina? ¿Qué precios tienen? ¿Me lo puedo permitir?* Eres consciente de tus pensamientos y sentimientos. Las decisiones que tomas, las opciones que eliges y los juicios que emites se refieren totalmente a ti. Te encantan algunos pescados, siempre y cuando no los sirvan en el plato enteros con esos ojos muertos y vacuos mirándote fijamente. Piensas en el peso que quieres perder y decides pedir una salsa baja en calorías. Tu cháchara mental interna está aquí en su máximo

apogeo. Aunque te hayas sentado en el restaurante frente a la persona de la que estás locamente enamorado, tu consciencia está enteramente en el nivel I hasta que pides la comida.

El nivel I nos informa acerca de nosotros mismos y de lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. Es donde nos explicamos las cosas y donde las comprendemos, por lo que es muy importante. Los clientes necesitan estar en el nivel I, mirarse por dentro, contemplar sus vidas: procesar, pensar, sentir, comprender. Pero definitivamente no procede que el *coach* opere a ese nivel, tan absorto en sí mismo, ni un solo instante. Los *coaches*, como seres humanos que son, tendrán evidentemente momentos en los que perderán el foco, que ha de estar puesto en el cliente, y en los que estarán en el nivel I. Lo que deben hacer en ese caso es volver a conectar con los clientes en los niveles II y III lo más rápidamente posible.

Diálogo de nivel I

—Tengo la casa nueva hecha un desastre. Hay cajas por todas partes. Casi no puedo ir de la puerta de entrada al cuarto de baño y tengo que acabar para el viernes la propuesta más importante de toda mi carrera —dice el cliente.

—A mí me ocurrió lo mismo el año pasado. La clave está en asegurarte de que no estés perdiendo la visión a largo plazo —responde el *coach*.

—Pero es que ése es en realidad el dilema. Porque he viajado tanto el mes pasado que a mi mujer se le ha agotado la paciencia. La verdad es que no estoy haciendo lo que me toca en casa —dice el cliente.

—Ya se arreglará. El desastre es pasajero. No permitas que eso te distraiga de tu verdadero objetivo: mantener tu impulso —le recomienda el *coach*.

—Me parece que esto es algo más que una pequeña distracción.

—Estoy seguro de que tienes una explicación de por qué es tan importante. Pero de momento, regresemos a tu propósito.

—Bueno, si estás seguro —concluye el cliente.

Obviamente, el *coach* está escuchando en el nivel I, prestando más atención a sus propios juicios y opiniones y llevando su propia agenda. La cuestión en este ejemplo no es qué actuación es correcta para ese cliente sino dónde está poniendo su atención el *coach*. En este caso, su atención se centra en un problema y en la solución que él prefiere en lugar de centrarse en que el cliente tiene un dilema.

Nivel II: escucha enfocada

En el nivel II, la escucha está firmemente enfocada en la otra persona. A veces puedes apreciarlo

por la postura corporal de cada persona: ambas se inclinan hacia delante y se miran fijamente. La atención está muy centrada en la otra persona y no hay excesiva consciencia del mundo exterior.

Volvamos a la escena del restaurante y a nuestros dos enamorados. Han pedido la cena y el camarero se ha llevado la carta. Ahora se miran fijamente y no atienden a nada más. Desean estar tan cerca que lleguen a fusionarse en un solo ser. Están tan ajenos al mundo exterior que esa escena de total aislamiento romántico se ha convertido en una caricatura que se utiliza frecuentemente en los anuncios. Es como si estuvieran viviendo en su propia burbuja.

Cuando tú, como *coach*, estás escuchando en el nivel II, tu consciencia está totalmente enfocada en tu cliente. Escuchas sus palabras, expresiones, emociones y todo lo que comunica. Observas lo que dice, cómo lo dice y lo que no dice. Ves su sonrisa y oyes las lágrimas en su voz. Escuchas para descubrir aquello que valora, para conocer su visión, su manera única de ver el mundo, para descubrir lo que le da vida en la sesión de *coaching*, y lo que se la quita o le hace retraerse.

La energía y la información proceden del cliente. El *coach* las procesa y las devuelve. En el nivel II, el impacto de la consciencia se produce en el cliente. El *coach* es como un espejo perfecto que no absorbiera nada de luz; todo lo que procede del cliente se le devuelve. En el nivel II, los *coaches* son permanentemente conscientes del impacto de su escucha en sus clientes: no es que estén controlando constantemente el impacto sino que son conscientes del mismo.

El nivel II de escucha es el nivel de la empatía, de la clarificación, de la colaboración; es como si existiera una conexión por cable entre el *coach* y su cliente. En este nivel, el *coach* está totalmente desapegado de su persona, de su agenda, de sus pensamientos y de sus opiniones. Está tan enfocado en el cliente que la conversación mental virtualmente desaparece y el *coaching* se vuelve espontáneo. Como *coach*, ya no estás tratando de imaginar cuál será el siguiente paso. De hecho, si tu atención está puesta en tratar de figurarte lo que vas a decir a continuación —la brillante pregunta que le vas a hacer al cliente— te da una clave de que estás escuchando en el nivel I, en el interior de tu propia experiencia.

Como *coach* que escucha en el nivel II, no sólo oyes al cliente hablar, sino que percibes todo lo que te está llegando en forma de información: el tono, la cadencia, los sentimientos expresados. Eliges qué le contestas y cómo le contestas. Luego observas el impacto de tu respuesta en el cliente y recibes también esa información. Es como si escucharas dos veces antes de que el cliente vuelva a contestar. Escuchas la conversación inicial del cliente y su reacción a tu respuesta. Recibes información ambas veces. En eso consiste escuchar en el nivel II.

Cuando describimos la escucha en este nivel, tendemos a utilizar ejemplos de *coaching* individual, pero la escucha de nivel II se refiere a que la atención está puesta en la consciencia. Aquellos *coaches* que trabajan con socios, parejas o incluso equipos han de saber que es perfectamente posible escuchar en el nivel II a más de un individuo.

Diálogo de nivel II

—Tengo la casa nueva hecha un desastre. Hay cajas por todas partes. Casi no puedo ir de la

puerta de entrada al cuarto de baño, y tengo que acabar para el viernes la propuesta más importante de toda mi carrera —afirma el cliente.

—¿Cuán importante es para ti tener la casa instalada? Estás en el momento más productivo de tu negocio desde que lo empezaste —pregunta y comenta el *coach*.

—Ya lo sé, pero si no echo una mano con la mudanza, puede que de aquí a poco tiempo me encuentre viviendo solo... ya sabes a lo que me refiero. Mi mujer se ocupó prácticamente de todo el empaquetado el mes pasado, mientras yo estaba de viaje.

—¿Cómo podrías abordar la situación en casa sin dejar de mantener el impulso que le estás dando a tu nuevo negocio?

—Podría clonarme —dice el cliente irónicamente.

—Me doy cuenta de que esto es un verdadero dilema para ti. Tienes valores que debes honrar en más de un área importante de tu vida. Veamos cuáles serían algunas de las opciones posibles. ¿Eso te serviría?

—Claro. Estupendo. Francamente, estaba empezando a sentirme atrapado, como si no hubiera ninguna salida.

Nivel III: escucha global

Cuando escuchas en el nivel III, escuchas como si tú y tu cliente ocuparais el centro del universo y recibirais información de todas partes al mismo tiempo. Es como si estuvieras rodeado por un campo de fuerzas en el que estuvierais contenidos tú, tu cliente y un entorno de información. El nivel III incluye todo lo que puedas observar con tus sentidos: lo que ves, oyes, hueles y sientes, es decir, las sensaciones tanto táctiles como emocionales. Además, contempla la acción, la inacción y la interacción.

Si el nivel III está bien acoplado, podríamos compararlo con un campo electromagnético. Las ondas radiofónicas son totalmente invisibles y, sin embargo, sabemos que existen porque oímos que de la radio sale música. En la escucha de nivel III, estamos oyendo las ondas de radio. Nuestras antenas las interceptan y éstas se convierten en información que podemos procesar. Pero hace falta un receptor especial para captar el nivel III y la mayoría de la gente necesita práctica porque no está acostumbrada a utilizar este nivel de consciencia de la manera en que lo hace un *coach*. Para mucha gente, esto significa acceder a un nuevo ámbito de escucha. Uno de los beneficios de aprender a escuchar en el nivel III es que tienes mayor acceso a tu intuición, a través de la cual recibes información que no es directamente observable y la utilizas del mismo modo que utilizarías las palabras que pronunció el cliente. En el nivel III, la intuición es sencillamente una fuente adicional de información. Como *coach*, recibes la información y respondes, luego observas el impacto. ¿Cómo ha caído tu respuesta? ¿Qué has observado al respecto?

La consciencia de nivel III se describe a veces como escucha ambiental. Observas la

temperatura, el nivel de energía, la luz o la oscuridad, tanto literalmente como en sentido figurado. La energía del cliente, ¿está a tope o bajo mínimos? ¿Es fría, apenas está presente o está rígidamente controlada? Lo sabrás si escuchas en el nivel III. Aprenderás a confiar en tus sentidos a este respecto; además, siempre puedes recurrir a la pregunta siguiente: «Tengo la sensación de que estoy en un lugar extraño. ¿Es cierto? ¿A qué se debe?». Quienes actúan en escenarios desarrollan un marcado sentido de la escucha de nivel III. Cómicos, músicos, actores y formadores-presentadores suelen tener muy desarrollada la capacidad de leer la energía en una sala y de percibir cómo cambia en respuesta a lo que ellos hacen. Éste es un gran ejemplo de cómo percibir tu propio impacto. Cualquier persona que sepa ejercer su influencia sobre los demás sabe escuchar en el nivel III. Esas personas tienen la capacidad de leer su impacto y de adaptar su comportamiento en consecuencia.

Para escuchar en el nivel III debes tener una actitud muy abierta, posar una mirada ligeramente desenfocada sobre las cosas, ser sensible a los estímulos más sutiles y tener disposición a recibir información a través de todos los sentidos: en tu propia esfera, en el mundo que te rodea y en el que rodea a tu cliente. El propio entorno te está dando información que puedes utilizar en tu *coaching* aun cuando no puedas articular de forma instantánea lo que estás percibiendo. A veces ese entorno está hablando a gritos, otras está susurrando.

Diálogo de nivel III

—Tengo la casa nueva hecha un desastre. Hay cajas por todas partes. Casi no puedo ir de la puerta de entrada al cuarto de baño, y tengo que acabar para el viernes la propuesta más importante de toda mi carrera —afirma el cliente.

—¿Cuán importante es para ti tener la casa instalada? Estás en el momento más productivo de tu negocio desde que lo empezaste —le dice el *coach*.

—Ya lo sé, pero si no echo una mano con la mudanza, puede que de aquí a poco tiempo me encuentre viviendo solo, ya sabes a lo que me refiero. Mi mujer se ocupó prácticamente de todo el empaquetado el mes pasado, mientras yo estaba de viaje.

—Por lo que dices percibo que hay algún tema más importante que el de unas cajas que hay que vaciar. Me da la sensación de que estás tan metido en una caja como algunos de los enseres de tu casa en las cajas de la mudanza —comenta el *coach*.

—¿Tan obvio es?

—Sencillamente no suenas como el Steve con el que estoy acostumbrado a hablar. Suenas como si estuvieras atrapado.

—Así es como me siento. Y como si no hubiera ninguna salida. Estoy acorralado. En mi relación y en mi trabajo —reconoce el cliente.

—¿Y qué quieres hacer al respecto?

—Lo que he estado intentando hacer es eludir la cuestión, o pasar por encima, y no parece que dé ningún resultado. Creo que es hora de que me siente y busque alguna solución, que lo saque todo de la caja, por así decir —concluye el cliente.

En este caso, el *coach* está en sintonía en el nivel III: percibe los matices del espacio entre el *coach* y el cliente, más allá de las palabras, incluidas toda la energía y la emoción expresadas y no expresadas. Observa que en los ejemplos de diálogos hemos inventado la conversación para ilustrar las diferencias entre los tres niveles. En conversaciones reales de *coaching*, por supuesto, el *coach* pasa constantemente del nivel II al III y cuando cae en el nivel I, debe recuperarse lo antes posible.

El coach escucha

Todo en el *coaching* gira en torno a la escucha, especialmente a una escucha que tenga presente el plan y el propósito del cliente: ¿Está progresando el cliente con su visión según lo previsto? ¿Está viviendo de acuerdo con sus valores? ¿En qué punto se encuentra hoy? El *coach* escucha, atento a las señales de vida, a las opciones que están eligiendo los clientes y a cómo esas opciones les acercan al equilibrio o les alejan de él. El *coach* también escucha en busca de resistencias y de turbulencias en el proceso. Escuchar es el punto de entrada de todo el *coaching*. En cierto sentido, todos los demás contextos dependen de la escucha de niveles II y III. Por lo tanto, la escucha es la puerta por la que transita todo el *coaching*.

Mientras los *coaches* escuchan, ejercen opciones que cambian la dirección y el foco de su *coaching*. A eso nos referimos cuando hablamos del impacto de escuchar. Una de las maneras en que este impacto se manifiesta es la elección espontánea de la habilidad de *coaching* que se va a utilizar a continuación.

HABILIDADES DE *COACHING*

Las siguientes habilidades de *coaching* suelen asociarse con el contexto de la escucha. Por supuesto, una escucha eficaz es un requisito previo para la utilización de todas las habilidades y, para esta sección, hemos seleccionado aquellas que nos han parecido respuestas adecuadas a una situación de escucha.

Articular

Esta habilidad también se conoce con el nombre de «Articular lo que está pasando». Con tus habilidades de escucha en los niveles II y III plenamente en juego, tienes una sensación de consciencia, una imagen de lo que está sucediendo con el cliente en ese momento preciso. Cuando combinas esa sensación de lo que está ocurriendo ahora con lo que tú sabes de dicho cliente,

dispones de una enorme cantidad de información. Articular es la capacidad de describir sucintamente lo que está ocurriendo. A menudo, los clientes no son capaces de ver por sí mismos lo que están haciendo o diciendo. O tal vez puedan ver los detalles pero no la imagen general. Con esta habilidad, compartes tus observaciones con la mayor claridad posible, pero sin emitir juicio alguno. Les dices a tus clientes lo que ves que están haciendo. A veces, la articulación adopta la forma de la cruda verdad y puede resultar molesta: «Veo que sigues planificando para última hora de la tarde y para el fin de semana actividades que te alejan de tu familia. Dijiste en el pasado que tu familia era totalmente prioritaria, y me da la sensación de que esas horas de trabajo extra no están muy en línea con ese compromiso. ¿Qué está ocurriendo?». No obviar el desorden que hay en el camino es una forma de estar a la altura de tu compromiso como *coach*. Y articular —en el sentido de señalar el desorden— forma parte del trabajo del *coach*. Pero arreglar el desorden es trabajo del cliente.

Articular es una habilidad que ayuda al cliente a conectar los puntos para llegar a ver la imagen que está creando a través de su acción o, a veces, inacción. Como *coach*, tienes la responsabilidad de articular lo que ves; pero, al mismo tiempo, igual que ocurre con el resto de habilidades de *coaching*, no debes empeñarte en tener razón al respecto. Esta habilidad de decir audazmente lo que ves sin que sientas la necesidad de tener razón, dejando un montón de espacio para las contraofertas y para interpretaciones diferentes, es clave para la naturaleza coactiva de la habilidad. Siempre y cuando los *coaches* puedan librarse de la presión o de la necesidad de tener razón, existirá una enorme libertad para comentar lo que da la impresión de ser cierto; y para los clientes será de gran ayuda oírlo expresado.

Ejemplo de diálogo

—... y por eso hice este plan alternativo. Considero que es una alternativa razonable. Creo que puedo cumplir los plazos que han establecido —afirma el cliente.

—¿Me permites que te diga que da la sensación de que estás a este lado de la línea? —articula el *coach*.

—Claro. ¿Acaso ves un agujero por ahí en alguna parte?

—De hecho, no. Estoy segura de que el plan es razonable. Sin embargo, lo que observo es ese viejo modelo que consiste en acomodarse a las exigencias de otra gente, sin que ello tenga prácticamente nada que ver con lo poco razonables que éstas sean, aunque haya un coste personal para ti. Es una de las cosas que dijiste que deseabas cambiar. Me da la sensación de que ahora estás pedaleando hacia atrás.

Clarificar

Muchas personas tenemos tendencia a actuar a partir de pensamientos vagos o incompletos y de sentimientos sin resolver. Es posible que nos apoyemos en conclusiones o que las saquemos a partir de una información esquemática. Es posible que los clientes se vayan por las ramas o se enreden en sus propias historias. Es posible que estén a la deriva en medio de la niebla, tratando de salir con mucho esfuerzo. A veces están ofuscados por ideas confusas y por formas desfasadas de mirar el mundo. Es posible que estén leyendo mapas viejos. Los *coaches* sirven como recurso para ayudar a los clientes a generar mayor claridad.

La habilidad de clarificar es una combinación de escuchar, preguntar y volver a situar las cosas en su contexto. A veces consiste sencillamente en probar distintas perspectivas: «Esto es lo que estoy oyendo...», «¿Es correcto?», «Tengo la sensación de que estás buscando...». La clarificación permite enfocar la imagen con nitidez, añade detalles, la mantiene congelada para poder inspeccionarla, para que el cliente pueda decir: «¡Sí, eso es!». Es una forma de atravesar la niebla y de volver a la vía elegida.

Ejemplo de diálogo

—... salvo que él decida ir a Nueva York. En ese caso, me quedaré aquí, al menos durante un tiempo.

—Suena como si tuvieras que tomar dos decisiones distintas, o tal vez tres, y éstas dependen más de lo que haga él que de lo que tú realmente quieres. Ayúdame a aclarar esto —solicita el *coach*.

—Suena como si estuviera esperando a que él moviera ficha para tomar yo una decisión —añade el cliente.

—Y suena como si tuvieras que decidir a) si quieres ese puesto de trabajo o no y b) si te vale la pena desarraigar tu vida de esa manera, y acaso c) si la relación es sostenible. O algo así.

—¿Sostenible en qué condiciones, realmente...? Vale. Esto tengo que trabajarlo —decide el cliente.

Metavisión

Súbete a un helicóptero imaginario con el cliente, sitúalo a 1.500 metros de altitud y desde allí, contemplad la vida del cliente. Ésa es la habilidad de la metavisión. Resulta de particular utilidad cuando el cliente está metido en una zanja y no es capaz de ver a más de un palmo de distancia. La metavisión presenta la imagen general y deja espacio para ver con perspectiva. El *coach* podrá preguntar: «¿Qué ves desde aquí arriba? ¿Cuál es la verdad que puedes ver desde esta posición estratégica, y que no podías ver desde abajo?». La metavisión vuelve a conectar al cliente con su visión de sí mismo y con una vida plena. Cuando está debatiéndose al pie de la montaña, mirando

hacia arriba y viendo el desalentador trabajo que le queda por hacer, la metavisión le permite flotar por encima y tener una perspectiva nueva.

Otra forma de entender la metavisión es considerarla como una plataforma elevada: un lugar situado en alto en el que el *coach* puede posicionarse para inspeccionar la vida del cliente con todas sus circunstancias y sus asuntos. Desde esta posición estratégica, el *coach* es capaz de ver más cosas que el cliente. De hecho es tarea del *coach* mantener la claridad de la perspectiva y sostener la imagen general. Esta plataforma le permite expresarse evitando los detalles de la conversación inmediata. Si el cliente tiene algún conflicto con un compañero de trabajo, por ejemplo, el *coach* podrá decir: «Esta historia me recuerda la conversación que tuviste con tu anterior jefe y la situación con tu hermana. ¿Crees que hay algún patrón que se repite?». Otro ejemplo puede ser el del cliente que aparentemente está haciendo un gran esfuerzo pero que nunca llega a ninguna parte. En tal caso, el *coach* podrá decir: «Me da la sensación de que hay una gran lucha interna. ¿Qué te está aportando ese sufrimiento?». En este último ejemplo, la metavisión procede de un nivel superior que captura el tema subyacente. La metavisión presenta una vista panorámica de la trayectoria.

La metavisión es una manera útil de proporcionar contexto, especialmente cuando la situación induce a caer en los detalles del problema. Así, por ejemplo, una clienta acude a la sesión de *coaching* preocupada por la reacción que cree que va a tener un empleado cuando en breve ella le comunique que queda despedido. La *coach* le pide que analice la situación desde la metavisión —es decir, desde el punto de vista de construir una cultura de trabajo— en lugar de centrarse en los sentimientos heridos o en el enfado. ¿Cuáles son los costes para la organización de no despedir a esa persona? ¿Cómo afectará el despido a la comunicación y a la confianza entre el resto del personal a largo plazo?

Metáfora

La habilidad de la metáfora te permite recurrir a las imágenes y a la experiencia para ayudar al cliente a que comprenda más rápida y fácilmente. La pregunta «¿Estás perdido en medio de la niebla?» crea una imagen, una experiencia, que implica al cliente a un nivel muy distinto que la pregunta «¿No lo tienes claro?», que se dirige al plano intelectual del cliente. El cliente puede adentrarse por una imagen en la que está perdido en medio de la niebla. Sabe cómo es y cómo le hace sentir a uno. Es toda una experiencia. La metáfora proporciona una gran riqueza de imágenes para la exploración y, si la metáfora no tiene por resultado facilitar la comprensión, el *coach* siempre puede probar otra cosa.

Reconocimiento

La habilidad de *coaching* del reconocimiento fortalece los cimientos del cliente y le permite ir con la cabeza más alta si el reconocimiento es sincero. Esta habilidad se dirige a la persona que es el cliente. En cambio, las alabanzas y los cumplidos se refieren a lo que hace la gente: «Has hecho un buen trabajo con ese informe, Janet». O bien recalcan la opinión de la persona que está haciendo la alabanza o el impacto que recibe la persona que hace el cumplido: «Tu presentación me ha dado mucho que pensar y me ha inspirado mucho». El reconocimiento se dirige al carácter interno de la persona a la que se refiere. El reconocimiento manifiesta no tanto aquello que la persona hizo o lo que ello significa para quien lo hace, sino a qué tipo de persona está viendo quien lo expresa: «Janet, realmente has sabido mostrar tu compromiso con el aprendizaje». «Asumiste un gran riesgo.» «Me doy cuenta de tu amor por la belleza a través de esto que has hecho.» A menudo, el reconocimiento pone de relieve un valor que los clientes han honrado al actuar. El cliente valora la diversión: «Verdaderamente lo hiciste de forma divertida. Enhorabuena. Sé que tuviste que asumir cierto riesgo al hacerlo». El cliente también puede valorar la honestidad: «Gran trabajo. Has tomado partido a favor de la honestidad y la autenticidad. No era cosa fácil».

El reconocimiento es prácticamente un contexto del *coaching*. En cierta medida, los *coaches* siempre están apoyando a la persona que el cliente debe ser para que pueda acometer los cambios que quiere. El cliente tuvo que ser valiente, o tuvo que ser una persona dispuesta a hacer frente a sus temores, o tuvo que mostrarse firme por el bien de una relación.

La habilidad del reconocimiento le ayuda al *coach* a celebrar las fortalezas internas del cliente. El reconocimiento ayuda al cliente a ver lo que a veces no aprecia de sí mismo debido a un sentido deformado de la humildad, o sencillamente a ver lo que nunca ve. Al reconocer esa fuerza, tú, como *coach*, le das al cliente mayor acceso a ella. El cliente sabrá cuándo el reconocimiento es honesto y sincero y tendrá más recursos en el futuro porque será capaz de reconocer la verdad sobre la que has arrojado luz.

El reconocimiento puede adoptar la siguiente forma: «Fíjate en lo que has sido capaz de decirle a tu jefe. Piensa lo mucho que has avanzado en los últimos cuatro meses. Tu capacidad de decir las cosas claramente y de pedir lo que quieres es mucho mayor a día de hoy. Has demostrado de verdad que puedes hacer frente a los temores y decir tu propia verdad». El reconocimiento se dirige directamente al corazón de ese lugar en el que el cliente está creciendo y fortaleciéndose (y donde, a menudo, siente la necesidad de que lo refuercen). Cuando reconoces eso, empoderas a tus clientes para que sigan creciendo.

En realidad, en todo reconocimiento en el marco del *coaching* co-activo hay dos partes. La primera ya la hemos comentado: expresar el reconocimiento. La segunda consiste en observar el impacto de éste en el cliente. Esto le permite al *coach* asegurarse de que el reconocimiento apuntaba bien a su objetivo. Observa la reacción del cliente. Escuchando en el nivel III, sabrás si has dado con la descripción adecuada de quién ha tenido que ser el cliente para estar en esa situación. El reconocimiento será recibido de una manera que podrás oír, sentir y ver. Al cliente le resulta enormemente conmovedor —y excepcional— que alguien lo vea y lo conozca de esa manera. Ése es el poder del reconocimiento.

Ejemplo de diálogo

—Tal vez debí callarme la boca. Sólo consigo crearme problemas —se queja el cliente.

—Lo que hiciste fue tomar partido a favor de que se trate bien a la gente, a todo el mundo, todo el tiempo. Y lo manifestaste, aunque sabías que eso tendría un coste. Ésa eres tú —refuerza el *coach*.

—Gracias. Es posible que no me vuelvan a invitar, pero, al menos, he podido irme a la cama con la conciencia tranquila.

EJERCICIOS

1. Escucha de niveles I y II

El objetivo de este ejercicio es que escuches completamente en el nivel I —es decir, centrándote enteramente en tus propios pensamientos y opiniones. Para hacer este ejercicio, pídele a algún amigo o colega que te conceda media hora aproximadamente para que juguéis a escuchar en los niveles I y II.

Nivel I

Descríbele a tu compañero el nivel I de escucha y pídele que te hable de algún viaje que haya hecho, incluyendo detalles acerca de aquello que fue bien en el viaje y de lo que no fue tan bien. Mientras tu compañero te está contando la historia del viaje, tu trabajo consiste en escuchar las palabras e interpretar la historia en términos de tu propia experiencia. Haz comentarios frecuentes en los que des tu opinión. Piensa en cómo habrías hecho tú el viaje de una manera diferente o en cómo podrías mejorar la historia de tu compañero. ¿Qué está pasando en tu fuero interno mientras la otra persona está hablando? ¿Qué te evoca esa historia de tu propia vida?

Al cabo de aproximadamente 15 minutos (si es que duráis ese tiempo), comentad cuál ha sido la experiencia de escuchar y de que alguien te escuche en el nivel I.

Nivel II

Trabaja con la misma persona —y la misma historia— durante aproximadamente 15 minutos. Pero esta vez, sin describirle lo que es el nivel II, muestra curiosidad. Haz preguntas, clarifica y articula lo que ves. Presta atención a los valores de tu compañero tal como se expresan a través de la historia. Mantente completamente concentrado en tu compañero, escuchando y contestando en el nivel II.

Contaos como ha sido la experiencia de escuchar en el nivel II y que alguien te escuche en el nivel II. ¿En qué difiere la experiencia de la escucha de nivel I?

2. Escucha de nivel III

Haz una excursión a uno o dos lugares en los que tengas la posibilidad de observar la actividad de nivel III, por ejemplo, una biblioteca, la recepción de un hotel, la sala de espera de un servicio de urgencias o el bar de un aeropuerto. Presta atención a tu estado de consciencia de nivel III y percibe cómo se siente la gente: ¿enfadada, frustrada, alegre, aburrida, tranquila, ansiosa? Observa dónde está la energía en la sala y cómo cambia a medida que entra y sale gente. Anota tus impresiones y luego intenta escuchar en el nivel III con los ojos cerrados. ¿En qué resulta distinto? ¿Qué observas que no percibías con los ojos abiertos? Compara una capilla de iglesia con un restaurante de comida rápida. ¿Qué diferencias detectas escuchando en el nivel III?

Variación: pídele a algún amigo que entre en la sala dando claras muestras de fastidio o de enfado. Observa cómo reacciona la sala en el nivel III. También puedes pedir a dos amigos que entren en la sala e inicien una conversación poco amable y en voz alta. Observa cómo cambia la energía de nivel III.

3. Metavisión

Una metavisión es la imagen general. Es en parte tema, en parte declaración de posicionamiento y en parte visión. He aquí algunos ejemplos de metavisiones:

- Empezando una nueva vida
- En fase de transición
- Debatiéndose con el cambio
- Yendo a la deriva
- Máquina veloz
- Despliegue apacible.

¿Cuál es la metavisión para tu propia vida a día de hoy? Escribe los nombres de diez amigos íntimos o de parientes cercanos. ¿Cuál es la metavisión para cada uno de ellos en este momento?

4. Metáfora

Crea una metáfora para cada una de las situaciones siguientes de tus clientes:

- Atrapado entre dos opciones igualmente atractivas
- A punto de iniciar una nueva y emocionante etapa con un montón de incógnitas
- Tras un largo período de inactividad, con todo ocurriendo a la vez
- Un entorno laboral caótico
- Dos nuevas relaciones sentimentales
- Pérdidas económicas debidas a una mala gestión
- Pasar de no hacer suficiente ejercicio a hacer demasiado
- Fase de grandes progresos en la creación del negocio hasta la interrupción
- Éxito
- Tristeza
- Una serie de ganancias imprevistas
- Agotamiento
- Negación

5. Reconocimiento

Haz una lista con los nombres de cinco amigos. Escribe un reconocimiento que exprese quiénes son o quiénes han sido para llegar a donde están hoy. Escribe un reconocimiento para ti mismo.

INTUICIÓN

Tal vez hayas tenido una experiencia como ésta: estás conduciendo por el campo, por carreteras secundarias que no están muy bien señalizadas. Llegas a un cruce de dos carreteras e, instintivamente, giras a la derecha, confiando en tu sentido de la orientación. Tal vez te haya ocurrido esta otra situación: estás cenando con un amigo y todo parece normal. La conversación fluye como de costumbre. Y de repente preguntas: «¿Qué pasa? ¿Hay algo que necesites decirme?». Para ti es como si, de pronto, hubieras sentido que algo se ha desintonizado. Puede que haya sido una corazonada. A lo mejor, alguna vez, has hecho una llamada telefónica inesperada a alguien o le has enviado espontáneamente una postal a un amigo. En aquel momento no estabas muy seguro de por qué lo hacías, y luego te enteraste de que el momento era importante por alguna razón. Algunas personas tienen grandes presentimientos en relación con las inversiones financieras, a otras les viene de repente la respuesta a una pregunta aunque aparentemente no tenga mucho sentido. Prefieren confiar en sus instintos acerca de algunas cuestiones porque el sentimiento es mucho más fuerte que la información objetiva.

Todos éstos son ejemplos de cómo funciona la intuición, de cómo recopila información empírica: en general como respuesta a una pregunta, formulada o no. *¿Por qué camino seguir? ¿Qué le pasa a ella? ¿Qué inversión elegir? ¿Qué trabajo me va mejor? ¿Por qué se metió mi clienta en su concha durante nuestra conversación?* La intuición proporciona una respuesta.

Hablar desde tu intuición es tremendamente útil en el *coaching*, ya que refuerza la capacidad de escuchar profunda y sagazmente. Sin embargo, aunque podemos definirla con palabras, la experiencia de la intuición resulta a veces difícil de explicar, lo cual también hace que a algunas personas les resulte difícil aceptarla. Para mucha gente, el problema parte de la dificultad de verificar la intuición. A veces no hay pruebas observables que permitan llegar a una conclusión. En algunos casos, las conclusiones que la gente saca de su intuición suelen ser de hecho contrarias a las pruebas observables. La gente que opera desde su intuición dirá cosas del tipo: «Lo sé porque mi intuición suele acertar en estos casos».

Las personas a las que les cuesta creer en la intuición suelen considerar sus mensajes como fruto de la adivinación o de la buena suerte. Sencillamente no comprenden la intuición, no confían o no creen en ella. Datos medibles, registrables, verificables: eso es lo que la gente suele decir que quiere a la hora de tomar decisiones. Es desde luego el modelo de la investigación científica y el método que defiende la mayoría de la gente. A algunas personas a veces les cuesta admitir que han recurrido

a su intuición. Incluso quienes la tienen muy desarrollada a menudo se muestran reticentes a utilizarla o a reconocer que la han utilizado, y por ello esta capacidad se atrofia en todos nosotros. Y es una pena, porque es un activo muy poderoso en el *coaching*.

EL UNIVERSO CONOCIDO FRENTE AL DESCONOCIDO

La mayoría de nosotros creemos que el universo conocido está al alcance de la mano. Está dentro de nuestro campo de visión, de nuestro registro auditivo y podemos percibirlo mediante los cinco sentidos. Una cosa es conocida cuando otras personas la corroboran y ofrecen los mismos datos. Sin embargo, la intuición no es directamente observable, aunque a veces sus efectos sí lo son. Al igual que el viento en los árboles, tal vez no sea visible, pero podemos ver y oír sus efectos. Por eso, a veces, se le llama «sexto sentido». Es una sensibilidad que va más allá del mundo físico.

Supongamos que alguien dice que hoy va a llover. Las posibles respuestas son:

- He oído el informe del Instituto Nacional de Meteorología en la radio.
- Esta mañana el cielo estaba todo rojo.
- El barómetro de la pared ha ido señalando valores cada vez más bajos a lo largo de la mañana.
- El viento sopla del Este y las nubes se están formando en el Oeste.
- Puedo sentirlo en los huesos.
- Lo sé porque sí.

Por supuesto, algunas personas realmente sienten en los huesos que va a llover. La cuestión es que hay muchas formas de saberlo. Una de ellas se basa en pruebas científicamente comprobables, pero también es posible saberlo «porque sí». Al observar la lista de posibles respuestas, tal vez te preguntes: *¿Qué fuente es la correcta?* Otra pregunta que cabría hacer es: *¿En qué fuente confío?* Mucha gente diría que existe una relación directa entre lo que pueden observar y la confianza que les produce saber. Para esas personas, la confianza se basa en la experiencia concreta y dirían que la intuición se halla al final de la lista: tal vez incluso le reconozcan un 0 % de fiabilidad.

Pero en lugar de insistir en que sólo existe una forma de conocimiento, supongamos que existen dos. Una de las formas es el conocimiento convencional, observable, la segunda es la intuición. Juntas, estas dos dimensiones confieren profundidad y perspectiva a cualquier cuestión.

PERO ¿ES CORRECTA?

La dificultad de describir la intuición como forma de conocimiento radica en parte en la propia definición de conocimiento. Una forma de plantear la intuición sostiene que ésta no es ni correcta ni

errónea; es más bien como si nos dieran un toquecito. Por ejemplo, contesta a las siguientes preguntas: *¿Qué día de la semana es mañana? ¿Qué fecha será mañana? ¿En qué estación estaremos mañana? ¿Cómo será el tiempo durante esta estación del año de este año en particular? ¿Cuál es el tema que te preocupa en esta etapa de tu vida de este año en concreto?* Observa que la respuesta a cada pregunta se encuentra en un lugar diferente. Uno de ellos es tu memoria, otro es tu mente lógica, otro es tu historia. Y tal vez otro sea tu intuición. ¿Y qué pasaría si la intuición fuera un lugar —aunque no tengamos costumbre de visitarlo—, simplemente un sitio al que acudiéramos, igual que la memoria, que nos proporcionara una respuesta? Recibimos ese toquecito y le damos expresión.

Para expresar nuestra intuición con palabras, lo que hacemos es interpretarla. Es nuestra interpretación del toquecito intuitivo la que puede no ser correcta. El impulso intuitivo en sí no ha sido ni correcto ni erróneo. Imagina la siguiente situación: tu clienta está en pleno relato de la acción que llevó a cabo la semana pasada. Es una historia estupenda, que revela un éxito tras otro. Lo ha hecho todo exactamente tal como dijo que lo haría. Pero tu intuición te dice que se está guardando algo. Así que, a pesar de la apabullante sensación de logro, le comentas: «Mi intuición me dice que hay algo que no me estás contando con respecto a la semana pasada. ¿Es eso cierto?». Tu intuición te ha dado un toquecito e interpretas que la clienta se está guardando algo, y eso es lo que le dices. No importa que aciertes o no con tu interpretación. Si la clienta se está guardando algo, estupendo, porque has abierto una puerta para hablar de ello. Si la clienta dice que no se está guardando nada, estupendo, pues refuerzas el éxito de la historia. La clave con respecto a la intuición y al *coaching* es que la intuición siempre impulsa la acción y permite profundizar en el aprendizaje, aun cuando se perciba como un estrépito y no como una suave melodía.

La intuición a menudo se presenta de manera inesperada en la conversación de *coaching*. A veces es un presentimiento, otras una imagen visual o un cambio inexplicado de emoción o de energía. Lo importante que debes recordar para el *coaching* es estar abierto a la intuición —confiar en ella, ser consciente de ella y no mostrar ningún apego a la interpretación que hagas de ella. A fin de cuentas, la intuición sirve cuando incita al cliente a la acción o a que profundice en su aprendizaje. El hecho de que sea correcta es en realidad irrelevante.

Ejemplos de diálogos

Ejemplo A: algo que se ha pasado por alto

—Es como si me hubiera quedado sin alternativas, y estoy agotado. Hacer lo mismo una y otra vez, hablar con la misma gente, el mismo currículo de siempre. Aunque cambien los rostros y los nombres, todo parece la repetición al infinito de una función —afirma el cliente.

—Mi intuición me dice que hay algo más que has pasado por alto. Es como si lo tuvieras delante de tus narices pero no pudieras verlo. ¿Qué podría ser? —pregunta el *coach*.

—No lo sé. Tengo la sensación de que llevo tanto tiempo por este camino cuesta abajo que estoy

como metido en una zanja.

—El camino es una buena metáfora; trabajemos con ella. Imagina que hay una valla a lo largo de ese camino y que en la valla hay una puerta. ¿Qué representa la puerta?

—Es el camino que no tomo —reconoce el cliente.

—Y ¿adónde lleva ese camino? Si tuvieras que dar una respuesta, ¿qué dirías?

—En realidad me recuerda la casa de mis abuelos. Mi abuelo fue la única persona de mi familia que trabajó por cuenta propia. Yo lo consideraba casi como el hombre más listo de la tierra, porque era capaz de aquello. Realmente admiraba su independencia.

—¿Qué significa la puerta en tu propia vida? —pregunta el *coach*.

—Que la puerta siempre ha estado ahí, y que yo he pasado de largo porque pensaba que quería seguridad. Tal vez haya llegado la hora de pensar seriamente en lo que supondría crearme mi propio sentido de seguridad, trabajar en mi propio negocio.

Ejemplo B: construyendo a partir del interés del cliente

—... al final del tercer trimestre. Lo que significa que tendré que duplicar mis resultados, comparando los del año pasado con los de éste. Me importa mucho conseguirlo, de verdad, pero sencillamente no veo cómo podría hacerlo —reflexiona el cliente.

—¿Cómo lo haría un corredor de maratón? —pregunta el *coach*.

—¿Y eso a qué viene?

—Mi intuición, supongo. Una vez me dijiste que eras corredor de maratón, ¿verdad?

—Sí, pero ya no lo soy desde que tengo este trabajo, con estos horarios... Pero sí, antes lo era —recuerda el cliente.

—Muy bien. Pues pensando en la tarea que tienes por delante como si fuera una carrera de larga distancia, ¿qué sabes que necesitas hacer?

—Muy fácil. Para empezar, necesito tener algún día de descanso. ¡Oye, esto es divertido! Es como diseñar un plan de entrenamiento —dice animado el cliente.

INTELIGENCIA INTUITIVA

Otra manera de plantear la intuición es considerarla como un tipo de inteligencia, igual que la inteligencia musical o la visual. Todas las personas que no son daltónicas ni ciegas pueden identificar los colores. Se empieza en preescolar y se va ampliando el vocabulario cromático a lo largo de los años, incrementando la capacidad de reconocer los colores. Los artistas aprenden a identificar y a nombrar muchos matices de colores. En sus mentes, son capaces de visualizar las sutiles diferencias entre cientos de tonalidades. La intuición funciona de modo similar. Es una inteligencia que todo el mundo tiene, en cierta medida, y podemos desarrollarla del mismo modo que artistas y músicos entrenan sus talentos.

Uno de los aspectos interesantes de la intuición es que resulta difícil de aprehender. Si la

buscamos con demasiada intensidad resulta más difícil de encontrar. Si te estás esforzando demasiado en encontrar tu intuición estarás centrándote en ti y en tus esfuerzos. Si desvías tu atención hacia la pregunta o hacia la otra persona y abres el canal, será más fácil que encuentres la respuesta. Al parecer la clave radica en mantener la atención ligeramente desenfocada, en estar abierto. La intuición está ahí, mandándote mensajes o claves, justo por debajo de la superficie. Ésta es la paradoja de la intuición: una mano abierta la sostendrá, pero se escurrirá por los dedos de un puño cerrado.

OBSERVACIÓN E INTERPRETACIÓN

Hemos dicho que la intuición empieza con un toquecito, una sensación. También podría ser una observación, aunque tal vez no esté claro que hayas observado nada específico. Llamarlo sencillamente observación lo hace neutro. Puedes decir «tengo la sensación», «he observado» o «tengo una intuición» y nadie podrá discutirlo. Es tu sensación, tu observación, tu intuición. Necesitamos ponerle palabras a ese toquecito muy subjetivo. Es natural que le demos a la intuición un significado, y es esa interpretación de la intuición la que puede ser errónea.

Por ejemplo, estás escuchando a tu *coachee* y sientes que hay algo que no ha dicho, como si oyeras una nota desafinada. Puedes comentar lo siguiente: «Hay algo aquí que no me suena bien del todo. Ayúdame si me equivoco, pero tengo la sensación de que te estás callando algo, algo importante. ¿A ti qué te parece?».

En este ejemplo, estás comunicando una observación: la sensación de que algo no suena bien del todo. Y también estás comunicando una interpretación: que el *coachee* se está callando algo. Si acudes directamente a tu interpretación, demasiadas veces parecerá una conclusión, una acusación o un juicio. El trabajo del *coachee* consiste en tomar la información que le ofreces a través de tu intuición y aplicarla a su situación. ¿Qué encaja? ¿Qué no encaja? Al final es el *coachee* el que saca las conclusiones.

La lección que hay que aprender con esto es que, si pretendes utilizar tu intuición eficazmente, no puedes mostrar apego a tu interpretación. De hecho, el deseo de tener razón con respecto a sus interpretaciones suele ser la razón por la que muchas personas se retienen a la hora de utilizar su intuición, ya que tienen miedo a equivocarse o a quedar en ridículo.

Lo mejor es estar preparado. Cuando expresas la intuición, puede ocurrir que tus clientes no estén de acuerdo. Aun así aprenderán tanto de ella como si la intuición hubiese sido «correcta». La que siempre es correcta es la intuición de decir algo. Lo que siempre es correcto es que el cliente aprenda, sea lo que sea lo que aprenda. Es más, los clientes cuentan con tu intuición. Cuando te contienes, te guardas una fuente fundamental de información y de percepción. La lección clave es no tener apego a lo que te dice la intuición, por muy seguro que te sientas. Empeñarte en tener razón es algo que haces por tu interés individual. El *coaching* se hace en beneficio del cliente.

Desarrollamos nuestro acceso a la intuición de la misma manera en que desarrollamos nuestros talentos o músculos. Es tan posible tener la intuición en forma como tener el cuerpo tonificado. Afortunadamente, el *coaching* es un gimnasio para la intuición. En términos prácticos, ¿cómo encontramos el punto de acceso a nuestra intuición, especialmente cuando no tenemos costumbre de buscarlo? El tema puede resultar algo escurridizo. Comparado con el tríceps, que todos nosotros tenemos más o menos en el mismo sitio, la intuición se encuentra en un lugar distinto dependiendo de cada persona.

Mucha gente sitúa su intuición en el cuerpo: en el pecho o en el estómago. Por eso solemos decir que la intuición es una «corazonada» o una sensación en el estómago. Sentimos un ardor en la frente o un hormigueo en los dedos. Para otras, la intuición no se manifiesta en absoluto en el cuerpo. Puede estar por encima de tu cabeza o incluso puede ser una burbuja que te rodea. Dedícale algún tiempo a averiguar dónde sientes tu intuición. Detente, pon atención y escucha tu cuerpo o tu experiencia en ese momento para determinar de dónde procede la comunicación.

Es posible que «veas» la intuición de una manera visual o la sientas por percepción cinestésica. A algunas personas les resulta más fácil acceder a su intuición poniéndose de pie. Para otras, la comunicación es definitivamente verbal. Cualquiera que sea tu punto de acceso, al final tendrás que verbalizar el toquecito procedente de tu intuición. Le das sentido a la sensación poniéndole palabras. Seamos totalmente claros a este respecto: tu responsabilidad como *coach*, es decir, lo que te aporta tu intuición. Son los clientes los que deciden qué les sirve de esos toques de tu intuición.

El interruptor de encendido y apagado de la intuición

Hablar sin ambages desde tu intuición tal vez sea algo nuevo para ti. Mientras se convierte en una herramienta familiar y fácil de utilizar, tal vez quieras disponer de un mecanismo que te recuerde que la tienes a tu alcance mientras haces *coaching*. Puedes poner una nota adhesiva en tu teléfono, llevar el reloj en la otra muñeca o probar a ponerte de pie si sueles estar sentado. En síntesis: la intuición es un activo poderoso en tu *coaching*, que bien merece que practiques con ella. Y la buena noticia es que tu intuición siempre está dándote toquecitos. No necesitas generarla, como tampoco necesitas generar la electricidad necesaria para encender las luces de tu casa. Simplemente tienes que acordarte de darle al interruptor.

Soltar lo que se te ocurra

Aun después de recibir el toquecito de la intuición, solemos tener cierta tendencia a contenernos, a analizarlo, a querer comprobar si es correcto o si el momento es oportuno para decir algo. Desgraciadamente, para cuando hayas realizado esa serie de pruebas de validación de tu intuición, el cliente ya estará en una fase totalmente distinta de la conversación. Se te habrá pasado la ocasión. La intuición es como un pequeño destello de luz que ya está empezando a desvanecerse en el momento en que aparece. El momento más poderoso es el primero. Contenerse por miedo y timidez, vacilar, hará que pase de largo. Y es una pena, porque soltar lo que te haya comunicado tu intuición puede generar muchas veces un corte radical en la conversación de *coaching*, que atravesará muchas capas.

Como *coaches*, a veces pensamos que tenemos que seguir el desarrollo lógico de una conversación, conectando las preguntas y respuestas en una secuencia clara. Ésta es una excelente manera de construir nuevo conocimiento y de hacer descubrimientos con los clientes, pero no es la única. Estar dispuesto a correr el riesgo y dar el salto con tu intuición, arriesgarte, al dar el salto a la piscina, a acabar sumergiéndote con elegancia o a pegarte una horrible panzada, te proporciona otra manera de acudir directamente a algo que puedes sentir en la conversación y que tal vez no seas capaz de articular plenamente o de esquematizar desde una perspectiva lógica y sobre la marcha. Esta disposición a fallar en el intento, a inclinarte con una sonrisa y a seguir adelante te da la licencia para utilizar tu intuición con mayor libertad.

Recibir el toque de la intuición

A veces la intuición se presenta en forma de palabras, pero igualmente puede tratarse de formas o de sonidos, de un sentimiento o de una sensación corporal. Tu intuición puede enviarte información a través de una sensación de pesadez, un malestar, un estado de ánimo. En ocasiones el toque de la intuición proviene de la propia conversación. A veces está ahí fuera, en el entorno, a través de una escena que ves por la ventana de la oficina y que tal vez te inspire una observación intuitiva. La escena crea una imagen... que tu intuición te señala... y que tú compartes con tu cliente... y luego observas cuál ha sido su impacto. Por ejemplo, tu clienta está describiendo una sensación de confusión fruto de grandes cambios en su trabajo. Quiere diferenciar lo que es importante y se pregunta qué modo de actuar sería adecuado. Miras por la ventana y observas que hace un día de otoño fresco, uno de los primeros de la estación. Recibes una fuerte impresión y lo comentas: «Estoy observando que hace un hermoso día de otoño. Las hojas están cambiando de color. Hoy el aire es más fresco. ¿Qué te sugiere esto?». Tal vez a tu clienta le sugiera la idea de etapas que cambian en su vida y eso le proporcione la clave para elegir entre las opciones de cambio que se le presentan. O tal vez le recuerde las tareas rutinarias que tiene que hacer antes de que llegue el invierno. La fuente de la intuición es irrelevante. Lo que es relevante es lo que le ocurre al cliente.

Verbalizarlo

He aquí una chuleta para expresar tus intuiciones. Puedes utilizar cualquiera de las frases siguientes para verbalizar tu intuición y, por supuesto, no se trata de una lista exhaustiva. De hecho, una buena práctica consiste sencillamente en empezar con una de estas frases, sin tener ni idea de lo que luego saldrá de tu boca, confiando en que tu intuición completará los huecos a medida que avances:

«*Tengo la sensación de que...*»

«*¿Me permites que te diga la corazonada que he tenido?*»

«*Tengo el presentimiento de que...*»

«*¿Me permites que compruebe una cosa que se me ha ocurrido?*»

«*Me pregunto sí...*»

«*A ver qué te parece esto...*»

Y tal vez la mejor de todas sea también la más sencilla y la más directa de todas ellas:

«*Mi intuición me dice que...*»

La intuición no es mágica, aunque a veces pueda parecerlo, especialmente cuando nos sorprenden favorablemente sus resultados. La intuición es como la escucha. Es un poderoso talento que podemos utilizar para ayudar a que nuestros clientes actúen o profundicen en su conocimiento.

HABILIDADES DE *COACHING*

Las siguientes habilidades de *coaching* están vinculadas a la intuición, aunque no son exclusivas de este contexto. Hemos seleccionado estas habilidades para esta sección porque proceden de manera natural de un lugar intuitivo o porque ayudan a darle a la intuición una vía a través de la cual pueda expresarse. Hemos incluido la metáfora en el contexto de la escucha, pero también podría figurar perfectamente aquí, puesto que la metáfora a menudo procede de la intuición.

Interrumpir

Dado que la mayoría de las sesiones de *coaching* son breves, a veces resulta preciso interrumpir los comentarios o el relato del cliente para conducirlo hacia el meollo de la cuestión. Como *coach*, utilizas tu consciencia de nivel III para decidir cuándo es el momento de hacerlo. En lugar de esperar

a una interrupción en la conversación que cumplas las normas de la buena educación, interrumpes y reorientas la conversación, o haces una pregunta. A menudo es la propia intuición la que te induce a interrumpir.

Observa que no hace falta ser maleducado, aunque bien puede ser que a algunas personas esa interrupción les parezca de mala educación, especialmente en aquellos lugares del mundo en los que semejante comportamiento se considera reprochable. Recuerda también que, en general, los clientes saben cuándo están mareando la perdiz. Si no reorientas ese tipo de divagación, tus clientes empezarán a pensar que la sesión de *coaching* es el lugar al que acuden a contar sus historias; y no tardarán en sentirse insatisfechos y querrán abandonar la relación de *coaching*. A los clientes no les interesa malgastar su tiempo de la sesión con los «y entonces yo...» o los «y entonces me dijo...». También hay clientes que siguen hablando hasta que tú dices algo. En su deseo de ser buenos clientes o de ser aplicados, siguen presionando con la esperanza de que te implique y les salves o reconduzcas la conversación.

En general, es mejor que prepares a los clientes para este tipo de interrupciones al principio de tu relación de *coaching*. Explica que a veces interrumpirás la conversación de una manera que tal vez les sorprenda. Hazles saber que una conversación de *coaching* no es una cháchara con un amigo delante de una taza de café. Tal vez necesites interrumpir y has de pedirles que no se ofendan, pero adviérteles que te hagan saber si se han molestado para que podáis hablar de ello en caso necesario. Éste debería ser todo el permiso que necesitas, como *coach*, para interrumpir siempre que te parezca adecuado.

Tal vez sigas sintiendo reticencias a la hora de interrumpir, porque consideres que no es tu estilo. La realidad es ésta: no estás interrumpiendo a tu cliente, estás interrumpiendo la historia que se está interponiendo en el camino, que oscurece y enturbia la imagen. ¿Qué prefieres, quedar como una persona educada y amable o interrumpir a tu cliente para darle acceso a una vida más plena? Recuerda que el *coaching* se centra en el cliente, no en el *coach*. Por lo tanto, el *coaching* no es para personas con remilgos.

Tu trabajo consiste en abordar cualquier cosa que se presente y en dejar tu propia agenda y tu ego fuera de la conversación. Sin embargo, hay ocasiones en las que es preciso que asumas toda la responsabilidad. La experiencia y la formación en *coaching* te confieren la autoridad necesaria para servir a tu cliente. Contenerse, ser amable en esa situación, no está al servicio del máximo interés del cliente. Habrá momentos en los que tendrás que dar el salto y clarificar, hacer una petición importante, plantear un desafío poderoso o decir la cruda verdad. Puesto que no hay una norma infalible, éste es un buen lugar para confiar en tu intuición, que te dirá cuándo interrumpir.

A veces los *coaches* no interrumpen a tiempo porque se piensan que necesitan más información, más antecedentes o más contexto antes de empezar a intervenir con una pregunta de *coaching*. Es cierto que a veces es importante escuchar la historia para conocer el contexto. También puede resultar necesario para que el cliente se sienta escuchado, oído; en tal caso, es importante por el bien de la relación. Pero damos por hecho que ya tienes habilidades suficientes para escuchar adecuadamente una historia. Lo que muchos *coaches* necesitan es más práctica a la hora de interrumpir. La habilidad de interrumpir ayuda a limitar un tiempo innecesario dedicado a informar, y

que tal vez sea una cortina de humo que pone el cliente para no tener que abordar aspectos que supongan mayores desafíos. La interrupción acelera el proceso de ir al meollo de la cuestión: la acción y el aprendizaje.

Ejemplos de diálogos

Los siguientes diálogos tienen lugar entre un jefe y su subordinada directa.

Ejemplo A: uso deficiente de la habilidad

—Mary es la persona de la que te hablé, la que siempre lleva la contraria en todo. Si le digo que creo que deberíamos ir hacia el Este, ella dice que no, que tenemos que ir hacia el Oeste. Si le digo que la única manera de cumplir los plazos es contratar ayuda externa, ella dice que no, que tenemos que hacerlo nosotros, que sólo necesitamos trabajar mejor en equipo. ¡Trabajar mejor en equipo! ¡Menuda hipocresía! Una y otra vez le he pedido que se implique más como miembro del equipo. Y siempre viene con que no tiene tiempo o con que soy yo la que dirige el equipo. Ya sabes, una excusa después de otra. Es ella la que está permanentemente debilitando la cohesión del equipo —expone el cliente.

—Debe de resultar frustrante tratar de trabajar con una persona así —dice el *coach*.

—Pues sí. ¿No te he contado la última?

—Más de lo mismo, seguro.

—Pues claro. Es interminable... bla, bla, bla, bla, bla, bla, bla... —continúa el cliente.

Ejemplo B: uso adecuado de la habilidad

—Mary es la persona de la que te hablé, la que siempre lleva la contraria en todo. Si le digo que pienso que deberíamos ir hacia el Este, ella dice que no, que tenemos que ir hacia el Oeste. Si le digo que la única manera de cumplir los plazos es contratar ayuda externa, ella dice que no, que tenemos que hacerlo nosotros, que... —comienza a narrar el cliente.

—Parece un interminable enfrentamiento de voluntades —dice el *coach*.

—Eso parece.

—¿Qué hará que cambie el juego?

—¿Cómo? No sé muy bien qué quieres decir —dice el cliente.

—Me refiero a qué hace falta para romper el círculo, es decir, ¿qué fortalezas aportas a esta situación?

—Hmm, eso es interesante... Se me ocurre la compasión. Es un valor importantísimo para mí.

—¿Cómo ayudará el hecho de ser compasivo a acabar con esta batalla? —concluye el *coach*.

Ya hemos hablado de la importancia de soltar lo que se nos ocurra, lo que nos diga nuestra intuición. Por muy extraño que pueda parecer, soltar cosas es una habilidad que vale la pena desarrollar. La mayoría de nosotros dedicamos tanto tiempo a tratar de analizar y de imaginar cosas que perdemos la oportunidad de dar el salto y actuar.

En el *coaching*, de hecho le sirve al cliente para abordar directamente el desorden sin tener que arreglarlo primero. Es mejor sumergirse y estar dispuesto a resultar algo torpe. Esto suele contribuir a reforzar la confianza en mayor medida que si invariablemente eres la impecable autoridad profesional que siempre lo controla todo. Ser torpe o descuidado, y por lo tanto más humano, también es más auténtico. Y si tú no tienes que quedar bien, tus clientes tampoco tendrán que hacerlo. Por ejemplo, como *coach*, podrás decir: «No sé cuáles son las palabras adecuadas, pero podría ser algo así como...», o «Si me lo permites voy a pensar durante un momento en voz alta, porque no estoy del todo seguro de lo que pretendo decir».

LOS CLIENTES Y SU INTUICIÓN

Vale la pena señalar que cuando los clientes ven cómo el *coach* trabaja con la intuición aprenden a experimentar y a asumir riesgos con su propia intuición. De hecho, aprender los principios, los contextos y las habilidades del *coaching* puede resultar muy beneficioso para los clientes. Aquellos clientes que aprendan bien a escuchar en los niveles II y III, por ejemplo, serán probablemente mucho más eficaces en sus relaciones laborales y personales. Aprender a clarificar, o a mantener la metavisión, en sus vidas personales, también supondrá una ventaja enorme.

Para enseñar a los clientes a trabajar con la intuición, empieza pidiéndoles que dediquen algún tiempo a observar su intuición y a jugar con ella. A aquellos clientes que no tengan costumbre de acceder a su intuición tal vez puedas pedirles que la experimenten y jueguen con ella, incitándoles a que se liberen de cualquier exigencia de hacerlo «bien». Prepáales para cuando haga aparición su escepticismo interno, además de las otras versiones del escepticismo con las que es probable que se encuentren.

EJERCICIOS

1. Intuición

La intuición es el sexto sentido que nos ayuda a responder a una pregunta. A veces es explícita y está planteada; otras veces forma parte del contexto de la conversación. En *coaching*, siempre hay una pregunta en el aire referente a la vida del cliente.

Para practicar tu intuición queda con un amigo o compañero de trabajo en un lugar tranquilo en el que los dos podáis pasar un rato sin interrupciones. Haz que la otra persona escriba una serie de preguntas abiertas acerca de su vida, pídele que elija una y repite la pregunta en voz alta, leyéndola más de una vez y marcando un breve espacio de silencio entre cada repetición. A continuación, os concentraréis en la pregunta durante un tiempo comprendido entre tres y cinco minutos, sin conversar. Tu objetivo es concentrarte cada vez más en la pregunta y estar abierto a cualquier mensaje que te mande tu intuición. Al final de ese tiempo, dile a la otra persona todo lo que se te ha ocurrido: los pensamientos aleatorios, los sentimientos, los elementos que hayas advertido, ya sean imágenes visuales, sonidos, olores o texturas, así como cualquier otra cosa que hayas podido observar o que te haya podido distraer. Algunas de las cosas que cuentas procedentes de tu intuición seguramente le sonarán a la otra persona. En cuanto se produzca ese toque intuitivo, pregúntale cuál ha sido la conexión y explora ese campo para alcanzar mayor consciencia.

Puedes incrementar el nivel de intriga de este ejercicio haciendo que la otra persona escriba las preguntas en trocitos de papel que doblará de modo que no se pueda leer el texto. Elige uno de los papelitos del montón, sin mostrar el texto. Luego los dos dedicaréis entre tres y cinco minutos a concentrarnos en la pregunta que hayáis elegido, aunque no la hayáis leído. Nuevamente, le contarás cualquier cosa que proceda de tu intuición. Luego lee la pregunta y pídele al otro que haga comentarios. ¿Cuáles han sido las conexiones? ¿Hacia dónde nos conduce esto?

2. Interrumpir

Siéntate con un amigo y hazle saber que, para practicar la habilidad de interrumpir, vas a ir cortándolo a medida que hable. Dile que a ser posible cuente una historia de una etapa importante de su vida, que puede ser una experiencia de aprendizaje, de tiempos del colegio o una historia de cuando conoció a su mejor amigo o amiga, entre otras. Dile que cuente algo que pueda ir alargando, porque es importante que la historia siga y siga. A medida que vaya narrando la historia, tu trabajo consiste en interrumpir y en ir cambiando el curso del relato utilizando una habilidad de *coaching*:

- Pídele a la persona que sintetice: «¿Qué supuso aquello para ti?».
- Interrúmpela con una pregunta provocadora (no una en la que le pidas más información), por ejemplo: «¿Qué aprendiste de aquello?».
- Interrúmpela articulando lo que está sucediendo en la historia en ese momento.
- Interrúmpela con una petición.
- Interrumpe anunciando tu intención: voy a interrumpirte aquí.
- Algunas expresiones que puedes utilizar para interrumpir son: «Perdona, acabas de...», o «Permíteme que te haga una pregunta...».

CURIOSIDAD

Como contexto de *coaching*, la curiosidad probablemente sea la cualidad que desencadena el proceso y la energía que lo mantiene vivo. Los *coaches* más eficaces son al parecer curiosos por naturaleza y han desarrollado su curiosidad de una manera que abre puertas y ventanas para sus clientes. Ser genuinamente curioso y tener ganas de jugar con cualquier cosa que se presente se halla en el corazón de una relación de *coaching* co-activo.

UNA MANERA DIFERENTE DE PREGUNTAR

La curiosidad comienza con una pregunta. Lo interesante de cualquier pregunta es que automáticamente nos induce a empezar a mirar. Por ejemplo, cuando lees la pregunta: «¿Qué tiempo hace hoy, frío o calor?», lo más probable es que inmediatamente empieces a pensar en el tiempo que hace en tu ciudad. Tenemos esa tendencia *pavloviana*, que casi siempre nos lanza en el sentido de la pregunta en busca de una respuesta. El mero hecho de plantear una pregunta desplaza el foco de la conversación. Ser curioso produce el mismo efecto. Los *coaches* llaman la atención de sus clientes sobre aquellas cosas por las que muestran curiosidad, por ejemplo, qué es lo que le da vida al cliente o qué obstáculos encuentra en su camino. Y, sin embargo, no es lo mismo mostrar curiosidad por estos aspectos de la vida del cliente que recabar información. La curiosidad es una forma distinta de descubrimiento.

Nuestra experiencia en el colegio nos entrenó a recabar información planteando preguntas concretas que nos permitan deducir las respuestas. En aquel contexto, aprendimos que las preguntas tienen respuestas correctas que son específicas, concretas y medibles. Aprendimos que las preguntas se utilizan para restringir las posibilidades. Ése es el método deductivo. Aprendimos a completar los huecos y a que nos puntuaran nuestra capacidad de hallar respuestas correctas.

Existe una gran diferencia entre las preguntas convencionales, que obtienen información, y las curiosas, que suscitan la exploración personal. Los siguientes ejemplos ilustran las diferencias entre ambos tipos de preguntas:

Recogida de información

¿Qué temas incluirías en el informe?

Curiosidad

¿Qué te aportará terminar el informe?

¿Cuánto ejercicio necesitas hacer cada semana?

¿Qué sería para ti estar en forma?

¿Qué opciones de formación tienes a tu alcance?

¿Qué quieres saber que no sepas ya en la actualidad?

Las preguntas más aburridas de entre todas las que corresponden al estilo de recogida de información son aquellas cuyas respuestas posibles son sí o no. Sencillamente colocan una enorme señal de «stop» en medio de la conversación. El camino acaba abruptamente y el *coach* tiene que volver a empezar desde el principio. En cambio, las preguntas curiosas son siempre abiertas, conducen al cliente a un viaje y se verbalizan fácilmente para evitar paradas abruptas. Observa la diferencia en las respuestas que podrían suscitar los distintos tipos de preguntas siguientes:

Cerrada

¿Consideras esta estrategia eficaz?

¿Hay algo más que aprender aquí?

Da la sensación de que no sabes cuál de las dos opciones elegir. ¿Es eso cierto?

Abierta

¿En qué te parece que esta estrategia es eficaz?

¿Cómo puedes duplicar el aprendizaje en esta experiencia?

¿Qué otra opción tendrías además de las dos que ya estás viendo?

Otra modalidad de pregunta cerrada es la pregunta capciosa, que da por hecho que existe una respuesta correcta, una conclusión, integrada en la propia pregunta. Pero la pregunta capciosa deja pocas opciones y obliga al alumno a producir la respuesta que el maestro espera.

EL VALOR DE LA CURIOSIDAD

En el *coaching*, lo ideal es hacer preguntas verdaderamente curiosas con una mentalidad curiosa. El *coach* curioso no tiene todas las respuestas. Cuando te muestras curioso ya no estás en el papel de experto, sino que te estás uniendo a tu cliente en una búsqueda de las opciones existentes. Estás explorando su mundo con él, no superponiendo el tuyo al suyo. Es como mirar su mundo con los ojos maravillados de un niño.

Cuando actúas como consultor, recopilas información para poder ofrecer las recomendaciones más adecuadas. Tienes el conocimiento experto y estás buscando información para determinar qué camino seguir. Eres como un contratista al que le han encomendado que construya algo con los materiales que se encargará de llevar a la obra. En el *coaching* co-activo, en cambio, eres curioso. Participas como un colaborador que tiene experiencia y pericia en materia de construcción y que hará el edificio con los materiales que encuentre en la obra. La información la tiene el cliente. Tu curiosidad le permite al cliente explorar y descubrir. Abre un abanico más amplio de posibilidades porque es más flexible. La curiosidad invita al cliente a buscar sus propias soluciones. El *coach* co-activo parte de la base de que el cliente conoce las soluciones más adecuadas y tiene los recursos necesarios para dar con ellas.

El cliente, al encontrar las soluciones en su interior —más que en ti, el *coach*— moviliza todavía más recursos. El efecto de encontrar las respuestas también resulta muy estimulante porque se

produce un aprendizaje importante. La curiosidad genera la búsqueda, la define y la dirige, pero es la exploración la que crea el aprendizaje. Y es un tipo de aprendizaje que perdura, porque proviene de dentro. Con preguntas que dan lugar a respuestas correctas o puramente objetivas, buscamos en nuestros archivos internos la respuesta adecuada: la respuesta correcta. Con curiosidad, nos abrimos a la experiencia de explorar, revelar, rebuscar, considerar, reflexionar. Ése es el aprendizaje que conduce al cambio y al crecimiento sostenibles.

Construir la relación

La auténtica curiosidad también es un poderoso constructor de relaciones, y se trata de un aspecto de la curiosidad que es muy importante para el *coaching*. Imagina que estás en una cena sentado al lado de una persona desconocida que al parecer muestra una curiosidad infinita por ti: tu vida, tu trabajo, tus intereses, lo que te motiva y lo que te desmotiva. Este tipo de curiosidad es no sólo aduladora sino también alentadora. Te permite revelar mucho de ti mismo de una manera segura y de ese modo puedes construir una conexión sin esfuerzo. Imagina la misma cena y la misma persona desconocida haciéndote preguntas, pero ahora no sólo se muestra curiosa sino que en realidad es tu futura suegra y las preguntas parecen ser parte de un proceso de inquisición. Es posible que las preguntas sean exactamente las mismas, pero el contexto es totalmente diferente. La curiosidad construye relaciones; los interrogatorios construyen defensas. En la relación de *coaching*, la curiosidad invita al cliente a buscar y a revelar al tiempo que permite una exploración segura.

La curiosidad al timón

La pregunta del *coach* propone una dirección en la que mirar y la atención del cliente se orienta naturalmente hacia esa dirección. Con cada nueva pregunta, el *coach* alienta a una mayor exploración en el camino; o sugiere uno nuevo, permitiendo que la curiosidad dirija la búsqueda. La intuición y la curiosidad están guiando conjuntamente la conversación de *coaching*. Ser curioso significa no estar apegado a ningún camino o destino en particular y, sin embargo, tener siempre una intención clara de buscar significados, revelar valores y descubrir el aprendizaje para el cliente. No es un vagar sin sentido.

Éste sería un buen momento para recalcar que estamos hablando de la curiosidad en beneficio de los descubrimientos que haga el cliente y de las decisiones que éste tome y no de los descubrimientos que haga el *coach* ni de los problemas que resuelva. Se trata de una distinción importante, que a veces está marcada con una línea muy fina. Por supuesto que para el *coach* es importante recabar información y contexto para que pueda comprender el tema que se está abordando y los deseos de su

cliente. Pero en la práctica el *coach* requiere mucha menos información de la que cree que necesita. Esto es especialmente cierto en lo que se refiere a la información de contexto. No es frecuente que el *coach* necesite saber cómo llegaron a producirse las cosas y tampoco precisa información detallada para solucionar el problema. Es el cliente el que necesita saber, mientras que el *coach* podrá ayudarlo mejor guiando su descubrimiento y su aprendizaje.

Desarrollar el talento

Al igual que la escucha y la intuición, la curiosidad es un talento. Algunas personas poseen un sentido de la curiosidad mayor que otras. Al igual que con la escucha y la intuición, la curiosidad puede desarrollarse a través de la práctica.

El primer paso es la consciencia, es decir, sencillamente tener presente el hecho de mostrar curiosidad. Tenemos tanta costumbre de sentir que necesitamos saber la respuesta antes de hacer la pregunta que a veces nos resulta prácticamente imposible preguntar sin saber. Sin embargo, en el *coaching* es preciso que aprendas a dejar de hacer preguntas desde una posición de experto —con la intención de clasificar, analizar y categorizar la información para su posterior uso— y que sencillamente preguntes movido por la curiosidad.

Los clientes saben cuándo el *coach* está haciendo una pregunta teniendo en mente la respuesta «correcta». Se dan cuenta de que tienen dos opciones: evitar dar esa respuesta o tratar de adivinar la respuesta que el *coach* está esperando. También son perfectamente conscientes de una pregunta planteada con curiosidad. Saben que les están preguntando para que encuentren sus propias respuestas desde el interior.

Una técnica para desarrollar tu curiosidad consiste en empezar la frase por: «Siento curiosidad por...» antes de hacer una pregunta. Observa cómo cambia la naturaleza de la mirada. Observa cómo transforma el proceso de mirar al cliente y al mismo tiempo cómo reduce el riesgo habitualmente inherente a la producción de una respuesta. Aparentemente, los clientes están más dispuestos a decir «no lo sé» y luego contestar de todos modos. Con curiosidad, hay al mismo tiempo juego y una sensación incondicional de que la respuesta que emerge siempre es la adecuada porque procede del cliente. Esto tampoco significa que no haya cabida para el reto. Es una respuesta adecuada porque es la del cliente, no la del *coach*, pero también permite continuar con el *coaching*. Cuando le preguntas al cliente: «¿Cómo te van las ventas por teléfono?», y el cliente te contesta que está satisfecho con hacer cuatro llamadas diarias, todavía puedes preguntar: «Tu objetivo inicial era hacer ocho llamadas diarias. ¿Qué ha cambiado?».

Otra aplicación de la curiosidad es observar los cambios de energía en las respuestas del cliente utilizando tu consciencia de escucha de nivel III. Si tu radar capta vacilación, muestra curiosidad por ello. Si percibes enfado o resistencia, pregunta por ello. Ten curiosidad por cualquier cambio en el ritmo de la conversación del cliente: un espíritu más enérgico, más bromas, más risas. Utiliza esas

claves como señales para prolongar tu curiosidad y poner en marcha tu intuición.

Cómo encaja la curiosidad en el coaching

En cierta medida, la curiosidad es una de esas herramientas que son comunes a todas las profesiones que persiguen ayudar a los demás, siendo particularmente importante en el *coaching* porque bebe en fuentes más profundas de información. Hacer preguntas en busca de datos dará lugar a análisis, razonamientos, valoraciones y explicaciones. Hacer preguntas basadas en la curiosidad hará que aflore una información más profunda —y a menudo más auténtica— acerca de los sentimientos y la motivación. Es más probable que la información revelada a través de la curiosidad esté menos censurada, se emita con menores precauciones, sea más desordenada y también más real.

El *coach* manifiesta su curiosidad desde la primera reunión. No hay nada más atractivo para un cliente potencial que el hecho de que el *coach* muestre una curiosidad genuina por él, por sus valores, por lo que consideran importante, por lo que les funciona y lo que no les funciona. La curiosidad también estará presente siempre en el resto de sesiones de *coaching*, por supuesto. Es el medio para revelar nuevas respuestas, nuevas áreas de exploración, sabiendo que el cliente conoce las respuestas. El *coach* no necesita saber. Su trabajo consiste en tener curiosidad.

Ejemplo de diálogo

—Sé que sigues diciendo que quieres hacer ejercicio y perder peso —acabas de volver a hablar de ello— pero pasan las semanas y observo que no haces nada al respecto. ¿Qué te está reteniendo? —pregunta el *coach*.

—Obviamente, la falta de tiempo tiene mucho que ver. Ya sabes cómo he tenido la agenda en los últimos meses —se excusa el cliente.

—Sé que estás muy ocupado, pero demos un paso atrás y consideremos de verdad esta cuestión. A lo mejor es que no es tan importante.

—¿Quieres decir que hoy mismo podría decidir sencillamente que no me importa? —se interesa el cliente.

—Pues, desde luego, la mera posibilidad de ello ha hecho que se te iluminara la cara. ¿A qué crees que se debe?

—Odio ir al gimnasio. Odio el olor. Odio las comparaciones... —dice el cliente.

—¿Qué es importante para ti?

—Mi salud es importante. Mi padre tenía sobrepeso y no se cuidaba físicamente. Cuando murió sólo tenía 68 años.

—Imagina que estás en plena forma y que gozas de buena salud. ¿Cómo te hace sentir esa idea?

—Me hace sentir estupendamente —afirma el cliente.

—¿Y qué funcionaría para ti?

—Lo que realmente me funcionaría, al menos ya funcionó una vez, es tener un compañero de deporte, alguien con quien hacer ejercicio.

—¿Qué podrías hacer para encontrar a esa persona?

—Seguro que puedo encontrar a alguien en el trabajo que esté interesado en hacer deporte durante la hora de la comida. Pondré una nota en el tablón de anuncios —decide el cliente.

HABILIDADES DE *COACHING*

Las dos habilidades de esta sección son ejemplos ideales del contexto que crea la curiosidad. Ambas habilidades suponen la formulación de preguntas provocadoras y abiertas que remiten al cliente al ámbito del descubrimiento. Las habilidades refuerzan la esencia de la curiosidad. No se trata de recabar más información, sino de invitar a los clientes a que miren —no sólo con su mente, sino también con su corazón, alma e intuición—, en lugares que les son familiares, pero que tal vez vean con nuevos ojos, y en lugares en los que tal vez no hayan mirado nunca antes.

Preguntas poderosas

Un tipo particular de curiosidad adopta la forma de lo que llamamos preguntas poderosas. Preguntar en lugar de decir se halla en la base del *coaching* co-activo, y la pregunta poderosa es uno de sus pilares. Te darás cuenta de la razón en cuanto comprendas, para empezar, qué es lo que hace que una pregunta sea poderosa. Cuando una persona te hace una pregunta, especialmente una de índole personal, te orienta en una dirección particular para que encuentres una respuesta.

Supongamos que un *coach* pregunta: «Cuando estás trabajando en un proyecto importante, ¿qué es lo que haces continuamente que puede poner en riesgo el que el proyecto llegue a buen término?». Esta pregunta invita al cliente a mirar en una dirección determinada. Supongamos ahora que alguien pregunta: «¿En qué se basa la idea de que hay que proteger las selvas del mundo?». Algunas personas probablemente recordarán haber visto un mapa con la localización de las selvas, otras pensarán en las imágenes de la selva o recordarán la experiencia de haber visitado alguna. Otras posiblemente se plantearán la pregunta desde un punto de vista medioambiental o recordarán artículos que hayan leído sobre este tema. Es probable que esta sencilla pregunta remita a cada persona a un lugar determinado.

Pensemos en las preguntas como las direcciones de una brújula. Hacer una pregunta poderosa equivale a dirigir al cliente, no hacia un destino específico, sino en una dirección en la que caben todos los descubrimientos y los misterios posibles. Las preguntas poderosas invitan a la

introspección, ofrecen soluciones adicionales y conducen a una mayor creatividad y comprensión. Invitan a los clientes a mirar en su interior (*¿Qué es lo que de verdad deseas?*) o al futuro (*Plantéate la situación de aquí a seis meses. Desde ese punto de vista, ¿qué decisiones tomarías hoy?*). Una pregunta poderosa es expansiva y le abre al cliente nuevos horizontes.

Las preguntas poderosas tienden a dejar a la gente boquiabierta, por lo que suele producirse un silencio súbito. Asegúrate de que le dejas al cliente tiempo suficiente para reflexionar antes de contestar. Existe la tentación de tratar de llenar el silencio momentáneo, como si se produjera un vacío, o de pensar que el cliente no ha comprendido la pregunta. De hecho, ese momento de silencio puede estar lleno de meditativos descubrimientos. Límitate a escuchar y a esperar. Los clientes tienen costumbre de informar acerca de lo que saben, de lo que ya han pensado; no están igual de acostumbrados a que otras personas les hagan preguntas verdaderamente fuertes y provocadoras que los remiten a un territorio virgen. Una manera de saber que estás haciendo una pregunta poderosa es observar la atención reflexiva que los clientes prestan a la respuesta. De hecho es posible hacer una sesión entera de *coaching* a base de preguntas poderosas. (La caja de herramientas del *coach* en línea <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>, contiene una amplia muestra de preguntas poderosas que te permitirán hacerte una idea de las mismas.)

Ejemplo de diálogo

—No me siento demasiado feliz con mi trabajo —afirma la clienta.

—¿Qué significa «no me siento demasiado feliz»? —pregunta la *coach*.

—Me aburro y no tengo la sensación de que mi trabajo tenga ninguna incidencia.

—Empecemos por «me aburro». Eso es lo que no quieres. ¿Qué es lo que quieres?

—Quiero despertarme por las mañanas emocionada ante la perspectiva del día. Quiero utilizar más mi creatividad. Echo de menos esa energía y poder colaborar con otras personas.

—¿Qué más? —indaga la *coach*.

—Quiero sentir que pongo en juego mi talento y que mi trabajo tiene algún sentido, que estoy contribuyendo de alguna manera.

—¿Qué puedes hacer para crear eso en tu trabajo ahora?

—No estoy segura. Creo que nunca me lo he planteado como una posibilidad.

—Dale una oportunidad. ¿Cuál sería una posibilidad?

Utilización de preguntas poderosas. Las preguntas poderosas encajan en cualquier sitio y en todas partes en el *coaching*, desde la sesión inicial de descubrimiento hasta la última sesión de cierre entre *coach* y cliente. Para utilizar estas preguntas poderosas de forma poderosa, el *coach* debe estar dispuesto a interrumpir, habilidad que hemos comentado anteriormente. En algunas situaciones, no puedes esperar a que se abra un espacio y necesitas meterte tú. Por ejemplo:, tu clienta está entrando en la dinámica de la queja —una vez más— acerca de lo imposible que es su situación laboral y lo incapaz que se siente de cambiar nada. Inmediatamente reconoces esta

dinámica como el típico pozo, así que cuando hace una pausa para respirar, preguntas: «¿qué es lo que estás tolerando?» o «¿qué es lo que te compensa de todo esto?» o «¿de qué otra manera podría ser esta situación?». Para hacer una pregunta poderosa, el *coach* debe ser muy curioso y valiente en nombre del cliente. El *coach* necesita asumir que el cliente tiene los medios para manejar también preguntas duras y directas.

Preguntas poderosas frente a preguntas simples. A veces las preguntas poderosas son las que resultan más simples, o, si lo prefieres, más sencillas y profundas. Son preguntas que pasan desapercibidas. Los clientes están perfectamente entrenados para manejarse ante ataques complejos: tienen mucha práctica a la hora de dar explicaciones y de racionalizar las situaciones. La pregunta simple cae como una bomba en medio de todo eso. Imagina que tu cliente tiene un conjunto laboriosamente elaborado de razones por las que su situación es tan compleja, con montones de explicaciones acerca de los factores que limitan su éxito y de la dificultad de conseguir que tal o cual persona colabore y... En medio de todo esto, vas y preguntas: «¿qué es lo que quieres de verdad?». ¡Pum! Podrías haber puesto a prueba el razonamiento lógico, haber buscado vías para abrir nuevas perspectivas o haber ido rascando la superficie de alguna otra manera. Pero la pregunta más sencilla, la simple, llega a la esencia.

He aquí algunos ejemplos más de preguntas simples:

- ¿Qué aspecto tiene aquello que quieres?
- ¿Cómo te hace sentir aquello que quieres?
- ¿Cuál es el siguiente paso?
- ¿Y qué más?
- ¿Qué aprendiste?
- ¿Qué harás y cuando lo harás?
- ¿Quién necesitas ser?

Existen ocasiones en las que probablemente pienses que la pregunta es tan simple que no puedes hacerla. No te retengas y hazla, y sorpréndete con ello. Aun cuando el cliente te dé la respuesta que esperas, recuerda que la razón para preguntar no es que puedas oír la respuesta sino que el cliente pueda descubrirla y aprender de ella. La razón por la que haces una pregunta simple es que quieres que tu cliente oiga la respuesta: la verdad, el nuevo descubrimiento o la mentira que sigue contándose a sí mismo. Es como subrayar. Hacer las preguntas refuerza el aprendizaje del cliente antes de seguir adelante.

Preguntas no tan poderosas y excepciones. Cuanto más sencillas y directas sean las preguntas poderosas que hagas, mejor. Una pregunta compuesta o compleja le obliga al cliente a extraer la esencia de la pregunta para poder contestar, lo cual tal vez haga que se pierda tratando de imaginar cuál era el objetivo de la pregunta poderosa. Ésta es poderosa porque va directamente al meollo de la cuestión. Lo breve es bueno.

Una pregunta cerrada crea un túnel estrecho que generalmente acaba de manera abrupta con un sí, con un no o con datos. No hay suficiente profundidad para seguir explorando, razón por la cual recomendamos que evites las preguntas cerradas.

Considera esta pregunta: «¿Es la aventura importante para ti?». La respuesta podría ser «sí», «no», «mucho», o «a veces». Compárala con ésta: «¿En qué aspectos de tu vida te gustaría que hubiera más aventura?». Este ejemplo también ilustra la excepción con las preguntas sí/no. A veces el *coach* está pidiendo una aclaración. En la primera pregunta, el *coach* está interesándose por saber si la aventura es un valor. A veces es necesario asegurarse de que *coach* y cliente están en la misma onda.

Las preguntas del tipo «por qué» constituyen otro ejemplo de preguntas que con frecuencia no resultan particularmente poderosas, porque invitan al cliente a buscar explicaciones o al análisis. Así, por ejemplo, el tipo de pregunta: «¿Por qué has decidido trasladarte a Delaware?» suele poner al cliente a la defensiva, aunque no sea intencionadamente. Éste siente la necesidad de explicar o justificar una decisión o un punto de vista. Una pregunta más poderosa basada en la misma situación podría ser: «¿Hacia qué te trasladas?» o bien «¿Qué valores han motivado tu traslado a Delaware?».

Señalamos estas tendencias, no para que tomes al pie de la letra el no hacer nunca una pregunta que conduzca a una respuesta «sí/no» o una pregunta del tipo «por qué», sino para que prestes atención al impacto de la pregunta que haces. Por ejemplo, las siguientes preguntas sí/no o por qué podrían ser poderosas: «Ha llegado el momento de dejar de analizar y de pasar a la acción, ¿no te parece?» y «¿Por qué habrías de decirle que sí e incumplir lo que te prometiste a ti misma?».

En el contexto adecuado y con un tono que corresponda a dicho contexto, una pregunta «sí/no» o «por qué» puede tener un impacto muy fuerte en el cliente, situándolo frente a su propio compromiso.

Pregunta de reflexión

Una pregunta de reflexión es otro tipo especial de pregunta. En cuanto a su formulación, puede ser idéntica a una pregunta poderosa. La diferencia radica en que la de reflexión suele hacerse al final de la sesión de *coaching* y su intención es que el cliente tenga tiempo para dedicárselo a una reflexión y una exploración más largas. Por ejemplo, tu clienta tiene problemas económicos —y además está trabajando más horas, lo que le quita tiempo para dedicarle a su familia— aunque le obsesiona una idea que ha perseguido durante toda su vida: hacerse rica. Por eso le haces la siguiente pregunta de reflexión, en la que tendrá toda la semana para pensar: «¿Qué es ser rica?».

Una pregunta de reflexión también puede no guardar ninguna relación con el material abordado en la sesión o con los temas candentes en la vida del cliente. Debido a que aparentemente ha surgido de la nada, este tipo de pregunta de reflexión puede dar lugar a resultados inesperados y profundos. Por ejemplo, al final de la sesión, le preguntas a tu clienta cuál es su estado de ánimo predominante. La siguiente semana, después de comentar lo que la clienta describe como su estado de ánimo

predominante, le haces la siguiente pregunta de reflexión: «¿Cómo de habitual es ese estado de ánimo y en qué sentido te sirve?».

La pregunta de reflexión se hace con el fin de suscitar la introspección y el análisis. Al igual que ocurre con cualquier pregunta poderosa, no hay una respuesta adecuada. No es una pregunta que tenga una solución. La pregunta de reflexión se distingue por el hecho de suscitar una investigación desde múltiples ángulos y por el tiempo que el cliente le dedica. Debido a que existe cierta tendencia natural a pensar que todas las preguntas deberían tener sus propias respuestas correctas, es probable que tengas que recordarle al cliente que el objetivo de toda pregunta de reflexión es despertar su curiosidad. Con el tiempo la pregunta de reflexión conduce a una comprensión más profunda, a nuevas maneras de plantearse el tema y a mayores posibilidades para la acción.

He aquí algunos ejemplos de preguntas de reflexión:

- ¿Cuál es el anhelo que subyace tras esto?
- ¿Estás aquí para hacer qué? ¿Para crear qué?
- ¿A qué te estás resistiendo?
- ¿Qué es sentir inspiración?

Para ayudar a que el cliente se atenga a la pregunta, como *coach* puedes vincularla a alguna acción; por ejemplo, puedes pedirle a tu cliente que coloque notas con la pregunta de reflexión escrita en lugares estratégicos, para que le vayan recordando aquello en lo que tiene que pensar. Se la encontrará en su agenda, en el escritorio, en el monitor del ordenador o en una tarjeta que lleve en la cartera. La clave es analizar la pregunta de una manera distinta cada vez que piensas en ella y seguir abordándola en distintos momentos del día, todos los días, para tener perspectivas nuevas. Otros ejemplos de acciones podrían ser procesar la pregunta escribiendo en un diario, hacer dibujos, hablar con un amigo, salir de paseo. Puedes invitar al cliente a que responda ante ti de sus progresos comunicándote sus reflexiones a través de una llamada o de un e-mail, o enviándote un texto, antes de la siguiente sesión. La pregunta de reflexión es una herramienta potente en el *coaching* porque se lleva el *coaching* fuera de la sesión y lo integra en la vida del cliente. (Para más ejemplos, consulta la caja de herramientas del *coach* en línea <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>.)

Ejemplo de diálogo

Al final de la sesión de *coaching* de la semana anterior, el *coach* le propuso a su cliente una pregunta de reflexión, que podría tener muchas respuestas diferentes en distintos niveles. La pregunta era: «¿En qué te abandonas a ti mismo?».

—Bueno, al principio no conseguía ver nada. Luego empecé a darme cuenta de que me sentía impotente frente a mi agenda... siempre tengo la sensación de no tener tiempo suficiente, porque otras personas llenan mi agenda con citas —afirma el cliente.

—Cuando te abandonas a ti mismo, en el sentido de cederle tu tiempo a otra gente. ¿Cómo te sientes cuando cedes ese tiempo? —pregunta el *coach*.

—Me he dado cuenta de que tenía la costumbre de decir que no podía hacer nada porque mi agenda estaba a tope, hasta que, por fin, he comprendido que era mi tiempo y ahora decido lo que pongo en mi agenda.

—¿En qué otros aspectos te abandonas a ti mismo?

—También he observado que lo hago en mi relación de pareja. Cuando mi compañera se enfada conmigo, bato en retirada, desaparezco o me meto en mi concha. Estoy aprendiendo a decir lo que pienso y lo hago cada vez mejor, pero no hacerlo es una vieja costumbre —reconoce el cliente.

—¿Qué más has descubierto a través de la pregunta?

—La verdad es que simplemente estuve pensando en ella. También observé en qué situaciones ceden su poder las demás personas.

—¿Dónde lo observaste?

—En una reunión que tuvimos la semana pasada con la vicepresidenta de nuestra sección para revisar las previsiones: algunas personas se comportaban como chiquillos nerviosos frente a la directora del colegio. Sencillamente habían perdido toda confianza en sí mismas y toda autoridad. Me resultó fascinante observarlo —contesta el cliente.

—¿También te ocurrió a ti?

—Más de lo que me gustaría tener que admitir. Pensé que lo tenía más superado de lo que creo.

—¿Hay algo más?

—No, creo que eso es todo.

—Pues ésta es tu pregunta de reflexión para la semana que viene: ¿En qué cosas adoptas una actitud inflexible? —le dice el *coach*.

—Vale. Voy a darle vueltas.

EL PODER DE LA CURIOSIDAD

Como *coach*, tu curiosidad te conduce a conocer a los clientes de dentro afuera. Aprendes, muestras curiosidad por lo que has aprendido y, por lo tanto, sigues preguntando. A su vez los clientes responden a tu curiosidad metiéndose en su interior, en busca de sus propias respuestas, tratando de entender su mundo y la manera en que se comportan en él, lo que les mueve y lo que les detiene. Con el tiempo, llegas a conocer su funcionamiento interno hasta que, en último término, te conviertes en su voz y haces las preguntas que ellos mismos se harían. Como *coach*, estás en mejor posición que ellos para hacer esas preguntas, porque a ti no te distrae la conversación del saboteador, ni la historia, ni las opiniones de los compañeros de trabajo, ni los sentimientos de la persona amada, ni ninguna otra cosa. Las preguntas de reflexión se hacen cada vez más interesantes; las preguntas poderosas, más potentes. Y en el proceso, los clientes integran algunas de las fortalezas del *coaching* como si estuvieran construyendo sus capacidades internas. Los clientes aprenden lo que supone mostrar curiosidad con respecto a sí mismos sin juzgarse tanto.

EJERCICIOS

1. Curiosidad

Dedica media hora a mostrar curiosidad por todas las personas que ves en una cafetería. Sin hablar con nadie, da rienda suelta a tu curiosidad y hazte las siguientes preguntas: *¿En qué les falta equilibrio en sus vidas? ¿Qué valoran? ¿Qué echan de menos en sus vidas? ¿Qué les hace reír? ¿Dónde se han puesto sus límites? ¿Qué les gusta del día de hoy? ¿Cuáles son sus sueños? ¿Qué les fortalece? ¿Qué les gusta de la gente con la que están sentadas?*

Al cabo de media hora, encuentra a una persona con la que puedas pasar un poco más de tiempo y hazle preguntas con curiosidad. A medida que vayas preguntando, sé consciente de lo que le está pasando a la otra persona. ¿Cómo te responde cuando muestras curiosidad? Luego observa tu propio papel en la conversación. ¿Qué observas en el nivel I, en el II y en el III? A continuación, muestra interés por tu propia curiosidad. ¿Qué has aprendido de cuando muestras curiosidad? ¿Qué ha resultado fácil? ¿Qué ha resultado difícil? ¿Qué hizo que fuera fácil o difícil? ¿Cómo podrías mostrar más curiosidad? ¿Qué ganarías con ello?

2. Preguntas poderosas

Una de las maneras más sencillas de experimentar el poder de las preguntas poderosas es también una de la que más retos plantea. En este ejercicio, el objetivo es que tengas una conversación de 10 minutos de duración con otra persona, en la que sólo puedes hacer preguntas poderosas: no tienes que hacer afirmaciones ni sintetizar ni dar consejos ni contar historias personales ni sacar conclusiones. Tu papel consiste en hacer preguntas poderosas y nada más. (Tal vez quieras revisar la lista de preguntas poderosas que aparecen en la caja de herramientas del *coach* en línea <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>.) A continuación, pídele a la persona que ha trabajado contigo que te dé *feedback*. ¿Cómo te has sentido cuando sólo podías hacer preguntas? Dile a la persona cómo te ha resultado no poder preguntar nada más. ¿Qué ha funcionado de esta experiencia para tí? ¿Qué la ha hecho difícil?

3. Pregunta de reflexión

Una pregunta de reflexión es una pregunta poderosa abierta que le ayuda al cliente a explorar un área importante de su vida durante algún tiempo, generalmente una semana o más. Haz este ejercicio empezando por revisar las preguntas de reflexión que aparecen en la caja de herramientas del *coach* en línea. Luego recupera la lista de diez amigos o conocidos de los que escribiste afirmaciones vinculadas a su metavisión. Utilizando la metavisión, y lo que sabes de esas personas, escribe una pregunta de reflexión para cada una de ellas.

IMPULSAR Y PROFUNDIZAR

El resultado más visible del *coaching* es también la principal razón por la que los clientes acuden inicialmente al coaching: la acción. Los clientes quieren cambiar; ver resultados, *avanzar*. También es verdad que el concepto de «acción» representa cosas muy distintas según los clientes. Para algunos de ellos, significará alcanzar objetivos específicos o un mayor nivel de desempeño. Para otros, tendrá que ver con integrar nuevas prácticas o hábitos firmemente arraigados. Para otras, será prestar atención a la cualidad más subjetiva de su existencia. En cualquier caso, sea cual sea la manera en que los clientes definen la «acción», será un foco en su *coaching*.

En el *coaching* co-activo, decimos que un segundo resultado, complementario aunque igual de importante, es el aprendizaje. Lo que los clientes aprenden por el camino les ayuda a elegir cada vez mejor y, en último término, los hace más competentes y refuerza sus recursos en las áreas en las que están centrando su *coaching*. De hecho, es este ciclo de acción y aprendizaje a lo largo del tiempo el que conduce a un cambio sostenido y eficaz. Los clientes actúan y aprenden, lo que les lleva a más acción basada en lo que han aprendido, y el ciclo se perpetúa. El *coaching* es ideal para este proceso porque la relación es permanente y está diseñada para centrarse en estos dos elementos interrelacionados. Todas las habilidades de *coaching* se utilizan para impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje del cliente.

Desde el punto de vista del cliente, el énfasis en la frase anterior se situaría en las palabras «acción» y «aprendizaje». En cambio, el *coach* se centraría en las palabras «impulsar» y «profundizar». Acción y aprendizaje son lo que experimenta el cliente, mientras que impulsar y profundizar es tarea del *coach*.

Dentro del contenedor de la relación de *coaching*, el *coach* y el cliente trabajan juntos en beneficio del cliente. El cliente trae una agenda orientada al cambio, un deseo y un conjunto de cualidades que incluyen la voluntad de meterse de lleno en ello, un compromiso con su vida y una dedicación a su propio propósito. Trae la valentía necesaria para asumir riesgos en nombre del cambio. En las mejores relaciones de *coaching*, el cliente aporta el cien por cien de sí mismo y estas cualidades. De la misma manera en que el *coach* ha de ser curioso en beneficio de su cliente, también aporta la capacidad y el compromiso de impulsar la acción y profundizar en el conocimiento, en beneficio del cliente. Nos atreveríamos a decir que, en las mejores relaciones de *coaching*, los *coaches* aportan su propio cien por cien en cuatro áreas: autenticidad, conexión, vivacidad y valentía.

AUTENTICIDAD

En la escalada, el elemento que asegura la cuerda se llama el anclaje. Este ingenioso dispositivo se clava en las fisuras y grietas de la pared de roca, de las que luego puede sacarse. Son fijaciones temporales, pero están diseñadas para soportar el peso de un escalador, incluso si éste se cae. El *coach* es como esa ancla. El *coach*-ancla hace posible que el cliente asuma los riesgos que necesita tomar para ascender en su vida. Es importante que el cliente sea capaz de depender de esa ancla, sepa que es real y sólida, que es fiable y que aguantará.

En términos humanos, significa que, como *coach*, has de ser tú mismo, con la mayor autenticidad, para que los clientes puedan sentir la honestidad e integridad de quien eres. Serás su modelo de lo que supone asumir riesgos, de lo que significa ser real y honesto. Cuando eres auténticamente tú y no estás desempeñando el papel de «*coach* profesional», creas más relación y confianza y los clientes tienen más recorrido en sus propias vidas. Hay momentos en los que el cliente realmente necesita apoyarse en la relación de *coaching*; llegado a ese punto, lo que quiere es apoyarse en una pared sólida, que siempre sea auténtica, y no una endeble fachada.

La autenticidad se manifiesta de muchas maneras. El estilo personal es una de ellas y es una forma natural de estar con la gente, y si el humor o la excentricidad son una parte auténtica de tu estilo personal, necesitarás mostrarlo en tu *coaching*. Los *coaches* piensan a veces que tienen que ser serios todo el tiempo. Al fin y al cabo, se trata de un asunto muy relevante. Evidentemente, es importante tomarse en serio las situaciones serias y comportarse con profesionalidad; pero aun así queda mucho espacio para un compromiso lleno de vitalidad. El humor puede quitar trascendencia a una situación en el momento preciso, permitiendo que el cliente avance.

CONEXIÓN

Imagina que hay un instrumento capaz de medir la fuerza de la conexión entre el *coach* y el *coachee*. Esa conexión invisible existe, igual que las ondas de radio que utilizan los teléfonos móviles; hay momentos en los que las emisiones son fuertes y la comunicación resulta sorprendentemente próxima, y otros en los que perdemos la señal, aun cuando ambas personas estén hablando.

Parte del trabajo del *coach* consiste en establecer la conexión con el *coachee*, hacer el seguimiento de la misma y mantener la señal lo más fuerte posible. La fuerza de la señal es particularmente importante cuando el *coachee* está dirigiéndose a un territorio nuevo o virgen en su trabajo o en su vida. En nuestro modelo, lo llamamos consciencia de nivel II, o conexión, y el *coach* hace el seguimiento escuchando en el nivel III y ajustando lo que sea necesario para mantener la conexión.

Habrán momentos del *coaching* en los que el *coach* asuma un riesgo con el *coachee* para

plantearle un desafío o decirle la cruda verdad. Si la conexión es fuerte, habrá confianza, relación y mayores oportunidades de éxito.

VIVACIDAD

La puesta en práctica del *coaching* se compone de todas las habilidades y de una metodología. Y luego está el ser del *coaching*: el entorno en el que el *coaching* tiene lugar. Por «entorno» no entendemos el contexto físico, aunque éste puede desempeñar un papel importante en el *coaching*. Nos referimos a la sensación del ambiente entre *coach* y el cliente: un ambiente de una gran vivacidad.

Como *coach*, tus sentidos están alerta y puedes sentir que también lo está el cliente. La atmósfera emocional puede reflejar prácticamente cualquier cosa: tristeza, serenidad, entusiasmo, rabia. Viveza no significa necesariamente entusiasmo, aunque ésa es una de las posibles cualidades. Si consideras el entorno como un continuo, probablemente tengas palabras como «mortecino», «aburrido», «distante» o «indiferente» en un extremo y otras como «vivo» en el otro. Observa que hay momentos en que el concepto de «vivo» supondrá mucho dramatismo y otros en que transmitirá mucha tranquilidad. Igual que en una obra musical verdaderamente buena, a veces la tranquilidad puede tener una increíble vivacidad, porque contrasta con el movimiento dramático. En ocasiones los *coaches* piensan que una conversación de *coaching* debería ser suave y refinada, incluso aguda. Por supuesto que puede serlo, pero no a costa de su vivacidad. Todos hemos estado en conversaciones muy vivas aun cuando el tema resultara incómodo. Para que los clientes abandonen sus zonas de confort, habrá momentos en los que el *coaching* tendrá mucha vivacidad y será rematadamente incómodo.

VALENTÍA

Hablando de incómodo, ¿hasta dónde estás dispuesto a llegar en aras de la agenda de tu cliente? ¿Cuán valiente estás dispuesto a ser en su nombre? Tu disposición a la valentía será un modelo, un espejo para tus clientes. Cuando eres valiente en su nombre, demuestras que estás tan comprometido con su éxito como ellos, y algunos días incluso más. En aquellos momentos en que los clientes quieren tirar la toalla, posiblemente sea preciso que, con toda valentía, los pongas ante su temor o sensación de derrota. Esto no significa que tengas que fastidiarlos, juzgarlos o avergonzarlos. Significa hablar audazmente a la parte valiente de tus clientes, al tiempo que ignoras la parte que se está saboteando a sí misma. Esto lo haces, no en nombre de tu ego, sino en nombre de la vida y de las posibilidades de tu cliente. Es el compromiso de ser intrépido, de que te importe más la agenda del cliente que el hecho de que le agrades o que te ganes su aprobación. Tal vez signifique asumir grandes desafíos: el de la desaprobación o del enfado del cliente, incluso el riesgo de que te despida. La valentía audaz es el compromiso de ir hasta el límite con tu cliente.

HACERSE CARGO O TOMAR EL MANDO

Tu trabajo como *coach* consiste en impulsar y profundizar. Lo haces a través de las opciones que ejerces: eliges utilizar una habilidad u otra; la dirección a seguir, en el sentido de la plenitud, el equilibrio o el proceso del cliente. El cliente elige la agenda y aquello en que centrarse, pero tú escoges las herramientas y gestionas el tiempo y la estructura de la sesión de *coaching*.

El cliente es responsable de su acción y aprendizaje, que tienen lugar entre una sesión de *coaching* y otra y no durante las sesiones. En las mejores interacciones de *coaching* se produce una danza entre el *coach* y el cliente que tiene ritmo, registros, altibajos, entradas y salidas y un flujo general que puede resultar unas veces suavemente constante, otras intermitente. Pero el *coach* toma la iniciativa a la hora de elegir la dirección de la sesión.

En el modelo co-activo, insistimos en que los clientes tienen las respuestas y los *coaches* no se empeñan en nada; insistimos en que los clientes son los responsables de la agenda. Sin embargo, queremos dejar muy claro que el *coach* es responsable de impulsar y profundizar, lo que implica tomar el mando o hacerse cargo del *coaching*. Los clientes esperan que el *coach* lo haga y dependen de él para ello. Aun así danzarás con las respuestas que te den los clientes y estarás dispuesto a llevar el *coaching* hacia nuevos rumbos que les harán actuar y profundizar en su aprendizaje. Hacerse cargo no quiere decir obstinarse. En último término, el *coach* se hace cargo en beneficio del movimiento del cliente.

Ese movimiento tiene un propósito, uno que le importa al cliente. El *coach* aporta su pericia en materia de *coaching* como manera de ayudar a sus clientes a mantenerse en movimiento, avanzando por el camino que hayan elegido. Si el *coach* no toma el mando del *coaching*, éste va a la deriva o el *coach* se limita a reaccionar en función del viento que sople cada día. Los clientes acuden al *coaching* por una razón determinada: apoyo o necesidad de cambiar en algún área importante de sus vidas. Los *coaches* son responsables de hacerse cargo del *coaching* para optimizar esta oportunidad en la vida del cliente.

RESPONSABILIDAD

Una de las cualidades determinantes del *coaching* es que genera responsabilidad, una herramienta para medir la acción y un medio para responder del aprendizaje. Es importante aclarar aquí, desde el primer momento, que «responsabilidad» es que los clientes responden de la acción y del aprendizaje. No hay ni juicio ni condena ni reprimenda. Los clientes refieren aquello a lo que se comprometieron: ¿cuáles han sido los resultados? ¿Qué ha funcionado y qué no? ¿Qué harían de otra manera en la próxima ocasión?

La responsabilidad ayuda a hacer que los clientes progresen de acuerdo con lo previsto cuando planifican la acción, se comprometen a llevarla a cabo y cuando aprenden de la acción que realizan,

o no realizan, según los casos. La responsabilidad confiere una estructura al proceso de *coaching*. Como *coaches*, les pedimos a los clientes que respondan de sus acciones, no para verles actuar ni para medir lo bien que actúan, sino para fortalecerlos, de modo que acometan los cambios que quieren llevar a cabo. Por el camino, celebramos sus logros y profundizamos en los obstáculos con que se encuentran. La responsabilidad es la estructura fundamental que mantiene viva la conversación.

Es muy importante que el *coach* y el cliente estén claramente de acuerdo en aquello de lo que el cliente habrá de responder, independientemente de que el plan de acción sea muy específico o muy subjetivo. Las preguntas básicas que hay que hacer para aclarar los compromisos son sencillas y claras:

- ¿Qué harás?
- ¿Cuándo lo harás? (*O con qué frecuencia, si es una práctica o una acción permanentes.*)
- ¿Cómo me enteraré? (*¿Habrá algún mecanismo de información específico? También puedes preguntar cómo hará el cliente el seguimiento de sus avances y cómo te informará de ello.*)

Aun cuando la responsabilidad se centre en objetivos cualitativos, también puede haber una responsabilidad específica. Así, por ejemplo, tomemos el caso en que uno de tus clientes quiere centrarse en su valor de la creatividad y otro quiere ser capaz de tomar decisiones más ágilmente como jefe. La responsabilidad puede tomar la forma de una pregunta de reflexión que tu cliente deberá anotar en su diario: ¿Qué le aporta creatividad a mi vida? o ¿Cuáles son las cualidades de un jefe ágil en las decisiones? La responsabilidad puede consistir en un informe al final de la jornada, para uso propio: «Hoy he sido creativo cuando...», «Hoy me he mostrado más firme cuando...», o «Hoy no he sabido ser firme cuando...». El cliente puede enviarle al *coach* por correo electrónico sus informes junto con otras notas acerca de lo que está descubriendo.

CELEBRAR EL FRACASO

Probablemente resulte llamativo que juntemos las palabras «celebrar» y «fracaso». Y, sin embargo, posiblemente sea uno de los conceptos más importantes del *coaching*. El miedo a fracasar es el asesino número uno de los grandes planes y de las buenas ideas. Más que la falta de conocimiento o de habilidad, más que la falta de una estrategia clara o de un plan de acción, el mayor obstáculo al avance de los clientes es la parálisis que causa el miedo al fracaso.

La mayoría de nosotros aprendemos muy pronto en la vida que el fracaso es malo, incluso vergonzoso. Aprendemos a ocultar nuestros fallos, nos disculpamos por ellos o los ignoramos. Peor que eso, empezamos a dejar de asumir riesgos; nos hacemos más cautos con el fin de evitar incluso la posibilidad de fracasar. Empezamos a limitar nuestras opciones únicamente a aquellas acciones que tienen una elevada probabilidad de éxito. Y, de esta manera, nuestras opciones se hacen limitadas y nuestro campo de acción se reduce. Pero no tiene por qué ser así.

El fracaso es una de las vías más rápidas de aprendizaje: que se lo digan a cualquier niño pequeño en edad de aprender a andar. Éstos no se quedan levantados hasta muy tarde leyendo el manual de «cómo aprender a caminar» y empapándose de la técnica. Se desequilibran, se caen, gatean, se levantan, vuelven a desequilibrarse y gatean un poco más. Consiguen dar pasitos pero también se dan golpes y, estadísticamente, hay más fracasos que éxitos; a pesar de ello, al parecer su entusiasmo nunca decae. Para asumir los riesgos que les permitirán caminar y correr en su vida, los clientes tienen que estar dispuestos a desequilibrarse, a caer, a volver a levantarse y a aprender de la experiencia. Aprender es aquí clave. Fallar en cualquier acción, incluso a la hora de ejecutar la acción, es una rica oportunidad de aprendizaje. Y es esa oportunidad de aprendizaje la que celebramos y exploramos con los clientes.

La acción conducirá al aprendizaje, pero a lo largo del camino es posible que los clientes necesiten atravesar el territorio del fracaso. Ésta es una distinción esencial que te ayudará a pavimentar el camino que atraviesa dicho territorio: existe una diferencia entre fracasar en algo y ser un fracaso. Las personas, por naturaleza, son completas, creativas y están llenas de recursos. No son ningún fracaso, aun cuando a veces fallen.

De hecho, para poder hacer cambios significativos en sus vidas, a menudo los clientes tienen que ir hasta el límite de su capacidad. A veces van demasiado lejos y fallan; otras no van lo bastante lejos y también fallan, porque pierden la oportunidad. Independientemente de que una persona fracase o tenga éxito, uno de los objetivos subyacentes siempre consiste en observar el aprendizaje fruto de la experiencia. Por eso creemos que el fracaso es igualmente valioso. Es algo que a veces hay que reconocerles a los clientes, porque asumir el riesgo y fracasar requiere valentía y compromiso. A menudo los clientes aprenderán más de lo que no funciona que de lo que sí funciona. Y ésa es la razón por la que podemos juntar con entusiasmo las palabras «celebrar» y «fracaso».

Al mismo tiempo, somos conscientes de que celebrar el fracaso no significa ignorar la decepción que suele acompañarlo. Es posible que los clientes necesiten un poco de tiempo para absorber el golpe antes de que puedan profundizar en el aprendizaje que tienen a su alcance. Celebrar en este sentido significa reverenciar y valorar la experiencia del cliente. Valoramos profundamente el fracaso porque muy poca gente está dispuesta a ponerse en esa posición. Y merece la pena celebrarlo cuando ocurre.

EXHORTAR O INVOCAR

El *coach*, por su propia naturaleza, quiere ayudar. También quiere ser eficaz y tener éxito y tal vez incluso desee que lo respeten por su trabajo, pero en el fondo, lo que tiene es una vocación de servicio a los demás. No es casualidad que el *coach* aproveche cualquier ocasión para ayudar a sus clientes a resolver problemas. Ésa es la manera obvia de ser útil: encontrar el problema y resolverlo, hacer que desaparezca. Los ejecutivos y los jefes que aprenden a adoptar un «enfoque de *coaching*» con sus empleados suelen confundir el *coaching* con una modalidad más suave y moderada de resolución de problemas, pero una resolución de problemas de la que son responsables ellos:

sencillamente es una forma más indirecta de acometerla. El malentendido es comprensible, pues es consecuencia de viejos hábitos y expectativas.

Desgraciadamente, con esa orientación, el *coach* (o un jefe haciendo de *coach*) se centra tanto en comprender el problema o el tema que desvía su atención del cliente y la enfoca en el problema. A largo plazo, es más útil que ayude al cliente (o a los empleados) a elegir sus propias opciones. Esto hace que el énfasis se sitúe, no en el tema, sino en la persona. Como *coaches*, deberíamos recordar que no sólo estamos resolviendo problemas; estamos ayudando a los clientes a que tengan mayores recursos y a que sean más capaces en su trabajo y en su vida. Nuestra tarea consiste en buscar e invocar esa fuerza interior y esa capacidad. Trabajamos con los clientes para impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje en estas experiencias cotidianas para que experimenten la satisfacción y la recompensa de una vida más grande, más gratificante. Eso es lo que significa de verdad ayudar.

Si vamos a exhortar a nuestros clientes, necesitaremos también exhortarnos a nosotros mismos. Habrá momentos en que resulte fácil o más cómodo retenernos, jugar una carta segura, movernos sin esfuerzo, conformarnos con menos para nuestros clientes. Cuando hacemos eso, traicionamos una confianza tácita. Son momentos en los que, como *coaches*, necesitamos encontrar el valor necesario para hablar en voz alta, insistir, plantear retos o incluso exigir, en representación de nuestros clientes, para que estén a la altura de las capacidades que tienen y que nosotros vemos en ellos. Necesitamos estar preparados para invocar lo mejor de las personas y a veces eso significa empezar con nosotros mismos.

HABILIDADES DE *COACHING*

Cada una de las siguientes habilidades está diseñada para impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje. El efecto de dichas habilidades va desde tímido y colaborador hasta poderoso y asertivo; todas están diseñadas para ayudar a los clientes a hacer frente a los temas que tienen que abordar. Un *coach* habilidoso sabrá cuándo ha llegado el momento de recurrir a la creativa amplitud de la tormenta de ideas y cuándo es hora de activar la bomba del desafío.

Establecimiento de objetivos

Sin un objetivo específico, puede haber un interminable vagar, un flotar al viento de esta buena idea y luego de esta otra. Establecer objetivos suponer darle al cliente una dirección específica y un plan de acción para que haga algo real. Por supuesto, los objetivos pueden variar a lo largo del tiempo a medida que el cliente progresa, pero el primer paso comienza con poner la mira en un objetivo o en un resultado.

El establecimiento de objetivos abarca dos categorías principales: los objetivos que hay que

alcanzar en un momento determinado del futuro y los objetivos permanentes. Un objetivo para una fecha determinada del futuro puede ser «terminar seis proyectos de aquí al 31 de diciembre» o «un proyecto terminado al mes en los próximos seis meses». Un ejemplo de un objetivo permanente sería «trabajar en proyectos nuevos tres horas al día, de lunes a jueves».

Parte de tu papel como *coach* consistirá en ayudar a los clientes a establecer objetivos a partir de sus planes e intenciones. Dividir el objetivo en elementos manejables es para algunos clientes el primer hito. Antes sólo podían ver el continente que tenían que cruzar; después lo que ven son muchas excursiones cortas.

Ayudar a los clientes a establecer las bases de sus objetivos puede suponer una gran diferencia para su éxito. Los mejores objetivos son específicos, medibles y deben permitir la comprobación de los resultados obtenidos y realizar su seguimiento. Se orientan a la acción aun cuando la intención sea cualitativa. Por ejemplo, el objetivo «pensar en trasladarme a Alaska» quedará reforzado a través de la acción. La clienta podría comprar un libro sobre Alaska, encontrar un póster o escribir en su diario sobre sus recuerdos de Alaska. También puede hablar con alguien que viva allí. Cuando se establece alguna planificación, es mucho más probable que los clientes ejecuten alguna acción.

Establecer objetivos te puede parecer tan fundamental y obvio como *coach* que tal vez lo des por hecho. Pero aunque es básico, no hay que subestimar su importancia y su valor. Como *coach*, tienes que haberte puesto muy claramente de acuerdo con tus clientes acerca de cómo abordaréis conjuntamente el establecimiento de objetivos, buscando las vías que mejor funcionen para cada cliente.

Ejemplo de diálogo

El *coaching* proporciona una poderosa estructura para ayudar al cliente a pasar a la acción, a mantenerla y a aprender de ella. A veces la acción que ansían es la inacción.

—Me ha llegado tu correo electrónico. Te tomaste libre la tarde del miércoles, tal como lo planificaste. ¡Qué bien! — dice el coach.

—Me resultó muy extraño —afirma el cliente.

—¿Toda la tarde?

—Sí. Estuve a punto de llamar para comprobar si tenía mensajes. Pero no lo hice.

—¿Qué aprendiste? —pregunta el *coach*.

—Que el mundo no se acaba cuando me voy durante unas horas.

—Es bueno saberlo. ¿Y qué más?

—Que he empleado a personas competentes, en las que puedo confiar.

—¿Alguna cosa más?

—Que a la gente le fastidia que intentes controlarla en los detalles. Y además eso consume tiempo que yo podría utilizar para que la empresa haga cosas en nuevas áreas. He de dejar de controlar determinados ámbitos. También he aprendido que necesito tiempos de descanso para poder

recuperarme. Si mantengo este ritmo voy a acabar quemado.

—¿Cuál es el próximo paso?

—¿Subir el listón? —pregunta el cliente.

—Muy bien. Y ahora que lo has probado, ¿qué haría que te estiraras un poco?

—De hecho, sé lo que es. Quiero empezar a planificar unas vacaciones para julio. Tal vez incluso de dos semanas.

—Da la sensación de que te quedas sin aliento, ¿verdad? Y para que eso ocurra, ¿qué necesitas hacer ahora?

—Estoy pensando en ir a una agencia de viajes que hay en nuestro edificio esta misma tarde para coger folletos de Bali y de la Columbia británica —concluye el cliente.

Tormenta de ideas [brainstorming]

Hay momentos en los que hasta las mejores intenciones y los deseos más acuciantes pueden estancarse por falta de ideas referentes a la acción. Sí, por supuesto, los clientes tienen las respuestas, como hemos dicho, pero a veces es preciso darle a la manivela. Ahí es donde interviene la habilidad de la tormenta de ideas. Se trata de una colaboración creativa entre el cliente y su *coach* con el único objetivo de generar ideas, posibilidades y opciones. El cliente clasificará el montón de ideas que se hayan generado y elegirá las que le resulten más atractivas.

Hay un par de normas básicas que harán que la tormenta de ideas funcione más eficazmente. La primera es que no hay malas ideas. No te preocupes demasiado por los aspectos prácticos en la fase de la tormenta de ideas. De hecho, como *coach*, parte de tu papel consiste en sugerir ideas descabelladas y posibilidades extravagantes. Los clientes tienden a proponer ideas que ya han tenido o variaciones menores sobre las mismas. Harás que el proceso sea más creativo y divertido estirando la red de posibilidades. La segunda norma básica es que el *coach* no debe sentir apego por ninguna de sus buenas ideas y, sobre todo, no debe utilizar la tormenta de ideas como vía disimulada para promover sus propias soluciones.

La tormenta de ideas es un mecanismo generativo, así que trata de buscar vías para construir a partir de las ideas y no limitar el proceso a ir apilando nuevas ideas en el montón. De esa manera, a menudo puedes convertir una sugerencia banal en otra más creativa o personal para el cliente. Así, por ejemplo, si tu cliente sugiere una reunión estratégica de media jornada con agentes clave, puedes devolverle la idea sugiriendo un retiro fuera de la oficina combinado con la reunión estratégica.

Ejemplo de diálogo

—Estoy ligeramente atascado con esto. Llevo quince años sin tener una verdadera cita. Me

gustaría encontrar una manera de conocer a gente, pero ni siquiera sé por dónde empezar. ¿Qué es lo que hace la gente? —pregunta el cliente.

—¿Qué te gustaría hacer?

—No lo sé. ¿Se te ocurre algo? —dice el cliente, devolviéndole la pregunta al *coach*.

—¿Quieres que hagamos una pequeña tormenta de ideas? —sugiere el *coach*.

—De acuerdo. Con lo desesperado que estoy, lo que sea.

—Vale. Empieza tú.

—Antes, cuando estaba en la universidad, solía ir a los bares. No creo que quiera hacer eso ahora.

—Pues entonces tal vez no te plantees elegir esa opción, pero no deja de ser una alternativa. Aquí no hay malas ideas, sólo posibilidades. De acuerdo, el tema es el de las situaciones sociales. ¿Qué haces en tu tiempo de ocio? ¿Esquiar? ¿Patinar? —dice el *coach* para centrar el tema.

—Me voy de excursión. Hago excursiones de un día. Casi cualquier cosa en la naturaleza.

—Muy bien. Podrías apuntarte a un club de excursionistas, o fundar uno para personas solteras. ¿Qué otra opción se te ocurre?

—Uno de esos servicios de citas por Internet, supongo.

—¿Y qué hay del voluntariado? Para ti es muy importante el trabajo comunitario. ¿En qué área te gustaría trabajar algunas horas como voluntario?

—En el colegio de mis hijos. Me gustaría implicarme más en sus cosas —matiza el cliente.

—¿Qué otros valores te gustaría cultivar al tiempo que creas oportunidades para conocer a gente? Has mencionado la naturaleza y hemos hablado de un servicio para la comunidad.

—Cuando dijiste «naturaleza», se me ocurrió la jardinería. Estoy seguro de que ahí hay alguna posibilidad.

Hacer una petición

Hemos hecho hincapié en que se trabaja la agenda del cliente, que el cliente es una persona llena de recursos, que sabe las respuestas. Aun así, convendrá que tú, como *coach*, pidas que se ejecuten determinadas acciones. A partir de tu formación, tu experiencia y el conocimiento que tienes de tus clientes, te podrás hacer una idea —que por lo general se basa en las acciones que los clientes ya se están planteando llevar a cabo— del rumbo que han de seguir para maximizar su aprendizaje. Simplemente le das a la acción la forma de una petición para que quede clara y el cliente se haga responsable.

Imagínate que tu cliente y tú estáis trabajando el tema de la economía familiar y la manera de poner orden. Puedes decirle a tu cliente: «Esta semana, mi petición es que crees un presupuesto mensual detallado para los gastos personales y domésticos. ¿Lo harás?». Observa que el lenguaje de una petición es en cierto modo específico: por un lado está la propia petición, expresada de una

manera concreta y medible (y así el cliente puede responder realmente de algo) y está la pregunta final que pide un compromiso. Esto es más poderoso que pedirle simplemente al cliente que esa semana reflexione sobre su situación económica. El lenguaje marca una línea en la arena y le hace saber al cliente que se trata de un asunto importante. Con el tiempo, utilizando este formato, los clientes aprenden que aceptar una petición es un acto de compromiso personal y no la mera aceptación de una tarea que les ha puesto su *coach*.

La clave para hacer una petición que funcione es no sentir apego por la misma. En el momento en que te empeñas en lo brillante que es tu propia idea y empiezas a pensar que es la manera correcta para que el cliente alcance resultados, estás en tu agenda y no en la del cliente. Con una petición, siempre hay tres respuestas posibles: sí, no y contraoferta. El cliente puede acceder a tu petición, negarse o negociar otra cosa. Si tu idea es rechazada, no tengas reparos en defenderla un poco. Tal vez quieras explicar por qué piensas que funcionaría y el beneficio que crees que el cliente obtendría de ella. Tal vez no la haya entendido bien a la primera. Incluso es posible que quieras comprobar que la negación no ha sido una simple reacción de miedo.

Si el cliente rechaza tu petición, pídele una contraoferta. Puedes preguntarle qué hará. En lo que a ti respecta, el objetivo es que haya alguna forma de acción o de aprendizaje; y mientras eso se produzca, no importa quién haya propuesto el plan de acción.

Ejemplo de diálogo

—Supongo que me siento como cualquiera que vaya a celebrar un reencuentro al cabo de diez años. Me encantaría perder unos cinco kilos de peso —afirma el cliente.

—¿Cómo va tu plan de entrenamiento?

—Voy al gimnasio aproximadamente una vez a la semana. Sé que no es bastante.

—¿Qué deporte es el que más te gusta? —se interesa el *coach*.

—La natación. Me encanta el agua.

—Estupendo. Tengo una petición: que nades un mínimo de 30 minutos cuatro veces a la semana.

¿Lo harás?

—Pues, ¿sabes qué? Prefiero hacer 40 minutos tres veces a la semana. Eso me ahorra un viaje al gimnasio y en cambio nado lo mismo.

—¿Cómo responderás de ello ante mí? —se asegura el *coach*.

—Te haré un pequeño informe de seguimiento semanal justo al principio de nuestras sesiones.

—¿Hay algo más que quieras añadir?

—También puedo ir a caminar o dar una vuelta en bicicleta con mi mujer los domingos.

Un desafío exige que los clientes se estiren más allá de los límites que se han impuesto a sí mismos, mucho más allá, hasta lo improbable. Si el reto es lo suficientemente poderoso, debería conseguir que los clientes se sobresaltaran y gritaran: «Pero ¿qué dices?». Si ésa es la respuesta, sabes que estás en el terreno adecuado. Tu idea de su potencial es mucho mayor que la imagen que tienen de sí mismos. Los clientes suelen contestar con una reacción doble: exasperación cuando han de hacer frente a la enormidad de tu desafío pero también una sensación de que se atreven porque alguien cree en ellos hasta ese punto. La mayoría de los clientes empezarán por rechazar tu desafío, pero luego harán una contraoferta, de un nivel mucho mayor que cualquier cosa que hubieran podido considerar por su cuenta.

Como *coach*, le dices a tu cliente: «Te reto a que digas que no 20 veces al día esta semana, o digamos 30» y te contesta: «Pero ¿qué dices? Eso es imposible. Me echarían del trabajo y me divorciaría en una semana. Lo haré 10 veces al día, y ni una más». Así que en lugar de no ser capaz de decir que no en el trabajo ni en casa, tu cliente estará practicando esa habilidad fundamental 10 veces al día. Así de impactante es el poder del desafío.

Ejemplo de diálogo

—¡Es esa nubecilla negra que he tenido encima de la cabeza durante los últimos seis meses! —se queja el cliente.

—Tal como has hablado de ella, tengo la sensación de que es mucho más que una nubecilla. Has estado sumido en ese sombrío estado de ánimo durante semanas. Dijiste que te sentías alicaído y que no comías bien... Todo ello por culpa de ese manuscrito que tienes que terminar —le dice el *coach*.

—Es un informe de investigación. En realidad la investigación está hecha. Lo único que necesito es acabar de escribir el informe.

—¿Cuándo lo tendrás acabado?

—A este paso no lo sé.

—¿Cuántas horas necesitas? ¿Cuál es tu cálculo más ajustado?

—Es difícil saberlo. Tal vez 30 horas, más o menos —matiza el cliente.

—Tengo un reto para ti. Mi desafío es que acabes el informe antes de que nos volvamos a ver la semana que viene.

—¿La semana que viene? ¡Eso es una locura! —contesta el cliente.

—¿Podrías hacerlo en una semana?

—Hombre, pues sí, si no hiciera nada más.

—¿Entonces, qué harás?

—Trabajaré en un primer borrador —afirma decidido el cliente.

—Estupendo. ¿Qué sensación te produciría poder decir que lo has terminado de aquí a una semana?

—No tengo palabras para describirlo.

PONER LAS ESTRUCTURAS A FUNCIONAR

Sabemos que la responsabilidad en la relación de *coaching* es una estructura, un medio con el cual creamos foco y disciplina. De hecho, una estructura es cualquier dispositivo que le recuerda al cliente que ha de seguir actuando en aquellos ámbitos en los que se haya comprometido a hacerlo. Las estructuras intervienen en la vida cotidiana, destacan, requieren atención, son dispositivos para que los clientes sigan en marcha. Existen millones de tipos de estructuras. Poner una alarma para despertarse es una estructura: te recuerda la hora que es: ¡la de levantarse! Hay una interminable variedad de maneras creativas para centrar el foco y reforzar la disciplina. Las distintas estructuras ponen en juego distintos sentidos. Algunas, el tacto: llevar un traje muy elegante a una reunión del consejo de dirección. Otras son visuales: una imagen en la mesa de trabajo de la casa o del destino de vacaciones de tus sueños. Las estructuras pueden ser auditivas: un fragmento de música especial a modo de banda sonora personal que te ayude a terminar un proyecto o a disfrutar de un ejercicio físico.

Los clientes se comprometen a mantenerse en la acción y a menudo la vida diaria se interpone en el camino. La rutina habitual del día a día, las exigencias de la familia y del trabajo, incluso la propia resistencia al cambio del cliente puede hacer que las buenas intenciones y las promesas personales descarrilen. El poder de la estructura radica en que le recuerda al cliente su compromiso y le incita a cumplir con aquello a lo que se ha comprometido.

He aquí algunos ejemplos más de estructuras:

- Crear un salvapantallas especial con un tema recurrente o una imagen visual.
- Poner notas por la oficina o por la casa con afirmaciones o recordatorios.
- Hacer un seguimiento del progreso diario o semanal de los principales objetivos en un gráfico colgado en la pared.
- Escuchar una grabación de acompañamiento o un audiolibro para la meditación o crear un archivo de audio de tu propia motivación personal.
- Llevar una prenda de ropa en particular, a modo de armadura mágica, mientras haces tus llamadas de ventas.
- Encender una vela o quemar incienso.
- Llevar en el bolsillo un recordatorio especial, por ejemplo, una piedrecita o un juguete.
- Cambiar la iluminación de la habitación haciéndola más intensa o más difusa, o cambiar el color.
- Marcarte plazos, por ejemplo, invitando a gente a tu casa a una fiesta de modo que tengas que acabar de pintar o de hacer la limpieza antes de la fiesta.
- Establecer consecuencias o recompensas creativas.

Las estructuras son una manera de mantener la acción y el aprendizaje en el tiempo que transcurre

entre sesiones de *coaching*. Cada cliente será en cierto modo más receptivo a estructuras que pongan en juego un determinado sentido. Experimenta con las estructuras para averiguar qué te funciona y no dejes de jugar con ellas. La clave aquí es «jugar». La razón de ser de la estructura es proporcionar disciplina y foco en un área en la que a los clientes les puede costar progresar de acuerdo con lo planificado. Al convertir las estructuras en un juego, aumentan las posibilidades de que los clientes se impliquen y sigan el juego.

EJERCICIOS

1. Petición

Las quejas son con frecuencia peticiones no comunicadas. En un restaurante, tienes una queja relativa a la corriente de aire que te está llegando del aparato de aire acondicionado que tienes encima de la cabeza; puedes quedarte sentado con la queja o puedes hacer una petición. Cuando se hace la petición adecuada, frecuentemente ocurre la acción y, con ello, queda atendida la queja.

Conque éste es el ejercicio: haz una lista de veinticinco quejas que tengas en tu vida: cosas que no van como a ti te gustaría. No tienen que ser cosas razonables. Si tienes una queja con respecto a la meteorología, escríbela. Los designios de Dios no están libres ni de quejas ni de peticiones.

Cuando tengas tu lista de veinticinco quejas, haz una petición para cada una de ellas. Dirige tu petición siempre que sea posible a una persona específica, a alguien que tenga la capacidad y el poder de hacer algo en relación con tu petición. Luego, para el mayor número posible de peticiones de tu lista, sigue con el proceso y formula la petición. Y recuerda, siempre hay tres respuestas legítimas a tu petición: sí, no o contraoferta.

2. Desafío

Vuelve una vez más a la lista de metavisiones de diez amigos o personas de tu entorno que hiciste en el capítulo 3. El objetivo de este ejercicio es escribir un desafío para cada persona, dirigiéndote a la metavisión de cada una de manera que subas radicalmente el listón. Estás pensando en qué pasos dar en la acción de manera que estas personas avancen y obtengan un aprendizaje extraordinario. Asegúrate de plantear auténticos desafíos —y luego pídeles que vayan más lejos de lo que sabes que irán— de modo que acaben haciendo contraofertas significativas.

3. Estructuras

He aquí una situación sencilla y bastante típica: tu cliente dedica demasiado tiempo a ordenar su despacho pero, a pesar de ello, el caos que lo rodea lo distrae muchísimo. La situación ha llegado hasta un punto que no tiene vuelta atrás. Es preciso hacer algo. Tu trabajo es idear quince estructuras que ayudarán a esta persona a mantenerse activa para que su despacho esté ordenado y organizado.

AUTOGESTIÓN

Ésta es la imagen que seguimos considerando la ideal: tu *coachee* y tú conectados al cien por cien. Tú, como *coach*, escuchando atentamente en el nivel II, siguiendo a tu cliente, tras sus huellas. Y escuchando en el nivel III, consciente, con todos los sentidos despiertos, abierto a tu intuición según dejas que fluya la conversación a través de ti y a tu alrededor. Es como si tu cliente y tú estuvierais en una burbuja, una cámara segura que os aísla de las distracciones del mundo exterior. Ésa es la situación ideal. Pero a veces, en medio de esa intensa y concentrada conversación, suena el teléfono, o una campana figurada se dispara en tu cabeza: un pensamiento, un sentimiento. De repente, esa zona de protección se desvanece. Pierdes la concentración, te centras en ese otro pensamiento o sentimiento. Te desconectas de tu cliente.

Esto de hecho ocurre. En cualquier conversación con un cliente, puede suceder muchas veces. Algo de lo que ha dicho tu cliente desencadena un pensamiento o una reacción que te distraen o te recuerdan una experiencia propia, una vivencia anterior. Se trata de reacciones perfectamente humanas que harán que te evadas a tu mente y a tus sentimientos, aunque sólo sea momentáneamente.

Podría tratarse de un pensamiento que no guarda ninguna relación: de repente te acuerdas de que te has olvidado de reservar mesa para la cena en el restaurante después de que prometiste que te encargarías de ello. El propio *coaching* puede generar una distracción, como un momento especialmente brillante o la sensación de que no lo estás manejando bien, y el juicio consiguiente. O tal vez te distraiga algo que ocurre en el entorno: unos perros que ladran, una sirena que suena, una tormenta en el exterior. Puede tratarse de algo que simplemente observas: la ventana está abierta y está entrando la lluvia, mojando un montón de papeles importantes.

Obviamente, te interesa crear un entorno y unas condiciones que minimicen las posibilidades de que sufras este tipo de distracciones, pero de vez en cuando ocurrirán de todos modos. El contexto de la autogestión es una combinación de autoconsciencia y de la habilidad de recuperarte. Es una consciencia de ti mismo, una capacidad para observar dónde estás o hacia dónde te has ido en relación con tu cliente, y tiene que ver con la capacidad de volver y reconectar.

DESVIADO DEL RUMBO

Los clientes son seres humanos; es otra forma de decir que en cierta medida son impredecibles.

Una de las situaciones más habituales relacionadas con la autogestión se produce cuando la sesión de *coaching* da unos giros sorprendentes o cuando el foco de *coaching* del cliente cambia de rumbo de una sesión a otra. Esta capacidad de implicarte con los clientes dondequiera que estén cuando se presentan a la sesión de *coaching* es tan fundamental para ser un *coach* co-activo eficaz que la hemos convertido en uno de nuestros cuatro pilares: la capacidad de danzar en este momento.

El contexto de la autogestión también implica conocer el límite entre lo que es sencillamente acompañar al cliente dondequiera que éste vaya y sostener un foco particular con el cliente. El hecho de preguntarte a ti mismo: «¿Seguimos progresando de acuerdo con lo previsto en relación con la agenda fundamental?», posiblemente te desvíe por un momento de la conversación, como si el observador que hay dentro de ti estuviera vigilando el desarrollo de la misma. Y, sin embargo, hay veces en los que ese momento de distancia objetiva, de atención de nivel I, es importante para que el *coaching* siga su curso.

La cosa se complica cuando tú, como *coach*, te distraes con el contenido del *coaching* o incluso con la propia agenda. De repente puede que te encuentres metido hasta las orejas en detalles técnicos o en la jerga profesional del cliente, o que la agenda genere una distracción. Incluso es posible que tengas reservas con respecto a un determinado plan de acción que tu cliente quiere aplicar. De hecho, es posible que no siempre estés de acuerdo con los planes de tus clientes; aun así, la autogestión dicta que rindamos homenaje a su acción, porque es suya: suya para trabajar con ella, cambiar lo necesario, fracasar por completo o tener un éxito apabullante con ella y aprender de ella, siempre. En aras de tu propia integridad, es posible que decidas compartir tus reservas, pero siempre con la advertencia de que estás ofreciendo tu propia experiencia y opinión, y no emitiendo un consejo ni un juicio.

Tomar consciencia del contenido y la orientación del *coaching* es un aspecto de la autogestión, pero ésta incluye toda una serie de reacciones. Al fin y al cabo, los *coaches* también son humanos y, de vez en cuando en la conversación, un tema o una simple palabra desencadenan en el *coach* una reacción. Es posible que tus clientes digan algo desdeñoso de las madres que reciben ayudas de los servicios sociales o de los hombres divorciados o de algún grupo étnico, o que utilicen un lenguaje que consideras inaceptable. Puede darse el caso de que, entre todo el material que los clientes traen a las sesiones, algo desencadene tus propias manías, o que tus propios principios choquen con los comentarios de algún cliente. Podrías empezar a emitir juicios, y hasta opiniones, incluso sin fundamento. A esto lo llamamos «engancharse», como si un enorme gancho te hubiera ensartado y tirara de ti. Y ahí estás, sumido en tus propios pensamientos y en tus propias opiniones, en el nivel I, habiendo perdido la concentración que tenías puesta en tu cliente.

Esto puede ocurrir cuando menos te lo esperas. Por ejemplo, tienes un cliente que ha estado practicando la habilidad de decir no: no a trabajar muchas más horas de las que le corresponden sin cobrar, no a picar cosas de comer poco sanas que le quitan la energía, no a los compañeros de trabajo que pierden mucho tiempo en cuchichear, no a una relación particularmente malsana. Sus progresos con este compromiso han sido desiguales, pero últimamente da la sensación de que va avanzando. En la sesión de *coaching* de hoy, todo se derrumba: ha aceptado trabajar todo el fin de semana, todas las tardes ha estado picando chucherías y ha decidido darle una oportunidad más a esa

relación. Te gustaría mantener la calma, mostrarte compasivo y paciente, pero has presenciado esas recaídas demasiadas veces; también eres capaz de darte claramente cuenta de la capacidad de este cliente y el precio que paga por tirar la toalla. Te saca de tus casillas que no sea capaz de darse cuenta por sí mismo. Sientes el calor que te sube por el cuello de la camisa, el corazón que se te acelera. ¡Esta vez te has hartado de toda esa basura!

¡Fufff! A pesar de que tu ira proceda de la mejor intención del mundo y de tu preocupación por este cliente, en este momento el calor, la frustración y el mal genio están a punto de apartarte de ellas, de romper la conexión entre *coach* y cliente.

También puede ocurrir lo contrario. Imaginemos que has estado trabajando con una clienta durante tres meses y no se ha producido ninguna consecuencia. No está más cerca de sus objetivos hoy de lo que lo estaba el día que empezasteis vuestra relación de *coaching*. Sigue con la misma cantinela de siempre, repitiendo las mismas razones por las cuales no puede pasar a la acción. Has probado todas las técnicas y trucos que puedas imaginar, pero es como buscar una aguja en un pajar. Hoy tu propio juicio de ti mismo te está dando un mal día con eso de que no estás haciendo buen *coaching*. Has fracasado, no tiene remedio, no tienes habilidades de *coach*, no has hecho nada en tres meses para ayudar a esta alma infeliz que cuenta contigo. Y ahora ni siquiera tienes la valentía para reconocerlo y para ayudarla a encontrar la ayuda que necesita y que merece por parte de otro *coach* o de un terapeuta. Entre tanto, mientras estás teniendo esta conversación interna de autoflagelación, tu clienta se ha quedado sin saber qué decir, tal vez preguntándose adónde te has ido.

Las señales son evidentes. Cuando te encuentres atrapado en el autoanálisis —defendiéndote, juzgando, sintiéndote irritado— debería empezar a sonar la alarma. Cuando sientas que estás enganchado o atrapado en una reacción emocional personal, significa que ya no estás con tu cliente; estás con tus propias reacciones, pensamientos y sentimientos de nivel I. Estás atrapado en una jaula, corriendo a toda prisa en esa pequeña rueda que gira, sin ir a ninguna parte. Necesitas encontrar el camino de regreso a tu cliente y volver a conectar con él.

TERRITORIO PROHIBIDO

La autogestión también se refiere al punto en el que detienes o te contienes en tu *coaching*. Sería maravilloso que todo el mejor *coaching* pudiera tener lugar dentro de la zona de confort del *coach*. Pero existen lugares a los que los *coaches* no quieren ir, donde se sienten inseguros de sí mismos o donde tienen miedo de las consecuencias.

Tal vez en el *coaching* a veces te contengas a la hora de decir la cruda verdad porque no quieres intranquilizar o enfadar a tu cliente, especialmente si se va a irritar contigo. Tal vez te frenes porque no quieres perder al cliente o temas las repercusiones en la organización. Es posible que el *coach* se aguante porque no quiere correr el riesgo de ofender a su cliente, pero en realidad a lo que se arriesga es a que su cliente tenga una vida con menos recursos. ¿Puede darse el caso de que un cliente se levante y se marche? Sí, es posible. Ése es un precio que el *coach* debe estar dispuesto a pagar en todas las sesiones. Repetimos: en todas las sesiones. Los riesgos que a veces no queremos

correr son los mismos riesgos que los clientes no quieren asumir. Son precisamente esas cosas las que impiden que los clientes alcancen objetivos importantes y vivan una vida plena. Éstas figuran a menudo entre las razones por las que los clientes acuden al *coaching*.

Examina sin ambages las áreas de tu propia vida en las que te sientes incómodo y en las que te has contenido en el pasado. Existen muchas probabilidades de que sean las mismas que no quieres explorar en las sesiones de *coaching*, independientemente de que se trate de áreas de riesgo para tu cliente. Para ti, son puntos ciegos, nacidos de un hábito defensivo. Probablemente sean invisibles para ti la mayor parte del tiempo. Tal vez algún día trabajes aquello que hace que te contengas en tu vida, pero no puedes esperar a que esto ocurra para explorar esos lugares con tus clientes. Tal vez no soportes la soledad, y cuando un cliente plantea ese tema, rápidamente cambias la orientación del *coaching* y encuentras otro tema del que hablar. Debido a la carga emocional que el tema tiene para ti, no llevas a cabo el tipo de exploración que le beneficiaría a tu cliente. O tal vez el tema es el de decir la verdad aun cuando sabes que decepcionarás a alguien, o alguna cuestión espinosa referente al dinero o a la intimidad. Hurgar en esas áreas puede resultar crucial para la acción y el aprendizaje de tu cliente. La autogestión consiste en reconocer que son temas incómodos para ti y aun así explorarlos de todos modos en aras de tu cliente. Debes estar dispuesto a hacer *coaching* fuera de tu zona de confort.

AUTOJUICIO Y BUEN JUICIO

Probablemente podamos decir con fundamento que los *coaches*, como colectivo, conceden gran valor al aprendizaje y al crecimiento, tanto al suyo propio como al de sus clientes y resto de las personas que les rodean. Por consiguiente, a menudo los *coaches* tienen un hábito de autoanálisis muy desarrollado, que puede manifestarse como un autojuicio agobiante e injustificado.

La autogestión consiste en reconocer el autojuicio que se está produciendo en tu cabeza y darse cuenta de la diferencia entre un análisis constructivo y un cuchicheo autodestructivo. La clave para ti como *coach* es la misma que les das a tus clientes. Primero, observa. Asegúrate de que lo registra bien en tu mente. ¿Cuál ha sido exactamente la crítica o la observación? Sé claro, descriptivo, estate atento a la experiencia. Luego hazte un par de preguntas: «¿Qué hay de verdad en esto para mí? ¿Qué puedo aprender de ello?». Algo turbio que te enganchó o te hizo reaccionar, y merece la pena prestarle atención.

Antes de lanzarte a la peor interpretación posible de la experiencia, date un poco de espacio para reflexionar. Obviamente, esta reflexión es algo que realizarás fuera de la sesión de *coaching*, a solas, con algún compañero o con tu propio *coach*. Es importante que reconozcas que estas experiencias disruptivas forman parte del aprendizaje y de tu fortalecimiento como *coach* y como persona. Cuanto más adepto te hagas a reconocer y a trabajar con tu propio autojuicio, más capacidad tendrás para ayudar a que tus clientes trabajen con el suyo.

La autogestión también consiste en saber cuándo la situación te supera. Cuando te sorprendas dándote cuenta de ello, sé amable contigo mismo. En semejante situación, la cosa más constructiva

que puedes hacer para tu cliente —y de paso para ti— es referirlo a otro *coach* o a otro recurso que lo ayude. A nadie le gusta sentir que ha fallado. Pero en algunos casos, la mejor actuación —y la más profesional— es terminar la relación por el bien del cliente. Es posible que a ese cliente le vaya mejor con un asesor profesional, un terapeuta o un *coach* menos implicado. Si la alianza no funciona, no puedes sostenerla a solas. Así que, si de verdad sientes que no puedes trabajar con un cliente, lo mejor que los dos podéis hacer es cambiar de orientación.

PRÁCTICAS

Seamos sinceros. A pesar de tus mejores intenciones de estar siempre presente, a veces desconectarás de tu cliente. Puede ocurrir por un montón de razones, algunas de ellas importantes y otras triviales. Por casualidad echas una mirada a tu mesa y descubres una factura a la que se le ha pasado el plazo de pago.... Alguien está llamando a la puerta... Algo de lo que tu cliente acaba de decir te ha recordado una conversación muy desagradable que tuviste con un compañero de trabajo. Una de las cosas más poderosas que puedes hacer en ese momento es admitirlo: «Lo siento, me quedé en blanco un momento. ¿Te importaría repetir lo que acabas de decir? No me he enterado».

Admitir que te has desvanecido por un momento en realidad genera confianza. Tal vez pienses que el cliente no se ha dado cuenta de tu momentánea desaparición, pero a menudo la sienten aunque no lo articulen. Más que eso, reconocerlo sienta las bases de la veracidad que construye una relación fuerte entre tú y tus clientes. Los clientes respetan tu honestidad con respecto a lo que ha sucedido — el hecho de que no hayas intentado ocultarlo— y, en el hecho de que lo admitas, ven una manera de decir que estás verdaderamente comprometido con ellos, que no estás fingiendo.

Para estar presentes y preparados, muchos *coaches* tienen un ritual que utilizan antes de empezar el día o antes de cada cita. Es una estructura que les ayuda a orientarse hacia el *coaching*, a prepararse para los clientes en un sentido físico, emocional, mental, e incluso espiritual. Este tipo de preparación es especialmente importante cuando tu vida personal te está absorbiendo mucho tiempo. Eres un ser humano además de *coach*. Periódicamente ocurrirán cosas que pueden hacer que tu atención se centre más en ti que en el cliente. El día que te encuentras con un atasco en tu camino de regreso a la oficina y llegas corriendo, tarde y preocupado por no llegar a tiempo, necesitas despejar tus sentimientos antes de hablar con tu *coachee*, de modo que te puedas concentrar plenamente en él y no en tus preocupaciones.

Además de los imponderables diarios que tal vez te desequilibren antes de una llamada de *coaching*, también está el golpe en el plexo solar. Es posible que acabes de recibir una mala noticia acerca de alguna amiga: ya le han hecho la biopsia y el bulto es cancerígeno. O acabas de tener una discusión devastadora con tu pareja sobre un tema que no se acaba de resolver. Ventilarlo y volver a conectar contigo mismo te permitirá estar plenamente presente en el *coaching* sin tener que enterrar los propios sentimientos. No es fácil. A veces ni siquiera es posible, en cuyo caso debes decirle a tu cliente que tienes que aplazar vuestra cita. Sí, es preciso que seas fuerte para tus clientes. Apretar los dientes y perseverar cuando estás pasando un mal rato es admirable, pero sólo hasta cierto punto. La

autogestión consiste en saber dónde se encuentra dicho punto.

OPINIONES Y CONSEJOS

El impulso de dar buenos consejos y de ayudar es tan fuerte que a veces resulta muy difícil de manejar. Éste es otro caso en el que la autogestión es una decisión basada en la experiencia, no una norma que hay que seguir.

Hacemos hincapié en el hecho de que los clientes son personas que, por naturaleza, son completas y creativas y están llenas de recursos, y además tienen las respuestas o saben cómo encontrarlas. Aun así, puede parecer absurdo tener que ocultar tus conocimientos o no sacar partido de la experiencia cuando es claramente relevante y les podría ahorrar a tus clientes tiempo, dinero y esfuerzo. Mientras seas escrupuloso a la hora de enmarcar la conversación en relación con tu experiencia y de animar a los clientes a que encuentren su propia vía preferente al tiempo que exploran una serie de caminos alternativos, tu experiencia será percibida como una manera potencial de actuar y no como la solución del experto. En resumen, no te impongas la norma de que nunca compartirás una opinión ni darás un consejo. La autogestión es un contexto discrecional, siempre al servicio de los intereses del cliente.

Esta discrecionalidad también se hace extensiva a la posibilidad de compartir tu historia personal. La mayor parte del tiempo, es mejor que te la guardes para ti. Como *coach*, tienes una relación con tus clientes que es distinta de la que tendrías si fueras su amigo. La relación en una sesión de *coaching* es distinta incluso de aquella que los clientes tienen con sus colaboradores, colegas o jefes. La atención del *coach* en la sesión de *coaching* se dirige a los clientes, a su vida y a su agenda. En casi todos los casos, resulta inadecuado que compartas tu historia personal y es una pérdida de tiempo para el cliente. Decimos «en casi todos los casos» bastante intencionadamente, porque hay muchas veces en las que un poquito de tu historia será importante para construir confianza y la relación con el cliente. El hecho de que seas un ser humano, y no un mero recurso anónimo del personal, contribuirá a cimentar una relación co-activa y fuerte.

La palabra clave aquí es «relación». Creemos que las relaciones fuertes generan confianza, seguridad y apertura, y es esta relación más profunda la que permite al cliente asumir los mayores riesgos que necesitan interiorizar para ejercer las opciones más atrevidas, más vivificantes. Pero como puedes observar, deja espacio para la interpretación discrecional. En último término, en el modelo co-activo la decisión se toma en función de lo que sea mejor para el cliente a largo plazo.

Hemos descrito el contexto de la autogestión aquí fundamentalmente desde el punto de vista del impacto en el *coach*, pero un sentido desarrollado de la autogestión por parte del *coach* también beneficia al cliente. El *coach* sirve de modelo de cómo practicar la autogestión y el cliente observa el impacto; aprende a ser más consciente de lo que está ocurriendo en cada momento, a darse cuenta de cuándo ha desconectado. Aprende a expresar lo que es verdad aun cuando resulte extraño y aprende a recuperarse, a volver a conectar con la relación. Este beneficio se difunde más allá de las sesiones de *coaching* hasta sus vidas, creando una relación más fuerte.

De hecho, a medida que los clientes desarrollan sus habilidades de escucha o aprenden a confiar más en su intuición, aprenden también —de resultados de su inmersión en el *coaching*— a autogestionarse en sus propias vidas. Los clientes aprenden a ser más conscientes de su propia experiencia interior, especialmente en situaciones en las que suelen engancharse o descarrilar. Entrenar a los clientes en este contexto de la autogestión puede ayudarles a adquirir consciencia de estas situaciones y a identificarlas más rápidamente, con lo que llegan a aprender a acceder a más recursos.

HABILIDADES DE *COACHING*

Existe una serie de habilidades de *coaching* que se suelen relacionar con la autogestión. Dichas habilidades subrayan las dinámicas en la relación y ayudan al *coach* y al cliente a conservar sus fuerzas individuales.

Recuperación

Está claro que la habilidad más obvia para este contexto es la de la recuperación: la capacidad de observar la disrupción o desconexión y de volver a conectar. Para el *coach* la desconexión podría deberse sencillamente a una confusión —que hace que pierda el hilo de la conversación del cliente— o podría tratarse de una reacción emocional mucho más fuerte ante el tema en cuestión o ante algo que haya dicho el cliente. Esta habilidad consta de tres partes: observar, nombrar y reconectar.

Observar. Esta fase de consciencia es fundamental. No sólo es innecesario saber exactamente lo que ha ocurrido y completamente superfluo saber por qué ha ocurrido o qué lo ha causado, al menos en ese momento. Lo que es importante es observar la brecha, el cambio, la desconexión.

Nombrar. Describe lo que acaba de ocurrir: «Me perdí», o «Me distraje durante un minuto». Esto es opcional pero te animamos a que lo hagas, particularmente cuando empiezas a practicar la habilidad. En la mayoría de los casos, es mejor que nombres en voz alta lo que ha ocurrido para que tu cliente sepa dónde estás. Resulta sorprendente lo rápido que el *coaching* puede volver al curso en el que estaba simplemente con que el *coach* vuelva a alinearse con el cliente.

Reconectar. Cada persona tendrá una táctica distinta para conectar y cada situación probablemente requiera un proceso diferente. Fundamentalmente, se trata del proceso de volver a centrar la atención en tu cliente. Encuentra la parte de tu cliente en la que crees, en que le pides más, aquella que puedes celebrar con facilidad. Conecta con la parte de tu cliente que admiras y que

quieres ver brillar.

Pedir permiso

Una de las técnicas más importantes que el *coach* utiliza para recordar a los clientes que se hacen cargo de la dirección del *coaching* es pedir permiso: «¿Podemos trabajar con este tema? ¿Me permites que te diga lo que veo? ¿Te gustaría que te dijera lo que percibo al respecto?». Cuando el *coach* pide permiso, queda de manifiesto que los clientes gozan de poder en la relación, y también que el *coach* conoce los límites de su propio poder en la relación. Pedir permiso es señal de autogestión por parte del *coach* y permite a los clientes asumir su responsabilidad en la gestión de la relación y en su trabajo. Pedir permiso es una forma de rendir homenaje al cliente: estás respetando sus límites. Esto es especialmente importante cuando el tema sobre el que te gustaría trabajar es íntimo o puede hacerle sentir incómodo al cliente: «¿Me permites que te diga lo que veo con respecto a la manera en que has estado manejando esto?».

Ejemplo de diálogo

—Creo que me di cuenta de que el plan que diseñamos no iba a funcionar. Tuve que improvisar sobre la marcha... hacer virguerías para salir de aquello. Fue como en los viejos tiempos, ir haciendo las cosas sobre la marcha —explica el cliente.

—En primer lugar, no hay nada sagrado con respecto a los planes que diseñamos aquí. Siempre tienes que elegir el modo de actuar que sea mejor para ti. Confío en que sabes lo que está bien y que avanzarás y aprenderás de cualquier cosa que decidas hacer. Así que, ¿qué decidiste? —pregunta el *coach* ante la reflexión del cliente.

—Eso fue básicamente lo que hice. Actué, pero el modo de actuar fue distinto.

—Antes de que sigamos adelante, me gustaría pedirte permiso para darte *feedback* sobre la manera en que manejaste la situación, basándonos en cosas que dijiste en anteriores ocasiones. ¿Te parece bien?

—Tengo la sensación de que tal vez no me guste todo lo que oiga. Pero sí, por supuesto. Si hay una oportunidad de aprender algo interesante, soy todo oídos —dice el cliente.

Sintetizar

Hay ocasiones en las que el cliente empieza a contar su historia sin parar y ocupa toda la sesión

de *coaching*, y otras en las que el cliente empieza a divagar de una historia a otra. A veces, es el estilo de conversar del cliente; muchas otras es una manera de evitar inconscientemente una conversación difícil o directa. Sintetizar es la habilidad de ir al grano y de pedirle al cliente que haga lo mismo.

Resulta útil abordar esa habilidad durante las primeras sesiones de trabajo con los clientes para que no les pille desprevenidos la primera vez que les pides que vayan al grano. No es que la historia que están contando no sea interesante —en realidad puede ser fascinante— sino que la historia es el trasfondo, y en la relación de *coaching* el trasfondo es secundario. Dado que el tiempo disponible en la mayoría de las sesiones es limitado, simplemente no hay tiempo para historias largas y detalladas. Es preciso hacer *coaching* centrándose en la esencia y pedirles a los clientes que sinteticen les ayuda a descubrir el meollo de la cuestión.

Sintetizar también es una importante habilidad para el *coach*. Debes tener en cuenta que como *coach*, no deberías hablar demasiado. Tu conversación debería ser sintética, ya que son los clientes los que hablan.

Ejemplo de diálogo

—Sé que estoy empezando a sonar como un disco rayado en este asunto, pero no he tenido tiempo esta semana. Es verdad, no me estoy inventando ninguna historia. Suelo estar fuera de la ciudad durante uno o dos días a la semana... Sigo encargándome de una clase nocturna... Necesito pasar un poco de tiempo con mi familia.

—En síntesis, Tom, ¿qué es lo que quieres decir? —pregunta el *coach*.

—Estoy comprometido con ayudar a mi padre a que se ocupe de mi madre. Y sabe Dios que a su edad y con los problemas de salud que él mismo tiene, esa ayuda le tendría que venir muy bien. Pero no consigo estar a la altura de mi compromiso a la hora de organizarme el tiempo para hacerlo realidad.

—¿A qué te comprometerás, te comprometerás de verdad?

—No controlo los desplazamientos, y estar fuera de la ciudad lo complica todo muchísimo... No veo cómo podría...

—Sintetiza, Tom. ¿A qué te comprometerás? —insiste el *coach*.

—Está bien. Una tarde a la semana, de alguna manera. Y normalmente puedo llamarle también cuando no estoy en la ciudad, así que, más llamadas de teléfono. Sé que él lo aprecia...

Respaldar

Anteriormente hemos hablado de reconocimiento, que significa decirle al cliente quién ha tenido

que ser para hacer lo que ha hecho. Respaldar al cliente es algo parecido, aunque aquí nos centramos en prestar apoyo a los clientes más que en identificar sus rasgos. Respaldas a un cliente defendiéndolo cuando él mismo cuestiona sus capacidades o su aptitud para hacer frente a los retos. Respaldar no es animar sin fundamento. Como *coach*, respaldas lo que sabes que es verdad; los clientes sabrán si estás siendo sincero. Cuando no eres sincero, no sólo destruyes el efecto del respaldo que quieres dar sino que pones en riesgo tu propia credibilidad. Pero cuando señalas las capacidades de tu cliente, sus fortalezas, sus recursos y le haces saber que crees en él, le das acceso a un poco más de sí mismo.

Tal vez se trate de alguna capacidad de la que no eran conscientes que tenían o de las fortalezas que no se reconocían a sí mismos. Respaldas al cliente cuando se le hace cuesta arriba y está cansado. Es entonces cuando debes renovar el entusiasmo del cliente: «Estás tan comprometida con esto. Sé que puedes hacerlo», «Has demostrado una y otra vez que puedes ser al mismo tiempo cariñoso y firme. Puedes serlo una vez más», «Tienes dones creativos, en abundancia. Esto lo puedes hacer perfectamente». Respaldar es una afirmación. Es tu capacidad de ver su capacidad, una forma de mirar hacia el futuro. Ves a tus clientes en la línea de llegada, en lo alto de la colina, con los objetivos cumplidos.

Ejemplo de diálogo

—Es una gran oportunidad, un puesto al que aspiro, pero también es un gran riesgo. Podría ser una heroína, y también podría quedar como el mayor loro del mundo.

—Por hacer una broma con el lema del deporte, «¡A por el loro!». ¿Qué necesitarías para ir a por el oro, a por una medalla de oro? —pregunta el *coach*.

—Pues por serte totalmente sincera, no creo que vea ningún oro aquí, ni plata ni bronce, ya puestos. No estoy segura de que ésta sea mi carrera, ahora que he visto a algunos de los otros candidatos.

—Ahora ya no estoy de broma, Mary. Sé que puedes hacerlo. Encaja perfectamente con tu deseo más íntimo y con el camino que te has marcado. Tienes las habilidades necesarias para hacerlo y la garra para sacarlo adelante. Por supuesto, es un riesgo. Ahí es donde se genera la adrenalina y por eso sientes que estás al borde del abismo. Sencillamente sé que has trabajado mucho para prepararte para esta oportunidad. Sé que puedes hacerlo —le anima el *coach*.

—Sí, sé que lo sabes. Y eso me da la confianza que a mí me falta.

Desahogarse

Desahogarse es esa valiosa habilidad que consiste en ventilar para estar presente y abrirte al

coaching. Ya hemos citado esta habilidad que prepara al *coach* para estar presente con sus clientes. Desahogarse también es útil para los clientes y por las mismas razones que hemos explicado para los *coaches*. Los clientes llaman cuando les acaban de echar del trabajo, cuando su mejor amigo acaba de tener un grave accidente de tráfico, cuando el banco les acaba de informar por teléfono de que están en números rojos, cuando han perdido una importante cuenta frente a la competencia a la que odian. O alternativamente, llaman cuando acaban de volver de vacaciones y su mente todavía está flotando en el recuerdo de la piña colada o con la euforia de un nuevo amor.

El hecho de que los clientes estén preocupados interfiere en su capacidad de mantener conversaciones útiles y profundas de *coaching*. A menudo la necesidad de desahogarse es obvia. El cliente está claramente turbado, irritado, enfadado, agitado por algún motivo, que es grande y está muy presente. Sin embargo, las señales que informan al *coach* de que es necesario que se desahogue también pueden estar apagadas: no siempre percibes una alarma que se ha disparado, por mucho que ésta suene. Es posible que el cliente parezca algo ofendido o tal vez sientas una pequeña turbación en el campo energético. Al principio incluso es posible que el cliente no quiera hablar de ello. Pero cuando observas que su expresión creativa habitual está bloqueada o constreñida puede que necesites forzar un poco el desahogo.

En este ejemplo, tu cliente está fastidiado por alguna injusticia; está de un humor que se percibe en el aire como si hubiera un olor desagradable. Tal vez digas: «Da la sensación de que estás realmente bloqueada. Tomémonos un par de minutos para sacarlo fuera. Quéjate, gime, date mucha pena, exagera». Lo mejor que puedes hacer llegado ese punto es ayudar a la clienta a que se desahogue. De hecho, es importante que el *coach* identifique qué volumen es necesario desahogar. A menudo los clientes se sienten raros cuando sólo ventilan y quieren dejarlo antes de haberse desahogado por completo. Así que tienes que seguir presionando hasta que haya salido el último centímetro cúbico de aire viciado. Conviértelo en un juego y sigue pidiendo más: «Sube el volumen. ¿Qué más ha pasado? ¿Y luego qué más? ¿Y cómo te sentiste? ¡Menudo estúpido! Dime más».

Ejemplo de diálogo

—Pareces distraído. Tengo la sensación de que nos está costando demasiado mantener el rumbo esta mañana —advierte el *coach*.

—Estoy distraído. Ayer perdí 2.500 euros en una estúpida operación con unas acciones. Me siento como un idiota.

—Suena como si de verdad necesitaras desahogarte antes de que podamos seguir adelante.

—Creo que tienes razón —corroborra el cliente.

—Tómame un minuto. Ventila.

—Me siento como un bobo. Peor que eso, convencí a dos de mis amigos de que aquél era el mejor negocio del siglo y los dos perdieron dinero también.

—¡Vaya! ¿Y qué más? Subamos un poco el volumen.

—Vale. Estoy furioso conmigo mismo por haberme dejado llevar por la idea del dinero fácil.

Estoy avergonzado por haber quedado como alguien que no se esfuerza por nada... —dice el cliente.

—A por ello. ¿Qué más?

—Temo que mi mujer me pegue un tiro. Les he fallado, a ella y a los niños. ¿De dónde voy a sacar otros 2.500 euros para las vacaciones de este verano?

—Sientes que le has fallado a tu familia... ¿Qué más?

—Debí imaginármelo...

—O sea, que tienes un juicio que expresas cuando dices que debiste imaginártelo ¿Y qué más?

—Es una sensación de vacío bastante tremenda... —afirma compungido el cliente.

—Una sensación de vacío. ¿Y ahora qué? —pregunta el *coach*.

—Creo que necesito superar esa sensación de amargura.

—¿Cómo lo harás?

—Esto de desahogarme es una buena manera de empezar. Creo que un buen paseo esta noche con mi mujer me ayudará. Cuanto antes abordemos la cuestión, mejor será; y nos encanta dar largos paseos.

—¿Hay algo más? ¿Es éste el tema en el que quieres que trabajemos hoy?

—En realidad, no. Gracias por preguntar. Tal vez la próxima vez. Tengo algo más importante para hoy —dice decidido el cliente.

Reencuadrar o recontextualizar

Con frecuencia los clientes se atascan al contemplar una situación o una experiencia de una determinada manera. Además, su perspectiva contiene un mensaje que en cierta manera los inhabilita. Tu capacidad para reencuadrar la experiencia proporciona una perspectiva fresca y un sentido de renovada posibilidad. Supongamos que tu cliente tuvo la esperanza de conseguir un importante contrato como consultor y se acaba de enterar de que esa opción se ha aplazado por un mínimo de seis meses. Por supuesto, está enfocado en su decepción. Como *coach* suyo, le señalas que esto le da justamente el tiempo del que deseaba disponer para poder escribir una serie de artículos que le ayudarán a consolidar su nuevo negocio. Por eso puedes volver a presentar esta experiencia desde la perspectiva de sus objetivos últimos. Utilizando en gran medida los mismos datos, interpretas la experiencia de una manera que engloba una parte mayor de la vida del cliente: la imagen general.

Reencuadrar supone contemplar la cara brillante de las cosas, es verdad, pero es algo más que mostrarse animado en beneficio del cliente. Reencuadrar es más que ofrecer un consuelo estereotipado, del tipo de los comentarios: «Hay muchos peces en el mar» o «Mañana será otro día». Reencuadrar coge fragmentos reales de la vida del cliente y cambia la perspectiva para mostrar una oportunidad o un camino que minutos antes no se veía. Por ejemplo, tu clienta tiene dificultades con las deudas de su tarjeta de crédito y te dice que le resulta complicado salir de esa situación, especialmente cuando los principales electrodomésticos que tiene se están cayendo a pedazos y

necesitan reparación. Le señalas que ha conseguido cambiar sus hábitos de consumo y que durante varios meses ha conseguido saldar parte de su importante deuda pendiente. La recontextualización no altera el hecho de que tenga dificultades. Le hace ver a la clienta que está llena de recursos y que está comprometida; y que además va mejorando. Reencuadrar traslada el tema desde «las tarjetas de crédito controlan mi vida» hasta «yo controlo mi vida».

Ejemplo de diálogo

En este caso, el cliente empieza con una determinada perspectiva: ha dedicado seis semanas a desarrollar un plan de negocio que ha caído en saco roto. Aun así, como ha aprendido mucho eso le ayudará en futuros planes de negocio y además ha hecho un par de buenos contactos. En resumen, hay muchos aspectos positivos en esta experiencia y hacia ellos se orienta el *coach*, con el fin de reforzar la acción y el aprendizaje que han acompañado este esfuerzo.

—Totalmente en saco roto. Nada. Seis semanas al garete —se queja el cliente.

—Has seguido un camino que hace seis semanas parecía muy prometedor. Recuerdo que estabas muy animado.

—Estaba animado.

—¿Qué has aprendido en estas seis semanas?

—He aprendido cómo escribir un plan de negocio. No es que me sirviera de mucho.

—¿Qué más has aprendido?

—He aprendido a presentar mi negocio a gente que no es de mi campo.

—¿A personas que carecen de los conocimientos técnicos? —se interesa el *coach*.

—Sí. Banqueros y potenciales socios capitalistas.

—¿Qué más has aprendido?

—Creo que he aprendido que hay algo que puedo hacer, aun cuando no disfrute tanto de ello como de la ingeniería.

—En ese caso, ¿cuál es tu valoración de las últimas semanas?

—Me gustaría haber aprendido lo mismo en la mitad de tiempo. Y ahora que tengo la presentación formateada y que he practicado con ella, es posible que siga ofreciéndosela a nuevos inversores hasta que alguien vea una oportunidad de negocio y me dé el dinero —comenta el cliente.

—Muy bien. ¿Y qué quieres hacer con eso esta semana?

Hacer distinciones

Reencuadrar es una manera de ayudar a los clientes a que vean una situación desde una

perspectiva nueva. Otra manera consiste en ayudarles a separar creencias que se han confundido, haciendo distinciones claras en aquellos casos particulares en los que dos hechos se han fundido en una creencia limitante y que a menudo los debilita y los desempodera. La creencia se percibe como una verdad inmutable, pero en realidad no lo es.

Así, por ejemplo, imaginemos que una clienta cree —porque es madre y esposa— que ha de ser ella la que se encargue de las tareas domésticas. Se siente atascada y frustrada porque cree que es responsable de ello pero tiene la sensación de que no llega a gestionarlo todo. Los dos hechos separados son que ella es esposa y que hay que hacer las tareas domésticas. Como *coach*, objetivamente, eres capaz de hacer esa distinción. He aquí otro ejemplo: la directora de una empresa cree que, porque quiere tratar a sus empleados de una manera justa, tiene que tratar a todo el mundo de la misma manera. Ha confundido la justicia con tratar a todo el mundo por igual, y las personas que más rinden en el departamento no están contentas. Consideran que merecen reconocimiento y recompensa. Es hora de ayudar a esta directora a que haga la distinción. Podrías preguntarle algo así: «¿Cómo puedes seguir siendo justa y aun así recompensar a quienes logran mejores resultados?». Se trata de ejemplos clásicos de creencias confundidas que es preciso separar para que los clientes puedan tener más recursos a la hora de elegir sus opciones.

Ejemplo de diálogo

—Todas las semanas me planifico. Los domingos me reservo un tiempo por la noche para planificar la semana. Pero es inútil. El martes, mi semana está hecha un desastre —dice el cliente.

—¿Qué ocurre cuando tratas de cumplir lo que has planificado?

—La gente me pide cosas. Tiene asuntos urgentes y me requiere para cosas que no había previsto. Así que, ¡zas!, todo se me desbarata.

—¿Qué pasa si dices que no?

—No puedo hacerlo en mi empresa. Allí no funcionan de esa forma. Si quieres hacer carrera en ella, has de moverte con agilidad, ser flexible, apagar todos los incendios. Eso es lo que significa en mi organización el trabajo en equipo —explica irónicamente el cliente.

—Da la sensación de que estás pagando un precio muy alto por ello. También suena como si tuvieras un par de cosas enredadas entre sí. ¿Qué te parece si intentamos separarlas?

—¿A qué te refieres? No te sigo.

—Es como si estuvieras diciendo algo así: «Cuando la gente me pide cosas, necesito renunciar a mi plan».

—Yo diría que es lo que ocurre en esta organización —ratifica el cliente.

—Pues entonces... ¿Estarías dispuesto a seguirme el juego en esto? Me gustaría encontrar un punto de vista alternativo para que tengas una perspectiva adicional.

—Vale —confirma el cliente.

—Éstos son los dos hechos: la gente te pide cosas y tú tienes un plan. En el pasado, habrías dicho que sí automáticamente a las peticiones. ¿De qué otra manera podrías gestionar esas peticiones?

—Podría aplazar el dar una respuesta afirmativa diciéndole a la gente que primero tengo que comprobar mi agenda.

—Muy bien. ¿Y cuál sería otra manera?

—Supongo que podría aprender a decir que no algunas veces.

EJERCICIOS

1. Autogestión

¿Dónde es posible que te enganches en medio de una conversación de *coaching*? ¿Dónde es más probable que necesites autogestionarte? Haz una lista de diez cosas que cualquier cliente tuyo podría decir y que te llevarían al nivel I. Por ejemplo: «No creo que me estés escuchando». A continuación, haz una lista de diez cosas que puedas hacer para regresar a la conversación de *coaching* y mantenerte desapegado.

Familiarízate con tus propios juicios acerca de tu *coaching*. ¿En qué juzgas automáticamente que fallas? Cuanto más consciente seas de estos juicios, menos probable será que te dejes enganchar por ellos en medio de una sesión de *coaching*.

¿Qué temas te resultan más incómodos? ¿Qué temas te hacen sentir incompetente, carente de experiencia o simplemente incómodo?

2. Respaldar

Saca esa lista de diez amistades o compañeros de trabajo una vez más. Llámales o mándales un correo electrónico diciéndoles que les vas a respaldar. La clave es la siguiente. Sí, estás convencido de que pueden hacer lo que se propongan, sea lo que sea aquello que se hayan propuesto. La cuestión para ti como *coach* es la siguiente: ¿Cómo lo sabes? Ahí es donde radica la esencia de respaldar. Hay razones, hay pruebas, sabes que pueden porque: _____ . Completa el espacio en blanco. Hazles saber que pueden hacer las cosas que necesitan hacer. Sin transmitirles claramente cómo es que lo sabes, respaldar suena a mera adulación vacua. Cuando lo sustentas en lo que ya sabes, creer en estas personas, tu convicción puede mantenerse firme.

3. Desahogarse

Entrena a un amigo o a un compañero de trabajo en la habilidad de desahogarse para que pueda ayudarte a que te desahogues tú. Una tarea que puede hacer esa persona es animarte a que profundices más, que subas el volumen hasta que llegues al fondo de lo que estás intentando despejar. Esa persona no necesita comprender de qué estás hablando; la cuestión es que te incite a ventilar, como si fueras un atleta al que estuviera animando para que llegara a la línea de meta.

Luego elige un área de tu vida en la que necesites desahogarte y realiza el ejercicio de desahogo con tu compañero. Cuando hayas terminado, habla con esa persona o toma notas sobre lo que ocurrió una vez que lo tuviste claro. ¿Qué ocurrió con la carga que llevabas cuando te permitiste expresarla plenamente?

TERCERA PARTE

PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

En el modelo de *coaching* co-activo, podríamos decir que la motivación más profunda que subyace tras cualquier proceso de *coaching* es el deseo del cliente de plenitud, equilibrio y proceso: lo que llamamos los tres principios fundamentales. El tema concreto que el *coachee* está trabajando en su *coaching* —cualquiera que éste sea— es una manera de expandir la experiencia de estos principios fundamentales.

En esta sección del libro, describimos cada uno de estos principios y las prácticas de *coaching* asociadas a cada uno de ellos. También proporcionamos ejercicios y ejemplos para los *coaches*. Esta tercera parte concluye con una visión general de las prácticas y de lo que el *coaching* puede aportar a la vida de la gente a la que le llega.

PLENITUD

Piensa durante un momento en tu propia vida. ¿Cuál es tu visión de una vida verdaderamente plena? ¿Cómo sería ese tipo de vida? Cualquiera que sea la respuesta que se te ocurra, observa que la pregunta te lleva a un nivel más profundo que si simplemente te preguntaran: «¿Qué quieres?». Esta mayor profundidad es la razón por la que la plenitud es uno de los tres principios fundamentales del *coaching* co-activo.

Seamos honestos. La mayoría de las personas no acuden al *coaching* diciendo: «A lo que aspiro es a tener una vida más plena». Al menos no lo formulan con esas palabras. Generalmente, tienen algo mucho más específico y urgente en la cabeza. Y, sin embargo, por debajo de esa agenda inmediata existe un anhelo de algo todavía más profundo. Una vida plena es una vida llena de significado, propósito y satisfacción. Creemos que ese anhelo es como la quilla de un barco en la vida de tus clientes; es la forma de su vida, por debajo de la superficie, que mantiene su rumbo. Sin esa quilla, el barco zozobraría e iría cambiando de rumbo al antojo de los vientos. Una de las cosas más valiosas que hacemos es ayudar a nuestros clientes a que tengan claro cuál es la forma personal de su plenitud. Una vez establecido esto, pueden conducir sus vidas en cualquier dirección que elijan. Y las herramientas del *coaching* de plenitud ayudan a que los clientes encuentren esa forma.

Suena bastante sencillo. Pero por nuestra experiencia sabemos que hace falta un coraje y un compromiso tremendos por parte del cliente para elegir de verdad y seguir eligiendo un camino de plenitud. El mundo en el que vivimos está diseñado para mantener a la gente metida dentro de cajas; unas cajas a menudo confortables, pero que no dejan de ser cajas. La opción de crear una vida verdaderamente plena perturbará con casi total seguridad la situación establecida y generará ondas en las aguas del lago. Ésa es la consecuencia de establecer objetivos que conducen a la plenitud y de actuar para alcanzarlos. Es importante que como *coach* comprendas la escala y el impacto de la plenitud cuando empiezas a trabajar con tus clientes.

HAMBRE DE PLENITUD

Parte de la dificultad que supone encontrar una vida plena empieza por el lugar en el que los clientes centran su atención. Cuando buscan vías para tener una vida plena, se fijan en lo que tienen... y en lo que no tienen... y se dan cuenta de que hay una brecha... y luego buscan cosas para llenar la

brecha, algo que haga que sus vidas sean más plenas. Ese «algo» puede ser obvio: un trabajo mejor remunerado, una segunda vivienda, una empresa que vaya bien. La búsqueda también puede centrarse en conseguir cosas que son menos tangibles: una relación amorosa romántica o un ascenso laboral. Desgraciadamente, tener cosas no deja de ser transitorio, y la satisfacción es fugaz. Lo sabes por experiencia propia. Piensa en algo que realmente quisiste tener. Recuerda el momento de éxtasis cuando lo compraste y en lo deprisa que empezó a apagarse el brillo: seis meses después de comprar el coche nuevo, del nuevo ascenso, de la nueva relación. Mientras sigamos buscando vías para tener una vida plena, es probable que nos sintamos temporalmente saciados y permanentemente hambrientos.

Sentirse pleno

El *coaching* co-activo crea un marco distinto para la plenitud, le pregunta al cliente que considere qué haría falta para que se sintiera pleno. Y no sólo «algún día en el futuro», cuando se haya alcanzado el objetivo, sino hoy, porque la plenitud está a nuestro alcance todos los días de nuestra vida. Ésa es la posición en la que nos situamos con el *coaching* co-activo. Por supuesto, imaginar un futuro que es todavía más pleno es en sí un ejercicio muy satisfactorio. Esforzarse por objetivos que hacen que la visión sea real también resulta grato. La cuestión es que la plenitud es un ejercicio que consiste en optar y no algo que ocurrirá algún día.

Parte de la confusión acerca de la plenitud tiene que ver con el lenguaje. Sabemos lo que significa sentirse «pleno» y pensamos que la plenitud es un estado que acabaremos por alcanzar: cuando nos hayamos llenado, cuando hayamos llegado al límite, cuando hayamos acabado. Sin embargo, la plenitud es una paradoja en la medida en que podemos llenarnos hoy, volver a llenarnos mañana, tal vez incluso de una manera diferente, y luego volvernos a llenar al día siguiente y al otro, y así sucesivamente. Tratar de capturar la plenitud resulta decepcionante. «Tener» plenitud es como tratar de embotellar la luz del día.

Esto no significa que tus clientes vayan a querer dejar de tener cosas en su vida. Los clientes querrán seguir teniendo cosas: un buen negocio, más dinero, relaciones románticas. Pero esas cosas son la expresión de su plenitud, no son la plenitud en sí misma.

Sentirse bien no es una señal

Ésta es una distinción importante. A menudo confundimos sentirnos plenos con sentirnos bien. Es posible que ambas condiciones coexistan, pero no es necesario. En un estado de plenitud, a menudo hay una sensación de fluidez: de armonía y de congruencia con las grandes leyes del universo. Pero

la plenitud también puede existir cuando la vida es difícil, incómoda o cuando nos plantea desafíos. Algunas personas dirán que los momentos en los que se sintieron más plenas son aquellos en los que menos cosas tenían, cuando la vida era una lucha. Entonces estaban haciendo lo que era importante para ellas, cosas que requerían su pasión y su compromiso. Allí, en medio de la escasez, la vida era abundante. Tal vez la sencillez de aquellos tiempos les dio una imagen más clara de lo que verdaderamente era importante y satisfactorio para ellas, pero su sensación de plenitud no tenía que ver con sentirse bien o con ser felices todo el rato. Vivir una vida con un propósito, una misión, o una vida de servicio, puede resultar intenso, a veces descorazonador y agotador, y, al mismo tiempo, enormemente satisfactorio. La paradoja de la plenitud es que es posible tener al mismo tiempo una sensación de paz interior y vivir una lucha exterior.

Sentirse vivo

De hecho, una definición de plenitud puede ser tan sencilla como ésta: plenitud es estar plenamente viva o vivo. Es un estado en el que expresamos completamente quiénes somos y en el que hacemos lo que consideramos adecuado para nosotros. Los clientes tienen una percepción de ese sentimiento. Lo describen como sentir completitud, satisfacción, sentir que todo está bien y en armonía. Una palabra que utilizamos para esa sensación es «resonancia». La vida resuena con una frecuencia a la que todo lo que más valoramos se encuentra alineado. Lo sentimos en cada opción que elegimos. La vibración en el momento presente tal vez sea muy dramática, atronadora, emocionante, tal vez nos ponga los nervios a flor de piel. También puede que sea tranquila, serena, de color pastel, íntima. Podría ser una combinación única de todas esas cualidades, desafiando la física y nuestras metáforas. Pero el cliente sentirá la resonancia. Las piezas de su vida o de su carrera encajan con una sensación muy personal de completitud, de estar muy vivo. Lo puede experimentar a través del hecho de realizar un trabajo importante, de sentir que sus esfuerzos se están aprovechando, de contribuir, de dar y recibir, de jugar a ganar, de fluir con la corriente, de expresar la creatividad, de expresarse a sí mismo. Es la experiencia de estar completo.

«A» mayúscula, «a» minúscula

La «A» mayúscula y la «a» minúscula aluden a la primera letra de la palabra «agenda». En el *coaching* co-activo, siempre vemos sobre la mesa una agenda, aunque ésta no siempre se articule. Se trata de la Agenda con A mayúscula y se halla en la esencia del *coaching*: es la vida plena y resonante del cliente, que éste vive desde sus valores. Una vida en acción dinámica, que equilibra las prioridades del cliente y que se vive plenamente en cada momento. El cliente se halla inmerso en el

proceso de vivir. Hay una pregunta subyacente de la que el *coach* y el cliente siempre están pendientes, aun cuando no la expresen continuamente: *¿Qué quieres que sea tu vida?* En esta pregunta, se hace hincapié en el estado del «ser».

También hay una conversación permanente sobre la acción y el hacer de la vida; de lo contrario, el *coaching* no sería más que una conversación muy interesante. La acción es el lugar donde el cliente hace que la vida plena sea real. Se trata de la agenda con a minúscula. No es que sea menor en comparación con la otra ni que sea menos importante, y desde luego no se debe infravalorar. Simplemente es una manera cómoda de hablar de los dos aspectos de la plenitud. Ambos son fundamentales. La agenda con a minúscula está compuesta por objetivos, acción y responsabilidad. En cada sesión de *coaching* hay un tema sobre el que trabajar, unos planes que hacer, unos objetivos que establecer, y una responsabilidad que asumir para crear acción y aprendizaje. En el *coaching* de plenitud, buscamos la agenda con A mayúscula con preguntas tales como: *¿Cuál es tu visión? ¿En quién te estás convirtiendo? ¿Qué está presente cuando te sientes plenamente vivo?*

En este modelo, la agenda con a minúscula conduce a que se cumpla la Agenda con A mayúscula. Eso es fundamental. Parte del trabajo del *coach* consiste en sostener esa metavisión para su cliente, al tiempo que lo sondea para asegurarse de que la acción que se está planteando está alineada con una vida del cliente en la que éste resuena y se siente plenamente vivo, en lugar de venir motivada por las circunstancias, el miedo o un falso sentido del deber.

PLENITUD Y VALORES

Imagínate que pudieras hacer aquello que más alegría y mayor satisfacción te da: estar con las personas a las que quieres, utilizar tu talento natural, explotar tus dones al máximo. Sin duda, eso te aportaría una sensación de plenitud. Es la imagen de la persona que vive de acuerdo con lo que más valora.

El vínculo entre los valores y la plenitud es tan obvio que puede ocurrir que lo pasemos por alto. Ayudar al cliente a descubrir y a clarificar sus valores es una manera de crear un mapa que lo guiará por los caminos de toma de decisiones a lo largo de su vida. Cuando clarificas los valores con tu cliente, aprendes más acerca de aquello que lo motiva: lo que es importante y lo que no lo es. El cliente descubre lo que es verdaderamente esencial para él en su vida. Esto lo ayuda a posicionarse y a ejercer opciones basadas en lo que le aporta plenitud.

Honar nuestros valores es inherentemente generador de plenitud aun cuando resulte duro. Si la autenticidad es un valor muy importante para tu cliente, tal vez le parezca que hay momentos en los que tiene que pasar por sentirse incómodo para vivir de acuerdo con ese valor. Superada la incomodidad, permanece la sensación de integridad o de congruencia con sus valores. En cambio, cuando el cliente no honra (en el sentido de respetar y cultivar) un determinado valor, siente una tensión o disonancia interna. Debido a que los seres humanos somos flexibles y tenemos capacidad de recuperarnos, somos capaces de absorber una enorme cantidad de discordia y seguir adelante, pero pagaremos por ello un precio muy alto —la sensación de estar traicionándonos a nosotros

mismos— y la consecuencia será una vida de pasividad o de traición más que de plenitud.

Valores: ni moral ni principios morales

Los valores no son de orden moral, no conllevan un sentido de lo que moralmente pueda considerarse como un comportamiento adecuado o inadecuado. Los valores no tienen que ver con el carácter moral ni el comportamiento ético, aunque vivir de una manera muy ética puede ser un valor. Tampoco son principios, como la autonomía o las normas de comportamiento. Los valores son las cualidades de una vida vivida plenamente de dentro afuera. No hay nada inherentemente virtuoso en los valores de tu cliente. Lo que hay que admitir no es el valor en sí mismo sino la capacidad de tu cliente de vivir ese valor plenamente en su existencia. Cuando honramos nuestros valores y las opciones que ejercemos en nuestra vida, sentimos internamente que algo «está bien». Es como si cada valor produjera su propio tono particular. Cuando vivimos nuestros valores, el conjunto de tonos crea una armonía única. Cuando no vivimos nuestros valores, hay disonancia y ésta puede llegar a ser tan extrema, tan desagradable, que puede convertirse en algo literalmente malsano.

Debido a la imprecisión de nuestro lenguaje, a menudo resulta más fácil agrupar los valores en lugar de tratar de integrar todo el significado en una única palabra. Por eso, optamos por separar una serie de atributos del valor con el símbolo de la barra para representar una agrupación de palabras vinculadas con el valor que comunican una sensación compuesta. Por ejemplo, libertad/asumir riesgos/aventura es diferente de libertad/independencia/elección.

En la práctica, las palabras no son tan importantes como la capacidad del cliente de sentir el impacto de un determinado valor. Todos estos valores o agrupamientos de valores serán únicos para cada persona. Del mismo modo que nuestros rasgos físicos nos confieren una apariencia única, la articulación, priorización y claridad de nuestros valores determinan nuestra identidad individual. Ni siquiera es importante que tú, como *coach*, comprendas exactamente lo que cada cliente quiere decir con las palabras que haya elegido. Es suficiente que el cliente tenga claro lo que las palabras representan para él, de modo que cuando sienta que no está actuando de acuerdo con lo que se había propuesto, la verbalización de sus valores le pueda ayudar a volverse a colocar en la vía elegida. De hecho muy a menudo la propia metáfora o la expresión única de cada cliente captan mejor el sentido del valor que el vocabulario común. Los clientes podrán tener valores como los siguientes:

- Coyote/bailarín salvaje/travieso.
- Luminoso/felpilla/lavanda.
- Ovación exaltada/yendo a por ello/canasta en el último segundo.

Los valores son intangibles. No son algo que hagamos ni que tengamos. El dinero, por ejemplo, no es un valor, aunque como recurso podría conducir a honrar valores tales como la diversión, la

creatividad, el logro, la paz de espíritu, el servicio a los demás. Viajar no es un valor, tampoco lo es la jardinería. Pero ambos son ejemplos de actividades apreciadas que honran determinados valores, incluidos la aventura, el aprendizaje, la naturaleza y la espiritualidad. Y, sin embargo, a pesar de que los valores son intangibles, no son invisibles para los demás. Puedes entrar en una sala llena de personas desconocidas y hacerte una idea de lo que valoran por la ropa que llevan, por cómo están de pie en la habitación, por cómo y con quién interactúan y por los temas de sus conversaciones. Puedes percibir los valores de la sala: poder, amistad, intimidad, conexión, independencia, diversión, y muchos más.

Como *coach*, serás capaz de ayudar a tus clientes a que clarifiquen sus valores cuando les oigas hablar de su vida, de su acción, de las cosas que eligen y de las que no. Los verás cuando honran sus valores y cuando no lo hacen, y tú y tu cliente aprenderéis algo en ambos casos. Ésta es una de las razones por las que volveréis de vez en cuando al proceso de clarificación de valores.

El valor de la clarificación de valores

La manera más eficaz de clarificar valores consiste en extraerlos de la propia experiencia vital del cliente. Pídele al cliente que te describa los valores que ve en su propia vida, tal vez agrupados, utilizando sus propias palabras. Prácticamente cualquier situación de la vida puede utilizarse para descubrir en ella los valores, pero aquellas que tienen un impacto mayor, ya sea positivo o negativo, son especialmente productivas. De esta manera, los valores surgen naturalmente de la vida del cliente en lugar de que éste los elija de una lista de comprobación. Cuando a un cliente le presentas una lista, suele tener la tentación de hacer con los valores como si fuera a la compra: «Éste estaría bien tenerlo», «La gente me admiraría por este otro». Debido a que las personas tendemos a juntar nuestros valores, a menudo citamos valores que pensamos que deberíamos tener, como la espiritualidad o la integridad, y descartamos aquellos que, desde el punto de vista social, no son tan admirables, como el poder personal y el reconocimiento.

Los valores están ora presentes ora ausentes de las opciones que los clientes eligen todos los días, lo que significa que cualquier actividad diaria puede vincularse a un valor que se honra o a un valor que se traiciona. Como *coach* puedes hacer otras preguntas: «¿En qué se manifiesta este valor?», «¿Qué valores pasas a veces por alto?», «¿Cuáles son los valores que nunca dejarías de honrar?». Una vez que has trabajado con un cliente para desarrollar una lista personal de valores, otro ejercicio fructífero consiste en pedirle que establezca un orden de prioridad en sus valores, listando los diez primeros y empezando por el más importante. El resultado del ejercicio, una lista jerarquizada, no es tan importante como el propio proceso. Evidentemente, el cliente tiene plena libertad para cambiar el orden de los elementos de esa lista en cualquier momento. El ejercicio de priorizar obliga al cliente a ver y a sentir cada valor y, al ordenarlos, a percibir la importancia de cada uno de ellos. Algunos *coaches* preparan el escenario del ejercicio convirtiéndolo en una

especie de juego: «Imagina que sólo puedes llevarte diez valores contigo a un territorio desconocido y potencialmente peligroso. ¿Cuáles son los que conservarías de manera irrenunciable?». Es decir, no se trata de saber qué valores son más importantes. Se trata de lo que el cliente aprende acerca de sus valores al tener que renunciar a algo que le importa.

El siguiente paso consiste en preguntarle al cliente cómo está honrando esos valores en una escala de uno a diez, donde uno significa que el valor no está en absoluto presente en su vida y diez que está honrando plenamente el valor todo el tiempo. Con casi total seguridad, habrá valores que recibirán una puntuación de cuatro, cinco o seis correspondientes a algún aspecto importante de la vida del cliente, posiblemente un lugar en el que hay enfado, rabia o resentimiento porque ese valor importante está siendo desatendido. Eso brinda una gran oportunidad para el *coaching*: «¿Qué significa esto? ¿Qué supondría vivir ese valor en estas circunstancias? ¿Cuál es el precio que pagas por no honrar ese valor? ¿Qué te lo impide?».

HACER *COACHING* DE PLENITUD

Como puedes comprobar, la plenitud es intensamente personal; también está en constante evolución. Lo que genera plenitud a los 25 años posiblemente haya perdido su fascinación a los 35; la pasión por construir imperios a los 35 tal vez deje paso a la búsqueda de paz interior a los 45. Es importante ayudar al cliente a que desarrolle una imagen clara de una vida plena tal como se la plantea hoy. Para este fin, existe una serie de recursos prácticos que le ayudan a clarificar su definición personal de plenitud; puedes seguir usando esas herramientas en una relación continuada con vistas a refinar esa visión. (Para más información acerca de las herramientas específicas, te remitimos a la caja de herramientas del *coach* en línea <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>.)

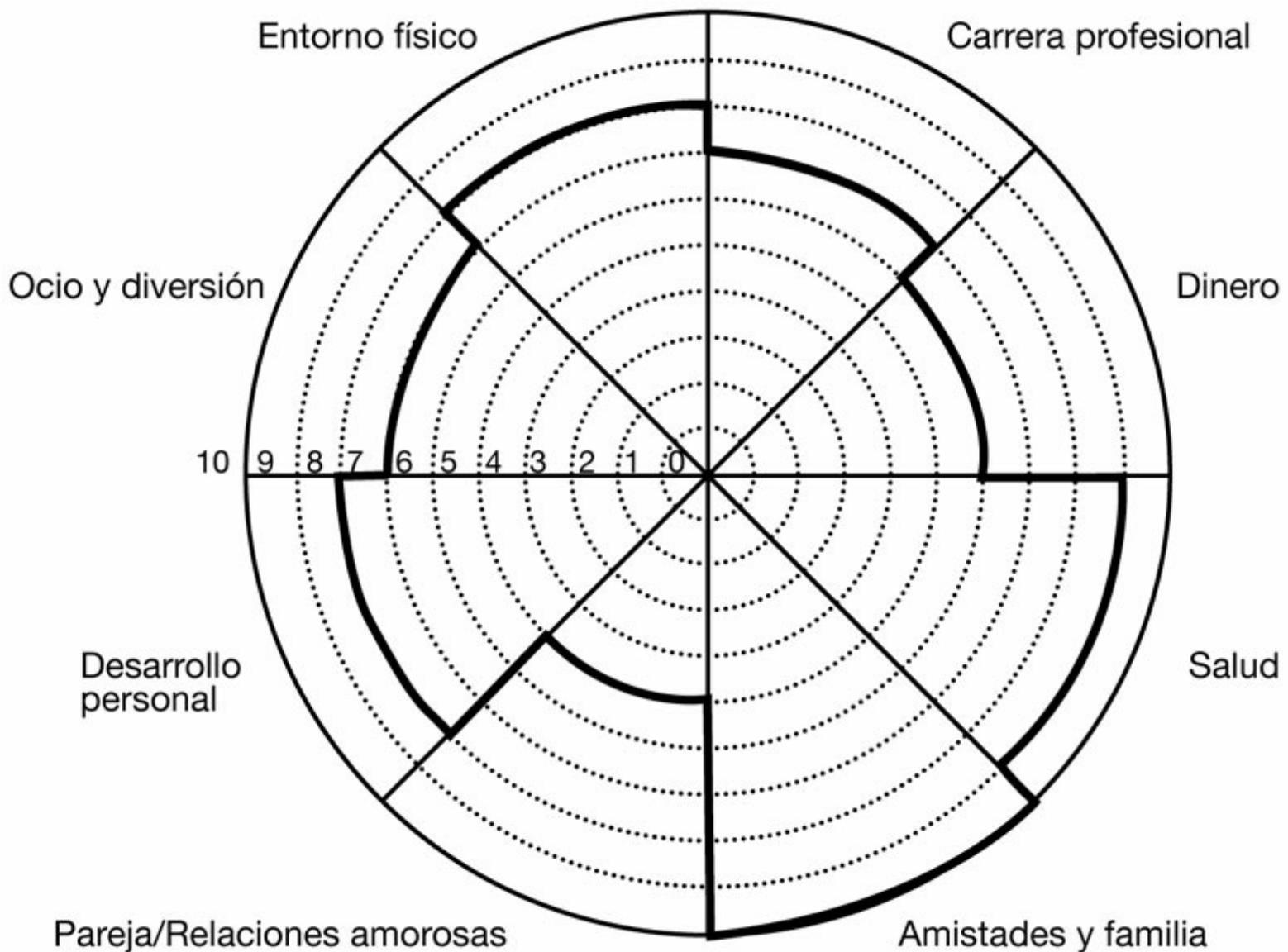


Figura 4. Rueda de la vida. Plenitud.

Nivel de satisfacción

Para obtener una instantánea de la imagen general de la situación en la que se encuentra el cliente en términos de plenitud en un momento determinado, la Rueda de la Vida (véase la figura 4) es un instrumento de gran utilidad. Ve abordando con tu cliente cada área de la rueda y comenta con él su grado de plenitud en una escala de uno a diez. Pregúntale cuán pleno se siente con respecto al dinero, a las relaciones o a la salud y el bienestar o cómo sería una vida plena en el área de su carrera profesional. Observa que no estás preguntándole al cliente lo que necesita tener para sentirse pleno con respecto a su carrera. La pregunta es: *¿Qué haría falta para que te sintieras pleno?* Luego sigue sondeando en esa dirección. Profundiza en cualquier cosa que surja con un *¿Y qué más?* o con un *Dime más*. La idea es que vayas descubriendo niveles cada vez más profundos de significado y, de

vez en cuando, aclares lo que estás escuchando y se lo repitas a tu cliente para que pueda oír lo que está diciendo. Por ejemplo: «Te he oído decir que te gustaría sentir mayor seguridad en lo referente al dinero, la sensación de que tendrás suficiente dinero si se presenta una situación de emergencia. Eso suena a que la seguridad podría ser un valor para ti. ¿Es así?».

Utilizando la Rueda de la Vida, el cliente se dará cuenta por sí mismo de los aspectos de su vida en los que no se siente completo. Con ayuda, el cliente pasará por un proceso que le permitirá definir lo que para él significa plenitud. Por ejemplo: «En salud y bienestar, has valorado con un seis tu sensación de plenitud. ¿Qué haría falta para pasar de seis a diez? ¿Qué harás para que te resulte plenamente satisfactorio?».

Valores y toma de decisiones

En el *coaching*, los valores ayudan a determinar la pertinencia de las elecciones y también alumbran aquellas que han sido desafortunadas. Los clientes pueden volver la vista atrás hacia decisiones que tomaron y ver en qué medida honraron o ignoraron con ello determinados valores. Para ti como *coach*, conocer los valores de tu cliente constituye una ventaja enorme. Podrás darte cuenta enseguida de cómo determinados modos de actuar irán asociados a una sensación de fluidez y de soltura porque las actividades son congruentes con los valores del cliente. Al saber cuándo el cliente no está honrando sus valores, también puedes ver el potencial iceberg enfrente del *Titanic*.

Una conversación sobre los valores puede ser muy útil ante cualquier toma de decisiones. Cuando los clientes eligen acciones paso a paso, sus valores se convierten en una prueba de fuego: *¿Con esta acción estarás más cerca o más lejos de honrar tus valores? ¿Si tomas esta decisión, qué valores estarán presentes?* Cuando el cliente se halla ante una decisión vital importante, pregúntale cómo esa manera de actuar honra los diez valores principales de su lista y en qué medida. Una decisión basada en los diez valores principales del cliente siempre será una decisión más orientada hacia la plenitud. Tal vez no sea la más fácil ni la más agradable de tomar. Tal vez requiera sacrificio e incluso puede que tenga consecuencias incómodas. Pero haciendo balance a largo plazo, será la que genere mayor plenitud.

Con demasiada frecuencia vemos cómo ocurre lo contrario. Una y otra vez los clientes toman decisiones basadas en su cuenta bancaria o en el miedo a molestar o en su preocupación porque se disgusten otras personas. Deciden en función de lo que es más fácil en ese momento o de lo que tendrá menos consecuencias. Ese tipo de decisiones nunca operan a favor de la plenitud de nuestros clientes, porque ellos se han traicionado a sí mismos y con ello han traicionado sus valores. (Véase la caja de herramientas del *coach* en línea <<http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>>, para más información sobre la clarificación de valores.)

Plenitud y propósito de vida

Una declaración de propósito de vida es otra manera de captar la esencia de lo que significa estar plenamente vivo: viviendo la vida con intencionalidad, ejerciendo opciones que incrementan el valor de la vida para uno mismo y para los demás. Crear una declaración de propósito equivale a subirse en lo alto de una colina: los clientes ven su vida en un contexto más amplio. Y se preguntan: *¿Cuál es mi contribución única a mi familia, a mi trabajo, a mi comunidad? ¿Qué diferencia estoy marcando con mi vida?* Vivir una vida que incluya seguir un rumbo marcado por el propósito de vida aporta mucha plenitud, pues al hacerlo la plenitud supera los límites de lo individual, si bien retroalimenta esa vida individual.

Existen muchas vías para determinar el propósito de vida del cliente y existe más de una manera de describir esta definición del propósito de nuestras vidas. Algunos la llaman «declaración de la misión» o también «declaración de la visión». Ésta llega al corazón de lo que será el auténtico legado vital de una persona: la diferencia que esa persona marcará en el planeta.

El propósito de vida es un camino, no un destino. A lo largo del viaje, cada cliente escuchará un montón de voces, internas y externas, que le dirán que vaya en otras direcciones. A veces les hará caso, especialmente cuando se sienta inseguro de su propósito. Encontrar y proclamar un propósito de vida le da al cliente un poderoso sentido de rumbo en su vida. La verdad que encuentra en la declaración de propósito de vida puede hacer que no haya prácticamente nada que lo detenga.

Definir el propósito de vida de una persona es un proceso que suele llevar su tiempo. Puede implicar una reflexión personal, leer, llevar un diario o entrevistarse con otras personas. Encontrar la declaración que suene auténtica requiere ir quitando capas hasta que el cliente encuentre la declaración que apunta a los asuntos centrales de su vida: *¿Cuál es el hambre que necesito alimentar? ¿Cuál es el dolor que puedo aliviar? ¿Cuál es el conocimiento que estoy destinado a compartir? ¿Cuál es la obra para cuya construcción dispongo de las herramientas precisas?*

El propósito de vida consiste en que el cliente utilice su talento así como el aprendizaje único de su existencia, su experiencia y su sabiduría. Una vida plena es aquella que se vive con propósito: deliberadamente y no casualmente. (En la caja de herramientas del *coach* se incluye una serie de herramientas diseñadas para ayudar a los clientes a clarificar cuál puede ser una declaración de propósito de vida para ellos.)

La declaración de propósito de vida es importante en el *coaching* porque centra la atención en una vida plenamente viva, expresada y colmada. El *coaching* que se orienta a crear la declaración de propósito de vida ofrece la riqueza del autodescubrimiento, la clarificación de valores y la visión. El cliente se encuentra ante el reto de utilizar todo su talento. También es un lugar fructífero para reconocer al cliente cuando en ocasiones ha tomado una decisión difícil para seguir por el camino de su propósito de vida en lugar de tomar otro más fácil. Vivir una vida con propósito, basada en los valores propios, es verdaderamente un logro excepcional y, en cierto sentido, es la definición misma de plenitud.

Disonancia

Cuando estás honrando tus valores de manera regular y constante, probablemente puedas decir que tienes una fórmula para vivir feliz para siempre. En tal caso, ¿por qué no honramos nuestros valores todo el tiempo? Existen cientos de variaciones de la respuesta a tan excelente pregunta. Un tema reiterado suele ser que nuestro temor es más fuerte que nuestro deseo de plenitud. Ese temor, que conduce al autosabotaje, se presenta en toda una gama de apariencias.

Cuando un cliente no está eligiendo en función de sus valores, ello producirá alguna forma de disonancia. Puede ser frustración, aburrimiento, indiferencia, rabia, resignación o una invariable justificación de un modo de actuar que recuerda mucho la traición a uno mismo o el martirio. Como *coach*, serás capaz de percibirlo en el ambiente. Posiblemente tenga el acre olor del miedo o tal vez esté enmascarado por la fragancia floral de la racionalización. Utilizando tu consciencia de nivel III para escuchar entre palabras, sentirás la disonancia. Tal vez sea una alteración de la fuerza, algo que en cualquier caso no va bien del todo.

Es posible que el cliente crea que esa voz está tratando de protegerlo del peligro, de la posibilidad de romper una relación, de una catástrofe de algún tipo. La voz está ahí para evitar que el cliente tome riesgos inútiles, pero con frecuencia es demasiado cauta en un momento que pide que se tomen riesgos en nombre del cambio hacia una vida más plena. Esta voz disonante es la voz de un saboteador interno. La misma voz puede estar recitando una vieja letanía de juicios, normas y creencias limitantes. Dice cosas tales como: «No te estás esforzando lo suficiente en el trabajo», «Deberías haber progresado más en tu carrera», «No se te dan bien las pruebas. No eres lo suficientemente listo, atractivo, rico, no tienes suficiente experiencia, edad... no llegas». O podría ser lo contrario: «Eres demasiado viejo, calvo, anticuado, joven, agresivo, introvertido, extrovertido... te pasas».

La mayor parte del tiempo, esa voz opera tranquilamente en segundo plano, ejerciendo influencia sobre las elecciones y presionando para que optes por su modo preferido de actuar o de no actuar. Sé consciente de que siempre que la gente toma la iniciativa de cambiar su vida, suena una alarma y el saboteador se despierta. Estate preparado para ello. Incluso puedes advertir de antemano de ello a tus clientes.

PLENITUD Y PAPEL DEL *COACH*

La plenitud suena tan bien —como un gran festín—, tan satisfactoria, sabrosa y gratificante... Y, sin embargo, el camino hacia la plenitud puede resultar arduo, desconocido y aterrador para los clientes. Optar por vivir nuestra vida en función de nuestros valores no es lo que la sociedad nos ha

enseñado a hacer. No es el camino fácil y trillado. La mayoría de nosotros nos contentamos con lo que está a nuestro alcance. Tomamos decisiones en función de lo que quieren los demás, lo que sería más fácil, lo que causaría menos disgusto. Toleramos. Transigimos. Tiramos la toalla. No es tan fácil encontrar el camino por el que progresar hacia la plenitud, ni permanecer en él una vez que lo hemos elegido. Por eso hacemos hincapié en que optar por una vida plena es un acto radical.

El papel del *coach* consiste en desafiar a los clientes para que persigan su plenitud, a pesar de las circunstancias, a pesar de todas las voces a su alrededor que les dan malos consejos y de las agendas que se oponen a ello, y a pesar de la voz del propio saboteador interno de cada cliente. Aun cuando los clientes no quieran ir allí, tu trabajo como *coach* consiste en ir por delante, animando, señalando el camino para vivir una vida plena, una vida valorada y sin arrepentimientos. Recuerda que la Agenda con A mayúscula es, en esencia, la opción más vivificante que cada cliente puede elegir. Cualesquiera que sean los resultados que los clientes alcancen con respecto a sus objetivos y planes, ésta es la auténtica satisfacción, para ellos y para el *coach* que está a su servicio: que al final del día, haya más vida en cada día.

EQUILIBRIO

En el modelo co-activo, el equilibrio es uno de los tres principios fundamentales porque es básico para la calidad de vida. Al menos, cuando les preguntas a tus clientes, es lo que dicen. Una y otra vez, los clientes nos dicen que quieren más equilibrio en su vida. El tema del equilibrio existe en dos niveles: la calidad de vida subyacente y la experiencia cotidiana.

En la imagen general, la plenitud se refiere a vivir una existencia valorada, con propósito y llena de vida, y el equilibrio se refiere a vivir una vida activa, alineada con una visión que atrae como un imán. En relación con el equilibrio, lo que el cliente quiere es ser capaz de hacer malabarismos con las valiosas prioridades de su vida. Quiere más herramientas para gestionar sus actividades y relaciones de modo que esas relaciones y actividades encajen y progresen. El cliente quiere estar más empoderado y menos a la merced de las circunstancias y de las expectativas y exigencias de otras personas. Quiere sentir que está eligiendo su vida, que no sólo vive por reacción. Pero no necesariamente quiere que todas las piezas de su vida tengan el mismo peso. El equilibrio no consiste en nivelarlo todo.

Tampoco hay que confundir el equilibrio con alcanzar algún tipo de equilibrio definitivo. En la vida no hay punto estático; la vida es inherentemente dinámica. Estamos equilibrando constantemente. El equilibrio no consiste en ir más despacio, aunque algunos días ésta pueda ser la receta adecuada. El equilibrio no consiste en simplificar, aunque ordenar las piezas, decir que sí a algunas cosas y que no a otras, tal vez sea la vía ideal para crear el flujo más generador de plenitud. En síntesis, lo que la mayoría de los clientes quieren no es ir más deprisa o más despacio ni tener más o menos, sino hacer un viaje vivificante siguiendo el camino de una visión de la vida que les aporte plenitud. El objetivo del *coaching* de equilibrio es cómo hacer ese viaje. Observa que algunos clientes quieren un viaje más sereno y otros prefieren disfrutar de la estimulante diversión de un viaje lleno de baches, al menos de vez en cuando, y el *coaching* de equilibrio también puede ayudarles a elegir esa opción.

EL DÍA A DÍA

Dicho esto, no es probable que un cliente que acuda al *coaching* haya anotado «una vida más equilibrada» en la lista de sus máximas prioridades. Su atención no se centra en eso. Se centra en los temas que le han afectado al cliente ese día o esa semana: un trabajo aburrido, un proyecto estancado,

la temida reunión familiar, el saldo deudor de la tarjeta de crédito, la nueva relación. Su atención se sitúa en la acción de su vida, especialmente en aquellas áreas en las que no está consiguiendo los resultados que quiere. Al fin y al cabo, por eso está trabajando con un *coach*: para alcanzar los resultados deseados.

Es posible que sienta que está bloqueado, en una encrucijada o en un callejón sin salida, incluso sin opciones. A menudo tiene una sensación de resignación, de derrotado o sencillamente de frustración y confusión. Es posible que se sienta impotente, perdido o atrapado en un ciclo que se repite. Puede ser que, como *coach*, sientas la tentación de desmenuzar el problema en cachitos y de hacer una tormenta de ideas de las posibles soluciones, con tal de llegar a soluciones rápidas y vencer ese entorpecimiento. Sin embargo, el *coaching* de equilibrio comienza con la manera en que el cliente está viendo la situación; la necesidad de acometer una acción diferente no es el punto de partida. El punto de vista del cliente es a menudo el principal factor que contribuye a la sensación de bloqueo, de estancamiento o de atasco.

El *coaching* de equilibrio está diseñado para restaurar el flujo, para que los clientes intervengan en los temas de ese día de una manera que les vuelva a alinear y haga que recuperen el control de su propia vida. El *coaching* de equilibrio empieza por echar un vistazo a las cajas en las que se encuentran metidos los clientes, porque las limitaciones que les imponen esas cajas les impiden progresar. De esta manera, los clientes restauran el flujo hacia esas áreas inmediatas y, en el proceso, aprenden importantes lecciones sobre cómo fluir más en su vida. Aprenden a aficionarse a ser conscientes de las cajas que les retienen y la experiencia de salir de esas cajas les sirve en otras áreas. Así es como el *coaching* de equilibrio trabaja con la Agenda con A mayúscula. Cuando los clientes se dan cuenta de que tienen el poder de elegir, se sienten empoderados para elegir de manera deliberada también en otras áreas de su vida.

CIRCUNSTANCIAS FRENTE A POSIBILIDADES

Siempre existen razones por las que los clientes no están consiguiendo los resultados que desean. No tienes más que escuchar y te lo dirán. Las razones casi siempre suenan realistas y convincentes. Luego empieza a escuchar por debajo y percibirás un tono o un sabor particulares que acompañan a las razones y racionalizaciones. Oirás hablar de situaciones difíciles y de circunstancias incontrolables, de expectativas y de calendarios rígidos, de gente inflexible y poco dispuesta. Puede que suene a queja y puede que no, y también puede que suene normal y comprensible.

En el *coaching* de plenitud, afinas tu oído para percibir lo vivos que están los valores que el cliente está viviendo, honrando y celebrando; pero podría darse el caso de que oyeras lo contrario: falta de vida, rabia, mal genio. En el *coaching* de equilibrio, oirás una vida que fluye, llena de posibilidades y de modos de actuar alternativos, de libertad y de creatividad, o bien oirás la estridencia de unas circunstancias inalterables y de unas cajas inflexibles. Señalamos estas diferencias entre plenitud y equilibrio como si se tratara de colores totalmente distintos en una rueda de colores; sin embargo, con ello no queremos dar a entender que estas distinciones queden tan

claras durante una sesión de *coaching*. Deberías tener bastante claro si el color que estás percibiendo es rojo o azul, amarillo o verde, pero es posible que los matices de la emoción no comuniquen de una manera totalmente obvia si se trata de plenitud o de equilibrio. Como verás, estar seguro al respecto tampoco es fundamental para el *coaching*. Al avanzar en una dirección descubrirás otras más, el cliente te dará más *feedback*, danzarás con ello y luego seguirás en esa misma dirección o cambiarás a otra. En el *coaching* de equilibrio tratamos de detectar la queja ante la inevitabilidad de las circunstancias y la perspectiva de estar atrapado, como en una caja, en relación con distintos temas.

UNA FÓRMULA PARA EL *COACHING* DE EQUILIBRIO

La fórmula para pasar del atasco a la posibilidad y de la posibilidad a la acción consta de cinco pasos: 1) perspectivas, 2) elección, 3) estrategia co-activa, 4) compromiso y 5) acción.

Paso 1: Perspectivas

El primer paso en el *coaching* de equilibrio consiste en identificar la perspectiva del cliente y luego en expandir las perspectivas que están disponibles. Resulta mucho más difícil hacer que los clientes actúen desde una perspectiva de estancamiento o de callejón sin salida que desde otra que tiene movimiento y que fluye.

Como seres humanos, tendemos a limitar las posibilidades a través de aquello que creemos que es cierto, y si un cliente considera que una situación no tiene salida, será muy difícil crear condiciones para el cambio. Al fin y al cabo, el cliente ya ha estado recabando pruebas que confirman su punto de vista y te puede decir con toda autoridad que, de verdad, la situación se encuentra en un callejón sin salida. Es posible que esa perspectiva sea coherente, y por lo general suele estar bien desarrollada, pero es una caja. Es probable que el cliente esté mostrando una forma habitual de plantearse determinadas situaciones. El cliente tiende a aplicar la misma forma rígida de pensar a situaciones específicas, capa a capa, hasta que, con el tiempo, esa manera de pensar se convierte en su verdad inmutable y obvia. Caso cerrado.

Cuando adoptamos una perspectiva con respecto a un tema, tenemos una opinión, una creencia, presunciones y expectativas. Hacemos predicciones en función de las presunciones que corresponden a esa perspectiva. Creemos que podemos predecir el resultado porque «eso es lo que pasa siempre», o porque «así son las cosas». Una perspectiva es un filtro muy poderoso que nos permite ver sólo determinadas cosas. Si algo no forma parte de la perspectiva, lo invalidamos o simplemente no lo vemos o directamente lo rechazamos. Los estereotipos son un tipo de perspectiva, una forma habitual de considerar a las personas que limita las posibilidades: todas las personas que están en una

determinada caja son iguales y las expectativas y presunciones pueden aplicarse a todas las personas que están en esa caja.

La perspectiva del cliente excluye la posibilidad de que exista un flujo; sin embargo, sólo es una de las maneras de considerar la situación. Por eso el *coaching* de equilibrio empieza por ver la perspectiva limitante y luego la nombra. Una vez que podemos nombrarla, podemos trabajar con el cliente para que desarrolle perspectivas alternativas que presenten más recursos, sean más creativas y ofrezcan mayores posibilidades de actuar.

Puedes generar más perspectivas sencillamente preguntándole al cliente: *¿Qué otra manera de ver esta situación te podría funcionar?* También puedes hacer una tormenta de ideas con metáforas o imágenes que proporcionen material creativo para perspectivas adicionales. Así, por ejemplo, *¿Cómo se plantearía esto un niño de cinco años?* o *¿Cuál sería la perspectiva de: «buenas noticias»?* También puedes elegir uno de los valores del cliente: *Uno de tus valores es la aventura. ¿Cómo sería ver la cuestión como una gran aventura?*

Geografía. Imagina que colocas un objeto en medio de una sala: una escultura, por ejemplo. Ahora imagina que caminas alrededor de ese objeto, mirándolo desde todos los ángulos. Cada perspectiva te daría un poco más de información sobre el objeto. Trabajar con las perspectivas produce ese efecto. Pero hay mucho más que una mera diferencia visual cuando pasamos de una perspectiva a otra. Lo que descubrimos es que cada perspectiva es un mundo en sí mismo, con un paisaje diferente, un clima diferente y distintas normas con respecto al comportamiento esperado. Lo que puede ser normal desde una perspectiva o en un determinado mundo no es normal desde otra. Cuando con nuestros clientes exploramos las condiciones que se dan dentro de una perspectiva, estamos estudiando la geografía de ese mundo. Esa perspectiva tiene una lengua autóctona. Tiene normas culturales y roles definidos. También habrá una postura para esa perspectiva, a veces incluso literalmente, porque las personas encarnan la perspectiva en la que se encuentran y la retratan físicamente, con sus cuerpos.

Considera esta perspectiva: «Un paseo por el bosque es una manera gloriosa de abrazar la naturaleza». Hay un tono en el lenguaje, casi puedes percibir la fragancia y oír los sonidos naturales de esa perspectiva. Y si permitieras que tu cuerpo la representara, tu postura traduciría su actitud y sus diferencias inherentes. Ahora observa lo profundamente que todo eso cambia con una perspectiva diferente. Considera la siguiente: «Un paseo por el bosque es peligroso, incómodo, está lleno de insectos, es una absurda pérdida de tiempo». Observa cómo cambia el tono. La postura del cuerpo cambia para reflejar las diferentes creencias y expectativas inherentes. Hasta el olor es diferente.

Éstas son simplemente dos perspectivas distintas de un paseo por el bosque. Ninguna de las dos es correcta ni errónea, aunque quienes defienden una u otra, sin duda, habrán estado muy ocupados recogiendo pruebas para corroborar su punto de vista y estar preparados para insistir muy persuasivamente en que su perspectiva es la buena, la que es verdad.

El tema es... El ejemplo del paseo en el bosque también indica la importancia de tener un tema muy claramente definido con la perspectiva. Necesitas poder abordar un tema específico e

identificable, como la escultura que imaginaste, situada en medio de una sala. El tema podría ser una situación, una decisión que hay que tomar, un acontecimiento o una categoría de acontecimientos. Podría ser una acción contemplada o una oportunidad. Podría ser una relación con otra persona o una relación entre el cliente y algo específico tal como una deuda, un cáncer o la tecnología. Observa que cuanto más específico es el tema, aunque sea una relación, más fácil resulta trabajar con perspectivas. El tema en sí mismo no es ni positivo ni negativo. La reacción del cliente ante el tema revela la perspectiva. Y es la perspectiva la que produce emoción o juicio.

Paso 2: Elección

Jugar con las perspectivas supone explorar el rico territorio de cada país del mapa geográfico. Puedes hacer que tu cliente se coloque en distintas partes de la habitación y encarne las distintas perspectivas, probándose cada una de ellas como si fuera un traje, sintiendo la atmósfera y el lenguaje. Al final, el cliente tendrá que elegir una perspectiva: una de las perspectivas con las que hayáis estado jugando, una combinación de ellas o incluso una totalmente nueva resultante de la exploración.

En nuestra fórmula, la «elección» es algo más que decidir acerca de una determinada perspectiva. Ser consciente de la elección es ser conscientes del poder de elegir. Es crucial que el cliente sienta que se está haciendo total e inequívocamente cargo de sus elecciones. La manera en que el cliente elija también será una parte reveladora del proceso, tanto para el cliente como para el *coach*. ¿Ha elegido rápidamente? ¿Impulsivamente? ¿Ha analizado mucho o ha utilizado algún sistema complejo para comparar y analizar? Esa información será un contexto útil para ti en tu aprendizaje de cómo suelen manejar los clientes el proceso de toma de decisiones.

Paso 3: Estrategia co-activa

Desde nuestro planteamiento del *coaching* de equilibrio, este paso hace de puente entre la consciencia y la acción. Una estrategia co-activa reconoce que pasar a la acción es algo más que una mera actividad. Una estrategia en el modelo co-activo incluye la actitud y el estado emocional que motiva y apoya la acción.

En coherencia con el principio de equilibrio, empezamos por expandir el abanico de posibilidades para que la elección proceda de un lugar que está vivo. Generamos nuevas posibilidades para crear un abanico diverso de opciones para la acción. Ésta es una fase intencionadamente expansiva que hace hincapié en la creatividad. La tormenta de ideas es una manera de generar ideas y opciones, pero independientemente de la forma que tome el proceso

creativo, el trabajo del *coach* consiste en animar a los clientes a que lleven las posibilidades hasta el límite, a que viajen más allá de las alternativas que les son familiares. En este modo expansivo, la intención es volver a definir lo que significa «posible», más allá de los viejos límites y de lo que suele considerarse como «realista». La idea de lo que es «realista» se convierte con demasiada frecuencia en un freno desde la perspectiva de estar dentro de una caja.

Dada la riqueza del mundo de las posibles acciones, la siguiente fase del proceso consiste en reducir la lista. Éste es el siguiente punto en el *coaching* de equilibrio en el que hay que elegir, y supone una oportunidad para volver a comprobar que el modo de actuar considerado generará más flujo. Una de las cosas que es preciso tener en cuenta es una condición que con sentido del humor denominamos OOPS: [2] Síndrome de Planificación Exageradamente Optimista. Sí, animamos a que haya abundancia de posibilidades y ayudamos al cliente a construir una motivación que impulse su paso a la acción. Pero esto lo hacemos para expandir el registro, no para quemar a nuestros clientes; por ello, comprobar y elegir conscientemente son partes importantes de crear una estrategia co-activa. De hecho hay un punto de equilibrio entre lo que es posible y lo que dará lugar a un flujo. No es una fórmula perfecta; por ello añadimos conocimiento a la acción a medida que los clientes avanzan.

En último término, nuestro objetivo consiste en asegurarnos de que haya movimiento en los temas que los clientes traigan a la sesión de *coaching*. Limitar la lista de acciones es el paso que traslada la conversación a la realidad. En el *coaching*, no basta con tener una conversación fructífera, incluso profunda o salvajemente creativa, acerca de los temas o de la vida de los clientes. Es fundamental que los clientes estén activos y que algo palpable se haga realidad en el mundo. (La caja de herramientas del *coach* en línea, en <http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>, incluye una variedad de herramientas estratégicas y de planificación.)

Paso 4: Compromiso

Una de las cuestiones fundamentales para los *coaches* es: *¿Qué es lo que sustenta el cambio a lo largo del tiempo?* Sabemos que los clientes a menudo están dispuestos a elegir una dirección nueva; así es como salen del callejón sin salida o ponen fin a su deambular sin rumbo. Pero una vez que están en el camino, ¿qué los mantendrá allí? La energía del compromiso es una de las respuestas.

Más allá de la elección. Diseñar una estrategia, incluso en el modo co-activo, puede convertirse en otra actividad intelectual más. Se pone el acento en pensar en las diferentes maneras de hacer que las cosas ocurran, en cómo asignar recursos y en calcular las ventajas y los inconvenientes de las acciones alternativas. Cabe el riesgo de que la estrategia se convierta en un ejercicio intelectual que el cliente viva como algo externo. Como *coach*, quieres que esta estrategia que acaba de despertar viva dentro, en los músculos y en los huesos del cliente, no sólo en su cerebro, de donde cualquier

pequeña distracción podría desplazarlo fácilmente. Por eso, antes de invitar a tus clientes a que actúen, asegúrate de que realmente se han comprometido a llevar a cabo su plan.

La gente adquiere una fuerza y una determinación misteriosas cuando se compromete. El compromiso va más allá de la elección. Elegimos entre patatas fritas o hervidas; nos comprometemos con otra gente, con la vida, con un modo de actuar. El compromiso implica que no hay vuelta atrás. Es el punto en el que dibujas una línea y le pides al cliente que la cruce para entrar en un territorio nuevo: *¿Te comprometes con ese plan? ¿Pasarás a la acción? ¿Lo harás?* Hasta ese momento, es posible que el cliente haya estado simplemente siguiéndote el juego. Es probable que perciba algún cambio cuando se dé cuenta de que se ha comprometido a operar de una manera distinta en su mundo. Y por eso preguntas: «*¿Te comprometes con ese plan?*». Esa pregunta refuerza lo que está en juego. Ya no estamos hablando de que pierda cinco kilos o de que este mes liquide la deuda de la tarjeta de crédito; estamos hablando de que tome las riendas de su vida. De hecho, este acto de compromiso es tan poderoso que el *coach* le pide al cliente que de verdad trace una línea —real o imaginaria— en el suelo delante de él, que respire profundamente y, cuando esté listo a comprometerse con el plan, que la cruce. Pero sólo cuando esté auténticamente dispuesto a comprometerse.

Sí y no. Estas palabras, «sí» y «no», figuran entre las más sencillas en cualquier lengua. Dependiendo del contexto de la pregunta, sin embargo, también pueden figurar entre las palabras más difíciles de pronunciar en voz alta para que las oiga todo el mundo. Cuando los clientes se están preparando para comprometerse a actuar, deben elegir entre decir sí a sus planes y decir no a otras cosas.

En el contexto del compromiso, esas palabras tienen una sonoridad más profunda; reverberan en la vida de tu cliente. El sí a una simple acción es un sí a un compromiso más profundo, a una promesa, incluso a una forma nueva o más profunda de ser y de estar en la vida. Decir que no a una sencilla acción es mucho más que borrar esa cosa de la lista. A menudo significa decir que no a viejas creencias o a viejas expectativas, no a traicionarse a uno mismo, no a las formas habituales de reaccionar ante las exigencias de los demás. Como *coach*, escucha para encontrar la profundidad de los síes y de los noes de tus clientes. Incluso puedes llegar a pedirles que participen en ese ejercicio de los síes y los noes durante un tiempo, como manera de aclarar la raíz de las opciones que están eligiendo. Por ejemplo: *¿A qué le estás diciendo que sí en tu vida estos días? ¿A qué le estás diciendo que no?* O bien: *En tu relación con tu mujer, ¿a qué le estás diciendo que sí o que no?*

Paso 5: Acción

La acción del *coaching* no se produce en la sesión de *coaching*. Desde el punto de vista del *coach*, en cierto modo esto supone un alivio. Elimina la presión de tener que ser brillante o perfecto o transformativo. La auténtica acción del *coaching* se produce en la vida del cliente, en la acción que

éste lleve a cabo, o no lleve a cabo, entre dos sesiones de *coaching*. En ella reside el poder. Sin la acción, el *coaching* de equilibrio está incompleto, no es más que una agradable conversación sobre los puntos de vista. Las etapas de la acción en la vida del cliente lo mantienen en movimiento y motivado.

En la siguiente sesión, comprobarás los progresos de tu cliente, explorarás lo que funcionó y lo que no y revisarás con el cliente lo que ha aprendido de ambas cosas. Revelarás lo que esa persona quiere llevarse de ello a su vida, a medida que equilibra las circunstancias y posibilidades y hace elecciones vivificantes desde la acción.

Ejemplo de diálogo

—Me da la sensación de que pensaste que estarías mucho más emocionado con el proyecto de lo que en realidad lo estás —dice el *coach*, después de escuchar el relato poco entusiasta del cliente sobre un proyecto específico en su trabajo.

—Eso es quedarse corto. Pensé que esto iba a ser la flor y nata de la creatividad.

—Y no lo es.

—Pues no. Definitivamente, ni flor ni nata ni nada. Más bien margarina, y rancia —corroborra el cliente.

—Da la sensación de que estés metido hasta la cintura en la margarina esa.

—Pues sí. No consigo ir a un ritmo que sea razonable. Con la mitad del personal fuera del proyecto por estar en otras cosas y un director de proyecto que no tiene ningún interés en darle a éste ninguna prioridad, resulta desalentador —se queja el cliente.

—Vale. Digamos que aquí estás en la perspectiva de la margarina, mirando hacia el proyecto. ¿Cómo es el aire en esta perspectiva?

—¿El aire? Está viciado, mohoso, rancio.

—Es difícil sentir motivación desde este lugar

—Y que lo digas.

—¿Quieres que intentemos verlo de otra manera? —pregunta el *coach*.

—¡Claro! Hagamos lo que hagamos, la cosa sólo puede mejorar.

—Entonces, ¿cuál sería una perspectiva diferente?

—Podría ser la perspectiva de las vacaciones de verano. Ya sabes, cuando se acaban los colegios, los profes, los libros.

—Bien. ¿Cuál es el tema de esa perspectiva?

—La libertad. Puedo hacer lo que se me antoje.

—De acuerdo. Sólo con el fin de que podamos ir siguiéndoles la pista a medida que vayamos avanzando, dibujemos un círculo y dividámoslo en ocho partes, como si fueran quesitos. Escribe margarina en uno de esos quesitos y luego selecciona otro cualquiera y escribe la frase «se acabó el colegio» en ése. ¿Entendido?

—Sí —asiente el cliente.

—¿Cuál sería otra perspectiva?

—No estoy seguro.

—Dime algo que te encante hacer.

—Tengo un taller en casa donde hago proyectos sencillos de carpintería. Es un pasatiempo. Me gusta trabajar con las manos.

—Esa perspectiva sí que parece que la tienes clara.

—Sí, es casi como si oliera la madera.

—¿Cómo podríamos llamarla, a esta perspectiva?

—Llamémosla «taller»; es creativo y agradable y útil.

—¿Desde qué otro punto de vista más podrías plantearte esta situación en tu trabajo?

(El *coachee* encuentra unas cuantas perspectivas más, incluida una que titula «biblioteca». *Coach* y cliente exploran las características de las diferentes perspectivas.)

—Mirando las notas que he tomado veo que hemos hablado de seis perspectivas, siete si incluimos la original de la margarina. ¿Con cuál de ellas te quedas? —intenta centrar el *coach*.

—Con la biblioteca.

—¿Qué es lo que te atrae de la perspectiva de la biblioteca?

—Pues, me gustaría que este proyecto estuviera en marcha y a plena máquina con el apoyo de este equipo tan estupendo y creativo. Hemos hablado de ello, pero no va a ocurrir en el corto plazo. Lo que, sin embargo, sería interesante es que me metiera en el tema y me lo estudiara a fondo. Tengo tiempo. Me gusta la biblioteca como metáfora porque es un lugar silencioso. Está reservado al estudio y hay un montón de material para explorar. Nadie me va a ir a molestar allí —explica el cliente.

—Estupendo. Así que ahora estás en la biblioteca contemplando el proyecto. ¿Cuáles son algunas de las opciones que se te presentan? ¿Qué podrías estar haciendo con tu tiempo?

—Hay una parte de investigación en Internet que me gustaría hacer... Dos libros que he pensado encargarme... Sólo es que no lo he hecho. Y luego hay un tipo en Irlanda con el que me gustaría hablar. Está metido en un proyecto parecido; hablamos un poco por correo electrónico hace algunos meses... Próximamente también se va a celebrar una conferencia sobre el tema; supongo que podría averiguar si la empresa me paga el viaje....

—Un montón de opciones. ¿Cuál de ellas supondría para ti salir de tu zona de confort?

—Escribir un artículo sobre el tema lo supondría.

—¿Y con eso a qué le estarías diciendo que sí?

—Le estaría diciendo que sí a tomar las riendas de mi tiempo, a sacar partido de la oportunidad, a aprovechar este tiempo de inactividad de una manera realmente beneficiosa para mi carrera —estando dispuesto a ser un auténtico compañero con alguna gente a la que admiro—, a ganarme mi reputación profesional, por así decirlo —comenta convencido el cliente.

—¿Y a qué le estarías diciendo que no?

—Pues a lo obvio. No a gemir y a quejarme de que no entro en el juego como yo esperaba. Pero más que eso, estaría diciendo que no a esa agotadora sensación de impotencia.

—¿Cómo de comprometido estás a escribir ese artículo?

—Mucho. Debería resultar realmente interesante, y me abre un montón de oportunidades de todo tipo.

—Estupendo. ¿De qué manera podrías fijar o plasmar ese sentido de compromiso contigo mismo? —pregunta el *coach*.

—Un esquema. Antes tendría que investigar un poco, como decía antes —al menos mirar un poco por encima algunas cosas— y ya sé lo que tendría que hacer. Pero al menos podría tener un borrador de esquema.

—Muy bien. Ésta es la petición que te voy a hacer: Envíame una copia del esquema por correo electrónico un día antes de que nos volvamos a ver. ¿Lo harás?

—Déjame que lo anote en la agenda. De acuerdo, lo haré.

ENCONTRAR EL EQUILIBRIO

El propósito de la fórmula del equilibrio y, por lo tanto, del *coaching* de equilibrio, es incitar al cliente a la acción. Del mismo modo que el esquiador de *slalom* baja a toda velocidad por la montaña y gira con agilidad en cada poste, vivimos nuestras vidas en acción y estar al límite es una forma estimulante de experimentar la vida en movimiento. Si la imagen del esquiador y de la montaña es un poco demasiado impresionante para tu gusto, te sugerimos la del patinador sobre hielo o la del bailarín. La gracia y la eficacia crean el punto de equilibrio en el movimiento de inclinarse hacia lo que es posible sin perder el control.

Aun así, no ayudamos a nuestros clientes incitándoles a cualquier acción. De nada les sirve añadir acción a su vida sin más. El *coaching* de plenitud ayudará a identificar aquella acción que está en consonancia con los valores del cliente. El *coaching* de equilibrio ayudará a los clientes a elegir el flujo, una vía para equilibrar sus prioridades, expectativas y perspectivas en relación con los temas que traen a sus sesiones de *coaching*. No utilizamos aquí la palabra «flujo» pensando en que sugiera una suavidad vítrea. Tal vez quieras sustituir la palabra «flujo» por «viaje», porque nuestro objetivo es ayudar a los clientes a diseñar el viaje de su vida. La acción que los clientes emprenden cuando trabajan desde el principio de equilibrio es una acción que encaja con ese viaje por la imagen general que les da acceso a una vida en la que pueden elegir.

PROCESO

Los clientes suelen acudir al *coaching* para hacer las cosas de otra manera o para hacer cosas diferentes. Quieren establecer objetivos, diseñar planes, empezar a actuar y aprovechar la responsabilidad del *coaching* para seguir progresando por la vía que se hayan marcado. Los clientes quieren moverse, no estar parados, por lo que es normal que gran parte de la energía del *coach* se centre en hacer que avancen, en prever un futuro luminoso y en ayudar al cliente a crear el camino que le llevará hasta él. El *coaching* tiene algo que ver con echarse para delante, con mover los pies y agitar los brazos. Y, sin embargo, en el *coaching* co-activo creemos que la vida es algo más que una serie de tareas realizadas. Nos centramos en la experiencia vital del cliente, no sólo en una lista de actuaciones completadas. De hecho, creemos que en realidad los clientes quieren disfrutar del viaje, saborear cada momento de su vida lo mejor que puedan.

En general, plenitud y equilibrio se centran en avanzar. El *coach* y su cliente son conscientes de lo que está ocurriendo externamente en la vida del cliente y pueden ver los resultados. Un *coaching* que hace hincapié en avanzar tiene foco, orientación e intencionalidad. Su objetivo es generar, crear. La orientación a la acción suele ir acompañada de una firme determinación de hacer que algo ocurra: los clientes están mirando hacia delante y existe una dinámica.

El *coaching* de proceso se centra en la experiencia interna, en lo que está ocurriendo en el momento presente. El objetivo del *coaching* de proceso es mejorar la capacidad del cliente de ser consciente de cada momento y de nombrarlo. En el *coaching* de proceso existe una cualidad de expansión en el presente, de curiosidad por el presente, de frenar un poco para explorarlo y apreciarlo. A veces el cambio más importante se produce a nivel interno; incluso es posible que éste sea necesario antes de que pueda producirse un cambio externo. Vivir el momento sumerge al cliente en el fluir de la vida, en el aquí y el ahora. La sensación es expansiva, como subir por una montaña hasta alcanzar la cumbre o como bajar al valle hasta llegar a una hondonada.

La combinación de dirigirse a algún lugar y de penetrar más profundamente en la experiencia abarca todo el espectro de la vida. Estar presente en la vida desarrolla la consciencia, permite unas ascensiones más ricas y unas bajadas más radicales, que son la medida de una vida verdadera y plenamente experimentada. Ésta es la versión del *coaching* de proceso de la Agenda con A mayúscula del cliente: una vida plenamente expresada y plenamente experimentada, vivida en el momento presente.

EL ASPECTO DEL PROCESO

El *coaching* de proceso se centra en el lugar en el que los clientes se encuentran ahora. Imagina que la vida es un río que fluye a través del tiempo. En un determinado lugar, el río fluye constante, sereno. Luego llega a una zona de rápidos. Luego a una cascada. Hay remolinos, aguas estancadas y ciénagas. El río de la vida se hace más estrecho y de repente se acelera. El proceso consiste en estar plenamente consciente y vivo cualquiera que sea el lugar del río en el que te encuentres hoy: flotando tranquilamente boca arriba, disfrutando del cielo y del sol o arrastrado por el caos de unas aguas espumosas. Los clientes tienen sus planes y sus sueños y a veces no les gusta el lugar en el que se encuentran en el río. Y, sin embargo, cuando estás en la zona de rápidos, lo único que puedes hacer es estar en los rápidos. Puedes desear no estar allí, pero allí es donde estás. Mientras estás ocupado haciendo planes de futuro, también estás en el presente. Estás en el proceso de tu vida. En este momento. Precisamente ahora.

EL COACH Y EL PROCESO

Imagina el río en una tarde clara. El sol que se refleja en el agua con brillantes destellos puede resultar prácticamente cegador. Al igual que ocurre con el río, es fácil distraerse con la actividad que hay en la superficie de la vida. La acción puede ser deslumbrante. Pero cuando contemplas el río a través de un prisma, dejas de ver los destellos que te distraen y ves el fluir del agua. En eso consiste el trabajo del *coach*: en observar las corrientes por debajo de la superficie. En el *coaching* de proceso, estás afinando tu oído para oír por debajo de la superficie, para percibir cualquier agitación que dé la sensación de estar fuera de lugar, que resulte incoherente, algo así como una resistencia o una turbulencia inesperada. Éstas te dan señales de que existe una corriente por debajo de la superficie que probablemente vaya a obstaculizar el curso del río. Puedes oírla si escuchas muy atentamente en el nivel III y, como *coach*, mostrarás curiosidad. Con frecuencia suele ser algo de lo que el cliente no es consciente o que está tratando de eludir.

COACHING DE PROCESO

En último término, nuestro objetivo como *coaches* es ayudar a nuestros clientes a crear la vida laboral y personal que desean. En cierto sentido, siempre nos centramos en avanzar hacia el futuro que imaginamos. Sin embargo, la distancia más corta entre aquí y allá no siempre es la línea recta; a veces es una curva, como lo muestra el proceso en forma de U (véase la figura 5). A veces caminar hacia delante supone descender primero a la experiencia. O, como veremos un poco más adelante, tal vez signifique subir a la experiencia, sencillamente dándole la vuelta a la curva en forma de U.

En el *coaching* de proceso, el flujo presenta los siete pasos siguientes: 1) el *coach* percibe la turbulencia por debajo de la superficie y la nombra, 2) el *coach* la explora, 3) el cliente la experimenta, 4) se produce un cambio, 5) la energía se desbloquea, 6) el cliente tiene acceso a nuevos recursos y 7) se produce el movimiento.

Paso 1: El coach oye la turbulencia y la nombra

Como *coach*, cuando escuchas en el nivel III percibes algo sin identificar bajo la superficie de la conversación de *coaching*. Tienes la sensación de que hay una emoción que no se ha expresado; está bloqueada, contenida, mantenida bajo control, gestionada. El *coaching* de proceso se basa en la capacidad del *coach* de ser consciente de esas corrientes emocionales bajo la superficie: también son una parte esencial de la conversación de *coaching*; revelan información sobre lo que es importante para el cliente. La energía de la emoción es una señal intermitente: hay momentos en que apenas brilla y otros en los que lo hace con gran intensidad.

Consideremos el ejemplo de un cliente que, hablando de su trabajo, alude a un cambio en la política de su departamento; por debajo de las palabras, percibes una indignación apenas controlada, un dragón que escupe fuego, furioso por la forma injusta en que se han introducido esas nuevas políticas. En ese momento, te muestras curioso. Es evidente que algo muy importante está sucediendo justo por debajo de la superficie, algo más importante que las políticas en cuestión: es algo que tiene que ver con el impacto que esa experiencia está teniendo en el cliente. También puede darse el caso contrario: esperas que tu cliente esté eufórico por un éxito reciente, pero el apagado tono de voz de éste no lo refleja. Ésa es otra buena razón para mostrar curiosidad.

Cuando el *coach* oye algo así, lo que hace es expresarlo o nombrarlo, invitando con ello al cliente a que a su vez lo considere. Con respecto a los ejemplos que hemos citado, significa que tú, como *coach*, compartes tu observación, sin juicio ni apego alguno. Puede ser tan sencillo como decir: «Me da la sensación de que hay algo importante con respecto a la manera en que te han tratado». También podrías ser más específico, particularmente en una relación *coach*-cliente continuada, por ejemplo: «Ése no es el resultado que esperabas. Tengo la sensación de que estás verdaderamente decepcionado».

1. El coach percibe la turbulencia y la nombra

2. El coach la explora

3. El cliente la experimenta

4. Se produce un cambio

5. La energía se desbloquea

6. El cliente tiene acceso a nuevos recursos

7. Se produce el movimiento

Figura 5. El camino del proceso.

Invitamos a los clientes a que miren por debajo de la superficie, por debajo de los hechos y de los datos. Pero ¿por qué lo hacemos? El *coaching* más potente, más eficaz que podemos hacer siempre se ocupa de aquello que es más importante para el cliente. Cuando señalas, por debajo de la superficie, la energía o la emoción, le das al cliente la oportunidad de aprender más acerca de lo que es a todas luces importante. Los clientes no siempre están preparados para mirar por debajo de la superficie; suelen mantener estrechamente controladas sus respuestas emocionales. Al invitarles a que exploren la energía o la emoción en relación con un determinado tema, les das la oportunidad de

adquirir consciencia del impacto que ese tema tiene realmente en su vida.

Paso 2: El coach la explora

Una vez que has oído y nombrado la turbulencia, el siguiente paso consiste en explorar el territorio; pero primero tendrás que pedirle permiso al cliente. Esto es importante. Con algunos clientes, especialmente en una relación de *coaching* continuada, verás que tienes un margen muy grande para llevarles a cualquier territorio que tú, como *coach* experimentado, sientas que es beneficioso para ellos. Esos clientes te han dado un permiso muy amplio y te han empoderado para que tomes las riendas a la hora de decidir hacia dónde ha de orientarse la conversación de *coaching*. Con otros clientes, especialmente aquellos que acaban de llegar al *coaching* o con los que tienes una relación reciente como *coach*, pedir permiso crea un contenedor seguro que les anima a que exploren con mayor profundidad y no se queden en los detalles más superficiales del tema en cuestión.

El objetivo del *coaching* de proceso, como hemos dicho, es centrarse en lo que es verdad en el momento presente. Uno de los puntos de acceso más eficaces para explorar el momento presente es la experiencia física inmediata del cliente: la respiración... la tensión... un entrecejo fruncido... un nudo en la garganta o unos latidos muy rápidos del corazón. El cuerpo es admirablemente expresivo y una rica fuente de información sobre la experiencia interna del cliente.

La metáfora o las imágenes son otro punto de acceso eficaz para explorar el momento presente. A veces los sentimientos son más fáciles de describir a través de imágenes que de palabras. «El sentimiento es como una bola pequeña y muy dura... El sentimiento es un globo lleno de helio... Me siento como si estuviera caminando metido en el barro hasta la cintura... Me siento como si estuviera volando alrededor, dando vueltas y vueltas en un circulito.»

Paso 3: El cliente la experimenta

La clave de este paso es que el cliente realmente experimente la sensación o la emoción. Es importante que el cliente sea capaz de nombrarla y de identificarla, aunque sólo sea mediante unas cuantas palabras, si bien hablar de ella sin más normalmente no bastará para cambiar ese sentimiento. Como *coach*, eres capaz de percibir la diferencia entre una conversación sobre una decepción y un cliente que está reviviendo la experiencia de una decepción. Comprender intelectualmente lo que ha causado la decepción es un buen punto de partida, pero tienes a tu alcance un aprendizaje mucho más profundo.

Paso 4: Se produce un cambio

Hay un momento en el cual llegas a percibir que se produce un cambio de tendencia. Estábamos entrando más profundamente en la energía y la emoción de una experiencia y de repente algo cambia: el aire, el tono, la luz, el peso; resulta difícil encontrar las palabras adecuadas para describirlo, pero es una sensación de que hay un movimiento nuevo. Ya no estamos buceando sino emergiendo.

Hemos dibujado el gráfico del proceso de *coaching* representándolo mediante una nítida curva en forma de U, pero una sesión de *coaching* que siguiera ese camino ideal sería prácticamente un milagro. La mayor parte del tiempo, si tuvieras que representar gráficamente el movimiento, dirías que el *coaching* profundiza, vuelve a subir ligeramente a la superficie, a lo mejor recorre un tramo de meseta, vuelve a bajar a profundidades todavía mayores, y así sucesivamente. No hay un modelo perfecto para el *coaching* de proceso, porque el *coach* está constantemente danzando en el momento con cada nueva respuesta. Y, sin embargo, escuchando en el nivel III, casi siempre llega un momento en el que, como *coach*, eres capaz de oír al cliente subiendo desde la parte más baja de la curva en forma de U.

Paso 5: La energía se desbloquea

El cambio se acompaña de una sensación de apertura, de liberación, de expansión. La emoción encierra una potente energía. Cuando esa emoción está bloqueada, la energía se va acumulando y a veces es limitada o controlada. El *coaching* de proceso desbloquea esa energía acumulada y permite que la energía de la emoción se ponga al servicio del cliente. La energía desbloqueada crea movimiento. El movimiento de proceso resulta bastante diferente del de plenitud o de equilibrio porque se alimenta de la energía emocional del cliente que está activa por debajo de la superficie. El *coaching* de proceso consiste en estar con lo que es verdadero; a veces la emoción es lo que es más verdadero para el cliente y provee los medios para avanzar.

Paso 6: El cliente tiene acceso a nuevos recursos

Gestionar, controlar y suprimir la emoción requiere un esfuerzo; conlleva un gasto de recursos internos. Una vez que se produce el cambio y que los clientes se dan cuenta de que están en territorio nuevo, más abierto, también tienen acceso a algunos más de sus propios recursos internos. Dichos recursos, necesarios para ejercer aquellas opciones que resultan vivificantes, siempre han estado ahí: no se trata de adquirir recursos nuevos; es la experiencia de liberar esa energía para el fin que más

les importa a los clientes. Éstos se sienten animados por dicha energía a asumir las tareas, incluso las luchas, precisas para avanzar en su vida.

Paso 7: Se produce el movimiento

En este paso, percibimos que se ha producido el movimiento, que hemos entrado en una nueva fase. Cambia la atmósfera. Posiblemente los clientes describirán la experiencia como una sensación de mayor optimismo o la capacidad de ver la situación bajo una luz más brillante o con más colores. Tal vez refieran una sensación de calor o de mayor flujo, o acaso dirán que están más relajados, más tranquilos o con más energía, menos atascados o con menos resistencias, etc. En la mayoría de los casos, esta nueva sensación puede relacionarse con una nueva comprensión o consciencia por parte del cliente. El resultado de un *coaching* de proceso es un cambio en la experiencia interna combinado con un aprendizaje nuevo o renovado. Como hemos dicho, el *coaching* consiste en avanzar y a veces el progreso comienza por adentrarse en la experiencia en lugar de obviarla. A veces, la exploración que las emociones invitan al cliente o al *coach* que acometan, proporciona una información importante, a veces capaz de cambiar la vida del cliente.

SUBIR POR DENTRO

Los pasos que acabamos de describir se aplican igualmente a aquellas situaciones en las que los clientes dan la sensación de mostrarse reticentes a «subir» por dentro de una experiencia. Los clientes pueden mostrarse tan ansiosos por pasar a la siguiente fase o al siguiente proyecto o desafío que tal vez quieran saltarse la celebración de sus logros, perdiéndose con ello la oportunidad de descubrir más cosas de sí mismos y de las claves de su éxito.

A algunos clientes les han dicho demasiadas veces y durante demasiado tiempo en su vida que sean humildes o que no llamen la atención de los demás sobre su persona, y con ello evitan lo que consideran el autobombo y se pierden el reconocimiento y el aprendizaje. A algunos clientes sencillamente les asusta ser demasiado felices, o consideran que las emociones más gozosas son innecesarias o una señal de que no se están tomando el tema en serio. Como *coach*, parte de tu trabajo consiste en percibir a través de la escucha si tu cliente está tratando de eludir algo que le impediría experimentar todo el registro de notas musicales al que podría acceder. Cuando los clientes no se permiten llegar a lo más alto y a lo más bajo, es como si tuvieran menos octavas a su alcance. Acabarán teniendo muy pocas notas que tocar, lo que hará que la melodía de su vida sea mucho más limitada y monótona.

La presencia de sentimientos o de emociones es una de las características del *coaching* de proceso. Cuando un cliente habla libremente de los temas que le importan profundamente, no debería sorprender que la conversación se desarrolle en un ambiente de sentimiento. Esto a veces asusta o confunde al *coach*, que piensa que, dado que el cliente está reaccionando con sentimiento, la relación de *coaching* se ha convertido en terapia.

Sin embargo, las emociones y la terapia no son lo mismo. Las emociones son sencillamente emoción. Cuando alguien siente pasión, o incluso rabia, por algo que se percibe como una injusticia, ello no significa que esa persona padezca alguna inestabilidad mental; es un ser humano con una reacción humana. Que un cliente llore no significa que esté enfermo. Llorar es la manera que tenemos a veces las personas de expresar nuestros sentimientos más fuertes.

Es perfectamente correcto que los *coaches* permitan que aflore la emoción —la tristeza, el dolor, la rabia, el duelo— e incluso que la susciten. La emoción es una forma legítima de expresión, como las palabras, la música o la danza. No actúes al respecto como un detective. No intentes comprender por qué el cliente se siente herido o enfadado, reacción que suele ser la habitual. La causa en sí misma no es relevante; lo importante es aceptar el sentimiento. Tampoco es tarea del *coach* tratar de curarla o detenerla, otra reacción típica. Limitate a explorar la vía y expresa un reconocimiento: «Ése es un sentimiento muy fuerte. Percibo que se acompaña de dolor».

Las emociones son parte del funcionamiento normal del ser humano, no un síntoma de enfermedad. Un cliente completo, sano y lleno de recursos tiene pleno acceso a sus emociones. Lo que perturba a los clientes es esconder, negar o sumergir las emociones. Nuestros sentimientos nos brindan una vía para expresarnos a nosotros mismos. El proceso puede ser muy liberador y si no permitimos a nuestros cuerpos que se descarguen y descubran aquello que están guardándose en su interior, no creceremos. Incluso podemos llegar a enfermar —física y emocionalmente— si nos guardamos las cosas dentro. El *coaching* de proceso es el lugar en el que las emociones aflorarán porque, como *coach*, estás animando, incluso desafiando, a tus clientes a que visiten los lugares que les resultan más duros y a que se adentren en la experiencia para que puedan integrarla en sus vidas. Si no puedes explorar esos lugares, el *coaching* carece de profundidad y de amplitud.

Aunque el *coaching* de proceso puede resultar potente desde el punto de vista emocional, también deja lugar para el humor. Explorar un territorio prohibido con humor puede dar a tu cliente permiso para acercarse a las áreas oscuras con pies ligeros o para sentir curiosidad acerca de la profundidad de las aguas turbias en lugar de temer ahogarse en ellas.

Ejemplo de diálogo

—Me da la sensación de que tengo que volver a desempolvar mi viejo currículum —afirma la clienta.

—¿Por fin te han llegado noticias de ese puesto de trabajo en el extranjero?

—Efectivamente. Y no ha sido la respuesta que yo esperaba oír. Así que he vuelto a poner en marcha la maquinaria de búsqueda de empleo —contesta la clienta.

—Estabas muy entusiasmada con conseguir ese trabajo. Recuerdo lo contenta que te sentiste después de la última entrevista. Tengo la sensación de que ahora estás tratando de hacer como si no pasara nada —como si no tuviera tanta importancia. ¿Hay algo de cierto en esto que digo?

—Tengo un trabajo decente y en el que no corro mucho riesgo de que nada cambie.

—Hasta hoy eso no te bastaba —le recuerda el *coach*.

—Lo sé. Y sigue sin bastarme. La verdad es que estoy decepcionada.

—Y me parece que no lo estás sólo un poco.

—No. Estoy verdaderamente decepcionada. La última entrevista me dio muchas esperanzas. No creo que pudiera haber ido mejor.

—Es una desilusión enorme.

—No quiero darle demasiadas vueltas —dice la clienta.

—Lo entiendo perfectamente. Aun así, tengo la sensación de que tu vida sí que quiere darle vueltas.

—Pues eso parece. No recuerdo haberme sentido tan mal jamás, y desde luego no por un trabajo que no me ha salido. A lo mejor me hice demasiadas ilusiones con que conseguiría salir del país.

—¿Cómo te sientes? A mí me llega tristeza. ¿Cómo lo estás viviendo tú?

—En realidad es como si me hubieran dado un puñetazo en el estómago. Me siento como si el golpe me hubiera dejado sin aliento. Como si ni siquiera pudiera ponerme recta —contesta la clienta.

—¿Cuál es la parte dolorosa?

—La pérdida, la espera, la energía gastada.

—¿Te parecería bien que investigáramos eso ahora? Me parece importante entrar en ello, no dejar que pase de largo.

—Claro. Quiero superarlo para poder seguir adelante con mi vida.

—De acuerdo. Dime cómo es ese lugar ahora mismo, el lugar en el que te dieron el puñetazo.

—Es oscuro... hueco... como una cueva —describe la clienta.

—Entra en esa cueva. ¿Estás ahí?

—Sí.

—¿Y qué notas?

—Estoy sentada, sosteniéndome la cabeza con las manos.

—¿Cuál es la emoción que aflora?

—Tristeza. Me siento derrotada, completamente derrotada.

—Vale. Lo que quiero que hagas ahora es subir el volumen, sólo un poco al principio. Si ahora lo tienes en el cinco, ponlo en el seis.

—¿El volumen de la tristeza?

—Sí. Y de la sensación de derrota. Entra ahí. Yo estaré a tu lado.

—De acuerdo. Estoy subiendo el volumen. Ahora está en el seis.

—¿Qué notas?

—Una sensación de fracaso. Como una enorme onda de fracaso que lo arrasa todo.

—Una onda de fracaso. ¿Estás en un lugar seguro?

—Sí.

—Cuando estés preparada, trata de darle otro toquecito a la rueda del volumen y ponla en el siete.

—Ahora siento de verdad la pérdida. Como un sueño que ha muerto. Como si mi última oportunidad de construir algo importante se acabara de desvanecer —explica la clienta.

—Esto es importante para ti.

—Muchísimo.

—¿Qué observas ahora?

—Que puedo bajar el volumen.

—¿Quieres hacerlo ahora?

—Sí.

—¿Cómo te sientes ahora?

—Se me ha ido la tensión de los hombros —matiza la clienta.

—¿Dónde estás? ¿Sigues en la cueva?

—No. Estoy sentada en un malecón, oteando el océano.

—¿Qué estás aprendiendo de esto?

—Un par de cosas. La primera, no me había dado cuenta de lo importante que era para mí conseguir ese puesto, y de lo duro que me está resultando que no me hayan elegido; particularmente porque siento que estoy cualificada para ello. La segunda, veo que llevo las riendas del destino y sé cómo me siento por ello, como si controlara la sensación de fracaso. Puedo optar por sentirme bien conmigo misma.

—¿Cuál es el siguiente paso?

—El currículum. Quiero revisarlo ligeramente y volver a investigar un poco las posibilidades de trabajar en el extranjero —dice con decisión la clienta.

—Muy bien. En algún momento de esta semana, diseña un plan con sus correspondientes plazos y envíame una copia. ¿De acuerdo?

—De acuerdo.

—También tengo una petición, una pregunta de reflexión. Me gustaría que pasaras algún tiempo anotando en tu diario tus pensamientos acerca de qué has aprendido del fracaso. ¿Lo harás?

—¿Estás de broma? —pregunta la clienta.

—La verdad es que no estoy de broma en absoluto. Sabes perfectamente todo lo que tienes que hacer para buscar un trabajo: escribir tu currículum, hacer las entrevistas, lo que sea que haya que hacer. Lo difícil para ti es vivir con la sensación de fracaso. La mera perspectiva de ello podría hacer que descarrilaras. Si tuvieras mayor capacidad para convivir con el fracaso, ¿qué te aportaría?

—Libertad. Transformaría el fracaso en aprendizaje en lugar de convertirlo en un juicio sobre mí misma. Sólo es que... No creo que deba alegrarme por ello, ¿no?

—Debes elegir, como acabas de decir hace un minuto. Sólo es que ésta no va a ser la última vez que tengas que hacer frente a esta sensación de pérdida y de fracaso. Si puedes estar con ella ahora, y desarrollar unos cuantos músculos para manejarla mejor, la próxima vez que te encuentres en una

situación parecida te afectará menos —le explica el *coach*.

—Como un programa de entrenamiento emocional.

—Algo parecido a eso, sí. Y el universo acaba de proporcionarte un fantástico gimnasio.

Aprovechémoslo.

PROCESO Y RESPONSABILIDAD

El modelo de *coaching* co-activo es muy claro: el *coach* aporta a la relación de *coaching* un contexto que incluye un aprendizaje profundizado y una acción que permiten que el cliente avance en la vida. La responsabilidad es tan importante en el *coaching* de proceso como lo es en el de plenitud o en el de equilibrio. Sin responsabilidad, el *coaching* no ha tenido lugar, aun cuando se hayan utilizado las habilidades de *coaching*. La acción del *coaching* tiene lugar en la vida del cliente. Con el *coaching* de proceso, la acción está diseñada para apoyar lo que el cliente descubre a partir de la sesión de *coaching*. Así, por ejemplo, la sesión puede revelar el miedo del cliente a decepcionar a los demás cuando dice que no a una petición. En este caso, el cliente está pagando un precio muy alto por evitar la posibilidad de decepcionar a otras personas en su vida. La responsabilidad puede consistir en asumir el riesgo de decepcionar a alguna gente diciendo que no cinco veces a lo largo de la semana siguiente y observar qué ocurre. O también podría ser un hábito o una práctica que se integre en la vida del cliente, por ejemplo, anotar al final de cada día cuántas veces ha dicho que no.

ESTAR CON

Expliquemos brevemente la expresión «estar con», que se utiliza con frecuencia en el *coaching* de proceso. Podemos decir, por ejemplo, que el cliente está con la decepción o bien que el *coach* está con el cliente y su decepción. Plantéatelo como si fueras a visitar a una amiga al hospital. En ese caso, tu objetivo es estar con tu amiga y no hay nada de particular que tengas que hacer allí, excepto estar. Y eso significa algo más que hacer acto de presencia; estar con significa estar presente y plenamente comprometido, atento, abierto, incluso interactuando, pero sin otro objetivo que el de acompañar a esa persona en la experiencia. Estar con es un entorno poderoso de nivel III: una experiencia compartida a un nivel muy profundo. Cuando estás con los clientes en este nivel, se sienten libres para compartir no sólo sus pensamientos y análisis sino también las emociones más sinceras vinculadas a sus experiencias.

NO PUEDO IR ALLÍ

El *coaching* de proceso a menudo se presenta cuando el río cambia de dirección para adentrarse

por un territorio al que el cliente no quiere ir. Como *coach*, sientes curiosidad. ¿Cuál es ese lugar al que el cliente no quiere ir? ¿Qué es aquello que el cliente no quiere abordar? Podrás oír toda suerte de explicaciones: «No quiero más caos ni juicios», «No quiero estar preocupado por el dinero», «No puedo soportar el fracaso que marcó mi último trabajo», «No puedo estar con la felicidad que esta persona aporta a mi vida».

Los clientes se sienten incómodos, a veces fatal, porque sus vidas les conducen a lugares a los que no quieren ir. Cuando se encuentran en esa situación, algunos clientes quieren cambiar de rumbo y evitar esas zonas. Con el tiempo, lo que consiguen es una vida llena de zonas evitadas. No se dan cuenta de lo que les cuesta cortar esas partes y sacarlas de sus vidas. Dibuja un gran círculo que represente la vida plena del cliente (véase el figura 6). Ahora empieza señalando los elementos con los que el cliente no quiere estar. Coloréalos y etiquétalos: este elemento es la idea con la que el cliente no puede estar... este, la decepción... éste, la asunción de riesgos. A medida que vas coloreando los distintos elementos, queda menos espacio en el centro para el cliente, y cada vez se le hace más difícil navegar alrededor de las zonas a las que no quiere ir.

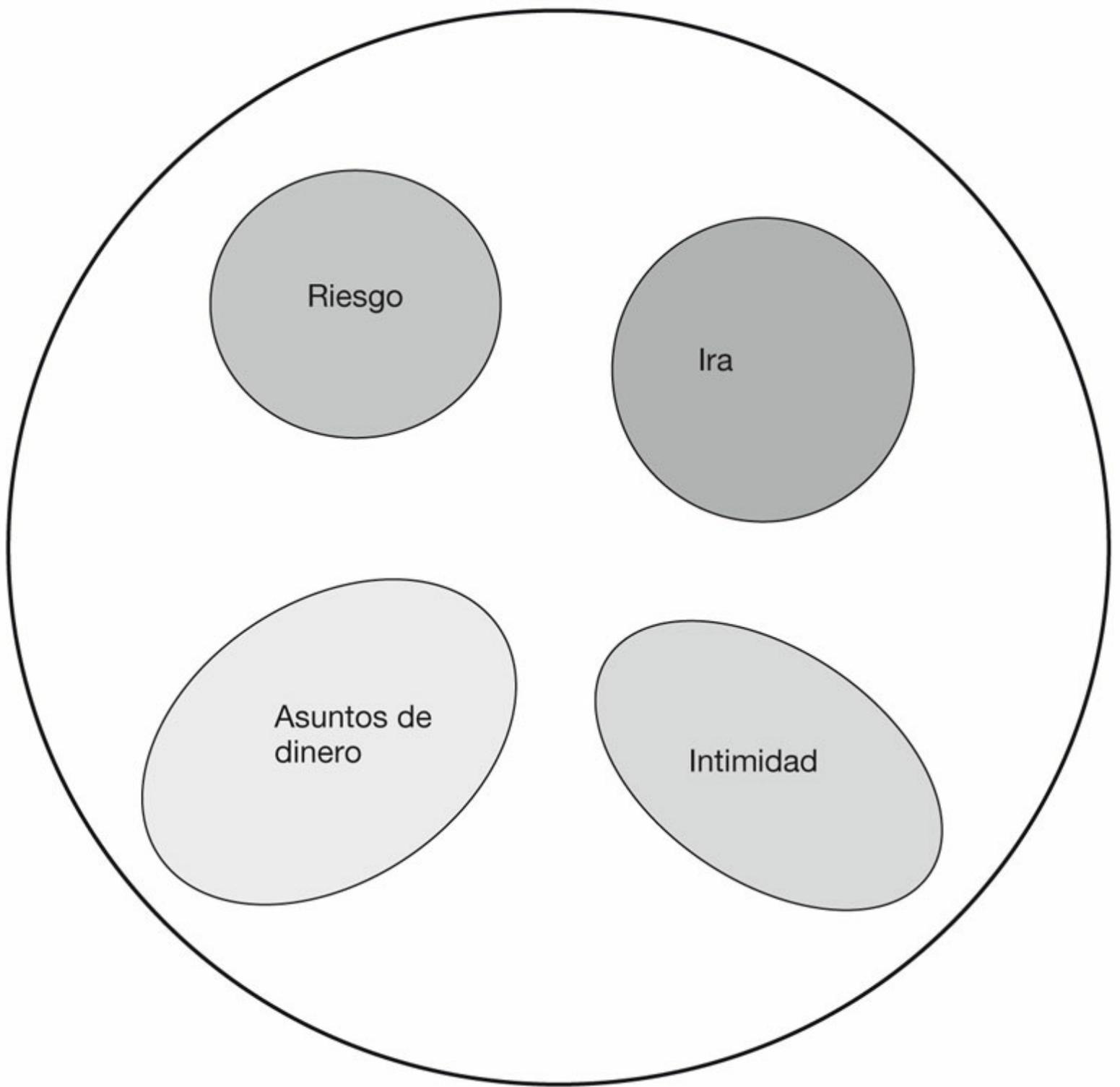


Figura 6.

El *coaching* de proceso ayuda al cliente a desarrollar la capacidad de estar con las condiciones que ha estado negando o evitando. Gran parte de nuestro trabajo como *coaches* es ayudar a los clientes a descubrir lo que es verdadero, real e importante, para que puedan elegir bien. También podríamos decir que nuestro trabajo consiste en ayudar a los clientes a que dejen de evitar, de simular, de negar. Desde este lugar de empoderamiento, serán capaces de tomar mejores decisiones y se harán más fuertes en sus relaciones en el trabajo y en casa.

¿DÓNDE TE PARAS?

Antes de que abandonemos el tema de explorar los lugares difíciles, nos gustaría hacer una pregunta algo mordaz: *¿Con qué áreas de tu propia vida te resulta difícil estar y/o que áreas te resulta difícil explorar?* La respuesta es importante porque se trata de lugares a los que te mostrarás reticente a ir con tus clientes. Tal vez incluso prefieras interrumpir el *coaching* antes que visitarlos. Imaginemos que tienes dificultades para abordar los asuntos de dinero o la ira o el rechazo. Es posible que tiendas a evitar dichas áreas en tu *coaching*. Sin embargo, es posible que esos sean precisamente los lugares que tus clientes necesiten explorar, incluso puede que estén dispuestos a hacerlo. Si no eres consciente de tus propias zonas prohibidas, estarás defraudando a tus clientes porque en cuanto ellos empiecen a ir a esas zonas, tratarás de desviarlos. Por lo tanto cada *coach* debe hacer su propio y riguroso proceso de autodescubrimiento: idealmente con su propio *coach*. Empieza a trabajar esas áreas para que las puedas integrar a tu propia vida, de modo que puedas acceder a ellas también en tu trabajo con tus clientes de *coaching*.

COMBINÁNDOLO TODO

Hasta ahora hemos hablado de los tres principios fundamentales como si se tratara de caminos diferenciados del *coaching*. Al separarlos a efectos de este libro, es posible que hayamos dado la impresión de que una sesión de *coaching* ha de centrarse en alguno de esos principios, desde la primera pregunta hasta la pregunta final acerca de la responsabilidad del *coachee*. En realidad a lo largo de una única sesión de *coaching* es probable que tú, como *coach*, entretejas elementos de los tres principios: plenitud, equilibrio y proceso.

INTEGRACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Podemos imaginarnos los tres principios como tres conjuntos o kits diferentes de herramientas. Cuando el *coach* y el *coachee* están explorando los valores, las visiones de futuro o el autosabotaje que le impide al *coachee* alcanzar su visión, el *coach* está utilizando el kit de herramientas de plenitud. Cuando el *coach* ayuda a su cliente a plantearse algún tema desde una serie de puntos de vista diferentes o está considerando distintas opciones de planes o de acciones, el kit de herramientas está basado en el equilibrio. El *coach* que forma un contenedor alrededor del momento presente y hurga en él más profundamente está en el área general de proceso. ¿Cómo decides, como *coach*, con qué conjunto de herramientas empiezas a trabajar? ¿Y cómo identificas que ha llegado el momento de pasar a otro principio? La respuesta en síntesis es que la dirección del *coaching* la dicta la escucha a los niveles II y III.

Como venimos diciendo desde el principio, en el modelo de *coaching* co-activo los objetivos y los focos prioritarios para el *coaching*, así como los temas que se tratarán en cualquier sesión, los aporta el cliente. El cliente establece la agenda para la relación de *coaching* y para cada sesión. Es su responsabilidad.

La responsabilidad del *coach* consiste en determinar qué enfoque de *coaching* aplicar. De hecho, el cliente cuenta con el *coach* para que se haga cargo de la dirección y el flujo del *coaching*. El *coach* elige una dirección desde la primera afirmación que hace el cliente en la sesión. En nuestro modelo de escucha, decimos que el *coach* está atento al cliente, es consciente de la fuerza de la conexión entre ambos, lo que describimos como escucha de nivel II. El *coach* está igualmente atento a los cambios de tono del cliente, a la cadencia de su expresión oral y a su respiración, así como al

ambiente que se crea; incluso calibra la fuerza de la propia relación: el cliente, ¿está acercándose, alejándose, escapándose, defendiéndose? El *coach* está escuchando en el nivel III. Para el *coach*, la información acerca del lugar siguiente al que dirigirse a través del *coaching* está precisamente ahí, en el momento presente, en las escuchas de nivel II y III. Esto es fundamental para los *coaches* que siguen este modelo. Los *coaches* escuchan para percibir una sensación general de fuerza o de debilidad y utilizan esa información para ayudarse a formular la siguiente pregunta o para decidir qué habilidad aplicar a continuación.

Se trata definitivamente de un arte que requiere una escucha atenta y danzar con cualquier cosa que se presente. No es una técnica que se pueda aprender con una fórmula del tipo: «Si el cliente contesta A, entonces el *coach* pregunta B». No funciona de esa manera. Tampoco te será posible como *coach* centrar tu atención en el conjunto de herramientas, preguntándote con qué principio estás trabajando, qué contexto del modelo estás utilizando o qué habilidad elegir del glosario. Eso corresponde a la consciencia de nivel I y cuando estás en ese nivel te has desconectado del cliente. Les ocurre de vez en cuando hasta a los mejores *coaches*, que en ese caso necesitan recuperarse y volver a conectar con el cliente.

Observa que hemos dicho explícitamente volver a conectarse con el *cliente* y no con el *tema del cliente*. En el *coaching*, nuestra responsabilidad fundamental consiste en ayudar a los clientes a que determinen cuál es el mejor modo de actuar para ellos y a apoyarles para que sigan progresando por su camino, ayudarles a que descubran por sí mismos el aprendizaje para que puedan tener cada vez más recursos, en lugar de ser cada vez más dependientes de las respuestas que les podamos dar en el *coaching*. Como *coaches*, siempre estamos empoderando a nuestros clientes.

Este impulso por identificar el «problema» lo antes posible y por encontrar una solución en un abrir y cerrar de ojos está profundamente arraigada en la cultura. Por supuesto que hay momentos en los que es fundamental resolver un problema rápidamente, pero en *coaching* tenemos una visión más amplia de nuestros clientes y de su vida. En nuestro modelo de *coaching*, los *coaches* sostienen la Agenda con A mayúscula del cliente: una vida resonante, plena, elegida, con propósito y en la que el cliente se expresa tal como es. Ayudamos a nuestros clientes a que vean los temas que traen al *coaching* dentro de un contexto más amplio. Uno de nuestros riesgos profesionales como *coaches* es que nos dejemos llevar por el deseo de comprender todas las circunstancias que rodean los temas que plantean los clientes, como si nuestra comprensión nos preparara mejor para ayudarles. Prácticamente en todos los casos, sobrestimamos lo que necesitamos saber. Al fin y al cabo, los clientes son los expertos en sus propias vidas y situaciones laborales; el *coach* es experto en ayudarles a encontrar el siguiente modo de actuar y en recoger el aprendizaje de la acción que llevan a cabo.

Deberíamos señalar aquí que no hay ningún tema de entre los que plantean los clientes que sea superficial, sólo puede ser que el *coaching* sea superficial. Siempre hay algo importante por debajo de la situación que se comenta, pues de lo contrario no merecería la pena que ni el cliente ni el *coach* le dedicaran su tiempo. Parte del trabajo del *coach* consiste en averiguar lo que hace que un tema sea importante en la vida del cliente. Cualquier situación del cliente conlleva intrínsecamente el potencial de hacer que el cliente se acerque a su versión de la plenitud, del equilibrio o de un mejor

proceso en la vida. El tema que un cliente trae a la sesión es una pieza de un rompecabezas mucho más grande. Por ello, debería tratarse con todo respeto y no como un problema que hay que resolver para que desaparezca, sino más bien como una oportunidad de avanzar hacia un objetivo más amplio. Al final, ésta es la verdadera aportación del *coaching*: no una respuesta a un tema específico, sino un cliente más empoderado y con más recursos que vive una vida más llena de vivacidad y de recompensas.

Sesión de coaching de muestra: integración de los tres principios

—Siguiendo donde lo dejamos la última vez... Sigo planteándome la posibilidad de comprar la empresa de la que te hablé —dice el cliente.

—Has estado recopilando información... —comenta el *coach*.

—Sí, y he vuelto a hablar con el intermediario.

—Si imaginas esa potencial adquisición, ¿dónde te ves en este momento? ¿Cuál es la imagen general? —pregunta el *coach*. (**Visión: Plenitud.**)

—La imagen general es que supone correr un riesgo.

—Soy consciente de que el riesgo no te ha detenido en anteriores ocasiones. De hecho, asumir riesgos es un importante valor tuyo. ¿Qué es lo que te está preocupando de este riesgo en particular? (**Valores: Plenitud.**)

—Es un tema complejo —contesta el cliente.

—Intentemos verlo un poco por partes. En primer lugar, confío en que dispones de algún mecanismo para asegurarte de que la parte económica dibuje un panorama que tenga sentido para ti.

—Voy a volver a revisar todo eso con mi socio y con la contable con la que he estado trabajando, pero básicamente el análisis está en marcha. De aquí a una semana sabremos todo lo que necesitamos saber.

—Es decir, que hay cierto riesgo económico. ¿Es ésta la parte arriesgada?

—En realidad no. Estoy muy familiarizado con las hojas de cálculo y puedo tomar una decisión sólida basada en los números.

—Entonces, ¿cuál es el riesgo aquí? —insiste el *coach*.

—¿Recuerdas el tema del que hablamos, mi tema para este año? Pretendía trabajar menos.

—«Salir de la autopista», creo que ésa fue la expresión que utilizaste —recuerda el *coach*.

—Si decido comprar este negocio, no estaré en condiciones de salir de la autopista. Más bien estaré metiéndome por el carril rápido.

—Te acaba de cambiar el tono de voz. ¿Qué ha pasado? —pregunta el *coach* (**Momento presente: Proceso.**)

—Siento que crece la tensión.

—¿Y qué sientes? (**Estar con: Proceso.**)

—Terror.

—¿Qué imagen te viene a la mente cuando te permites sentir ese terror?

—Siento que se me agarrotan los hombros y me quedo todo encorvado, como si estuviera llevando una carga muy pesada —describe el cliente.

—Así es cómo te sientes cuando observas la decisión a través de la lente de la frase «metiéndome por el carril rápido». ¿Qué pasaría si pudieras contemplar esa adquisición a través de la lente de tu idea de «salir de la autopista»? ¿Cómo sería? —pregunta el *coach*. (**Perspectiva: Equilibrio.**)

—Para eso tendría que estirarme bastante.

—¿Quieres probar?

—Claro.

(A continuación, el *coach* y su cliente exploran ésta y otras perspectivas más.)

—¿Qué te está aportando esta sesión de *coaching*? —pregunta el *coach*.

—Dos cosas: la primera, que puedo manejar perfectamente el análisis económico y la segunda, que el análisis económico es sólo una parte de la decisión. Lo que es realmente importante es el impacto de esa decisión en mi vida. Me doy cuenta de que he llegado a desarrollar una adicción por la emoción que me genera cerrar un negocio y que puedo perder la perspectiva de lo que verdaderamente es importante para mí a largo plazo.

—Tengo una pregunta de reflexión para ti. ¿Preparado?

—Sí.

—¿Cuál es la compensación que más esperas obtener de esta posible adquisición? —pregunta el *coach*. (**Agenda con A mayúscula: Plenitud.**)

—Muy buena. De acuerdo, lo pensaré.

EL COMPROMISO DEL *COACH*

¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar para que tu cliente tenga una vida plena? ¿Y en qué punto eliges una situación más cómoda para ti —especialmente con los clientes con los que te gusta trabajar— y te encuentras apoyando únicamente una parte de su sueño o sosteniendo una visión de su potencial que está fácilmente a su alcance, que es satisfactoria pero no deslumbrante? Esto puede suceder, inconscientemente, y nos recuerda que, como *coaches*, es preciso que estemos constantemente sobre aviso, que sostengamos constantemente la visión de nuestros clientes que algunos días ellos no son capaces de sostener por sí mismos.

Los clientes cuentan con nosotros para que les demos el cien por cien de nuestro compromiso. No dejes de vigilar aquellos momentos en los que empiezas a aceptar sus historias sin cuestionarlas. Debes estar dispuesto a ir más allá, a sugerirles un punto de vista contrario, aunque sólo sea para que lo puedan explorar, para que se vean obligados a tener claras las posiciones que adoptan y a defenderlas de una manera rigurosa. Cuando tus clientes expongan su visión del mundo como si ostentaran la verdad y tú asientas con un ademán de la cabeza, haz una pausa lo suficientemente larga como para que te dé tiempo a cuestionar las presunciones subyacentes. Por ejemplo, cuando un cliente te dice algo del tipo: «Estoy tan ocupado, tan comprometido, que no tengo tiempo de...»,

activa tu curiosidad. Puede que sea cierto que el cliente está demasiado ocupado, pero también puede ser una excusa que le evite a esa persona el tener que elegir una opción difícil que tal vez funcionaría mejor a largo plazo. Podrías preguntarte: «¿En definitiva, a qué se está comprometiendo de verdad este cliente?».

Como *coach*, eres modelo de alguien que hace preguntas valientes. Parte de tu trabajo consiste en ser directo, en decir aquello que no resulte bienvenido, ni siquiera razonable, todo ello con el objetivo último de que el cliente alcance su potencial pleno, viva una vida plena, cualquiera que sea su definición de ésta. Si vivir una vida plena es un acto radical, como hemos dicho, entonces habrá momentos en los que tu voz tendrá que ser audazmente valiente. Es preciso que estés dispuesto a hacer la pregunta más dura o de decir la verdad más cruda, aun cuando ello suponga que a tu cliente no le guste lo que va a oír. Tal vez haya momentos en los que tengas que estar preparado para ir incluso demasiado lejos, hasta el punto de que acaso te despidan. A veces la pregunta más dura que debe hacer el coach es: «En definitiva, ¿a qué te estás comprometiendo de verdad?».

Sesión de coaching de muestra: preguntas valientes

—¿Es ésta tu decisión final? —pregunta la *coach*.

—Sí. Me volveré a mi ciudad natal en cuanto pueda arreglar las cosas, tal vez de aquí a un mes.

—Me sorprende.

—Lo sé.

—Escucha, Kathy, es tu vida. Debes elegir lo que consideres mejor, pero como tu *coach* y como alguien que de verdad cree en ti, he de decir que me siento confusa.

—Y también un poco molesta, me parece. Crees que estoy tirando la toalla otra vez.

—¿Acaso no es así?

—Estoy cansada de luchar.

—Lo comprendo. Te he visto luchar. Te he visto hacer frente a cartas que traían respuestas negativas, trabajar a media jornada, quedarte tarde por la noche a escribir. He visto esa lucha. ¿De dónde venía toda esa determinación?

—Tal vez me estuviera engañando a mí misma y nada más —contesta Kathy.

—Voy a ir un poco más lejos, si me permites. Avísame si me paso.

—Es una situación tan desesperanzadora...

—No recuerdo que esperanza estuviera en tu lista de valores. Recuerdo el sueño. Recuerdo a la mujer que llegó a esta ciudad llena de fuego y determinación, firme en su posición contra viento y marea y que creía en sí misma.

—¡Menuda ingenua era entonces!

—También recuerdo que tenías muchas dudas. Que hubo días en los que no lo veías nada claro. No creo que ese fuego haya desaparecido. Sencillamente no lo creo.

—Me he gastado casi todo el dinero. Mi trabajo me aburre, no me divierte nada. Éste no es el sueño al que yo me apunté —se queja Kathy.

—Eso lo comprendo perfectamente, y tengo una petición: deja de escribir y tómate un descanso, pero no hagas nada con respecto a tu traslado. ¿Lo harás?

—Pero si no escribo, ¿a qué me dedico en el trabajo? ¿Nada más que a fichar?

—Estás cansada. También tu sueño está cansado. Deja que descanse. Cuando hablemos la semana que viene podemos ver cómo estás. ¿Estás dispuesta a hacerlo? Puedes decir que no y no insistiré, pero de verdad te lo estoy pidiendo en nombre de la persona que sabe que ha nacido para escribir.

—Está bien. De acuerdo. Por esa persona.

LLEVAR MÚLTIPLES SOMBREROS

¿Qué ocurre cuando el *coach* tiene un conocimiento experto que le sería útil a un cliente? Puede parecer injusto, incluso poco profesional, no facilitar una determinada información o experiencia que podría evitarle a un cliente que cometa un error que le pueda costar excesivamente caro o que podría ayudarle a evitar un proceso de aprendizaje demasiado largo y que no va al grano.

En primer lugar, pregúntate si la información de la que dispones es relevante para tu cliente y su situación. ¿Qué es lo que ese cliente obtendrá de tu aportación? En segundo lugar, sé muy claro contigo mismo y con tu cliente con respecto a que en ese momento ya no estarás llevando el sombrero de *coach*, sino el de alguien que tiene algún conocimiento experto concreto o una experiencia específica en el área en cuestión. En tercer lugar, asegúrate de que tu cliente quiere esa información. Pídele permiso aun cuando estés seguro de que el cliente va a decir que sí. Pedir permiso antes de ofrecer sugerencias preserva la integridad de la relación de *coaching*. Y estate preparado para que el cliente diga que prefiere averiguarlo por sí mismo. En cuarto lugar, deja bien claro que estás ofreciendo ese conocimiento sin ningún apego a él. En el momento en que creas que tienes la respuesta correcta o que sabes cómo hay que hacer las cosas, habrás empezado a imponer tu propia agenda a la acción del cliente. Aclara que estás ofreciéndole eso sin ningún tipo de apego.

Otra área en la que es preciso dejar las cosas bien claras es en el diseño de tu alianza con el cliente. En algunos casos, los clientes eligen un *coach* específicamente porque tiene una experiencia relevante en algún campo o porque piensan que comprende su mundo. Cuando sea así, es importante que hables con tus clientes acerca de tu papel como *coach* frente a tu papel como consultor o mentor, de modo que sepan a qué atenerse. Tanto el cliente como el *coach* deberían revisar periódicamente el diseño de la relación como algo necesario a medida que el *coaching* avanza.

Diferencias entre coaching, consultoría y mentoring

Como puedes ver, existe cierto riesgo de que estos distintos cometidos se confundan, y esa confusión es cada vez mayor a medida que el término *coaching* se va difundiendo por el mundo,

especialmente en las organizaciones. Un número creciente de consultores que trabajan en empresas han añadido el *coaching* a su lista de servicios sin hacer las mismas distinciones entre *coaching* y consultoría que nosotros hemos hecho con el modelo de *coaching* co-activo. No estamos diciendo que una cosa esté bien y la otra no, sino tan sólo que la falta de distinción puede conducir a crear todavía más confusión entre las personas que contratan a *coaches* y consultores.

El *coaching* y la consultoría se pueden complementar muy eficazmente. Existe un papel obvio para los consultores que aportan sus habilidades específicas, su experiencia y la capacidad de abordar la situación desde un proceso analítico. Se les paga para que comprendan el problema y presenten soluciones viables. El *coaching* contribuye a arraigar los cambios necesarios y apoya a la organización durante la fase de aplicación de las soluciones y de transición. El *coaching* es una vía ideal para aplicar los cambios y para garantizar que se integren profundamente en las organizaciones.

Además de dejar muy claro cuál es tu papel, es importante que dejes claro cuáles son los límites del *coaching*. Si estás aconsejando a tus clientes, debes aclararles que tienes autoridad y permiso para darles esos consejos. Si les estás prestando servicios profesionales que requieren una titulación o certificación, necesitarás estar autorizado para ello. Esto es así para cualquier asesoramiento de tipo médico, legal o financiero, así como en cualquier otra área en la que la práctica esté regulada por ley. Si tienes alguna duda con respecto a si es adecuado que asesores a tu cliente, lo mejor es siempre que le pidas a dicho cliente que encuentre una fuente de información cualificada. Algunos *coaches* tienen un archivo de fuentes de referencia para situaciones de este tipo.

Terapia y coaching

A los *coaches* a veces les puede resultar complejo establecer los límites entre psicoterapia y el *coaching*. La confusión es especialmente grave cuando los *coaches* asumen que la emoción pertenece al campo de la terapia y que cuando ésta aparece en el *coaching* deben cambiar de rumbo. En realidad, como hemos explicado en el capítulo 10, las emociones forman parte de la condición humana. Son tan naturales en las conversaciones de *coaching* como en cualquier otra conversación humana, especialmente cualquier conversación humana significativa. Cuando los clientes hablan abiertamente de sus objetivos y sueños, sus trabajadas victorias y sus derrotas con las que se sabotean a sí mismos, siempre existe la posibilidad de que aflore la emoción subyacente.

Desgraciadamente, los límites entre el asesoramiento y el *coaching* no están definidos por un conjunto de normas y términos absolutos, y a menudo se solapan, especialmente con algunas modalidades terapéuticas contemporáneas. Lo que al parecer está claro es que, en general, a los terapeutas se les forma para que diagnostiquen problemas emocionales y trabajen con sus clientes para curar las heridas emocionales, mientras que a los *coaches* no se les forma con el fin de que diagnostiquen este tipo de heridas ni tampoco su práctica profesional se centra en curarlas. Independientemente de esta distinción, también es cierto que cuando los clientes de *coaching* eligen

opciones valientes en sus vidas, a menudo experimentan una sensación de cura, de ruptura de viejos patrones de conducta y de viejos vínculos, de salir de una caja en la que estaban encerrados y de sentirse llenos de una fuerza nueva. Sin embargo, el *coaching* no se centra en los problemas emocionales. La emoción puede estar presente en la conversación, pero no es el objeto del *coaching*. Mientras los *coaches* estén enfocados en los tres principios y en los contextos y las habilidades del *coaching*, es muy probable que permanezcan dentro de los límites de esta práctica. (En la caja de herramientas del *coach* en línea, accesible a través de <http://www.augere.es/es/libro-coaching-coactivo>, se incluyen las normas éticas para *coaches* profesionales que publica la International Coach Federation.)

LA EXPANSIÓN DEL MUNDO DEL *COACHING*

En los últimos diez años, el *coaching* ha pasado a la corriente principal de la vida y del trabajo en todo el mundo, en todos los continentes y prácticamente en todos los ámbitos profesionales y sociales. Mientras que al principio se centraba en dos disciplinas, el *life coaching* o *coaching* de vida para personas individuales y el *executive coaching* o *coaching* ejecutivo para directivos de empresas, en la actualidad ha evolucionado y ha vivido una eclosión que ha dado lugar a cientos de variaciones y de híbridos.

Te encontrarás con *coaches* que trabajan con personas individuales en todas las etapas de su vida y en diferentes circunstancias vitales. Así, por ejemplo, hay *coaches* que ahora trabajan con grupos muy diversos: adolescentes en el momento de decidir hacia qué estudios universitarios o carrera profesional orientarse, universitarios que están explorando la vida personal y laboral, parejas que se están planteando casarse, matrimonios que quieren mejorar su relación, personas que están cambiando de trabajo o de carrera o de lugar de residencia, profesionales en activo que están a punto de jubilarse, pacientes que han de hacer frente a enfermedades terminales o que cambiarán definitivamente su vida. Los *coaches* pueden especializarse para trabajar con determinados grupos, como ejecutivos *senior*, trabajadores del sector biotecnológico, artistas y músicos, profesores, adolescentes en riesgo, directivos o voluntarios de organizaciones sin ánimo de lucro.

Un área importantísima de crecimiento del *coaching* en los últimos años ha sido la del *coaching* de equipos en el seno de las organizaciones. Un equipo es una entidad viva con sus valores, su visión, su personalidad y hasta sus creencias limitantes. En este caso, el «cliente» es el equipo en su conjunto, y no cada uno de los miembros individuales del mismo. A pesar de ello, la dinámica del equipo no puede separarse de las personalidades individuales y de los intereses particulares de cada uno de sus miembros. Equilibrar los intereses del grupo con los individuales es una combinación que supone un reto para los *coaches* de equipos y puede dar lugar a una experiencia de *coaching* muy gratificante.

Algunos *coaches* combinan su trabajo con otras áreas de interés, tales como las actividades al aire libre, por ejemplo, el *rafting* o la escalada, la planificación financiera, las conferencias, la gestión del tiempo y el *fitness*. O combinan el *coaching* con toda una serie de servicios relacionados,

entre los cuales cabe citar la planificación estratégica, la formación para la comunicación o el desarrollo del liderazgo.

PARA EL *COACH* PROFESIONAL

Las siguientes sugerencias para *coaches* profesionales abarcan cuestiones tan diversas como plantearse qué modalidad de *coaching* ejercer o la opción de ofrecer el *coaching* como servicio complementario de otras profesiones.

El formato de coaching

Como hemos ido comentando a lo largo del presente libro, no hay un formato único, universal ni oficial de *coaching*. Los *coaches* y el *coaching* se presentan en todas las dimensiones, formas y colores. Entre los factores a considerar cabe citar los siguientes: marco temporal, modalidad de las sesiones de *coaching* y duración y frecuencia de las sesiones.

Marco temporal. Algunas relaciones de *coaching* no tienen plazo de terminación y son permanentes. A menudo comienzan con un plazo mínimo acordado de antemano, por ejemplo, tres meses, pero pueden continuar durante años. La relación de *coaching* se convierte en una parte del sistema de apoyo con que cuenta el cliente según continúa acometiendo importantes cambios en su vida y se enfrenta a nuevas transiciones y a desafíos inesperados.

Otras relaciones de *coaching* se diseñan con una duración definida, por ejemplo, seis meses o un año. Éste suele ser el caso de los *coaches* que trabajan con clientes en organizaciones o de los consultores que incluyen el *coaching* entre los medios que utilizan para aplicar cambios o para ejecutar programas.

Duración y frecuencia de las sesiones. Según las encuestas de la International Coach Federation, la forma más habitual de *coaching* consiste en sesiones de media hora tres o cuatro veces al mes. Sin embargo, la mejor respuesta a «¿Cuál es la duración y frecuencia óptima?» es: «Lo que mejor funcione para el *coach* y el cliente».

Éste es un ejemplo elemental de cómo diseñar una alianza que funcione para la relación. Esto no significa que el *coach* y su cliente deban ir cediendo hasta que lleguen a un acuerdo, sino que el *coach* debe tener muy claro qué supone para él una vida laboral plena y debe estar dispuesto a posicionarse para defenderla. Por ello, si como *coach* sientes que tu trabajo con los clientes es más eficaz en sesiones de 45 minutos o de una hora, tienes que tener muy claro con tus posibles clientes cuál es tu estilo de trabajo personal. Algunos *coaches* trabajan con sus clientes una vez al mes y otros

todas las semanas, o incluso todos los días durante un determinado período de tiempo si por algún motivo existe un plazo determinado. La frecuencia es, al fin y al cabo, una combinación de preferencias y de negociación. Muchos *coaches* necesitan un año o dos de experimentación para encontrar el ritmo que mejor se adapta a su estilo individual.

Relaciones con los clientes

En el presente libro nos centramos en el *coaching* con clientes individuales (*one-to-one*). Sin embargo, algunos *coaches* prefieren trabajar con parejas, socios, familias, grupos de trabajo o equipos. Otros combinan el *coaching* individual con el de equipo. Desde nuestra experiencia, la clave radica en tener muy claro cuál es tu nicho de mercado, tu pasión y tu sentido de misión. Tendrás tanto más éxito y tanta más inspiración si trabajas con aquellas personas que más te importan.

Para aquellos *coaches* que trabajan con individuos o equipos en el seno de organizaciones, existe otro aspecto que deben considerar: la dinámica a tres niveles que se crea entre el *coach*, el cliente y la organización. En estos casos, el *coach* debe diseñar una alianza triple. Es preciso definir las cuestiones referentes a la confidencialidad y clarificar los roles. ¿Espera la organización un informe del *coach* o del *coachee*? ¿Quién establece los criterios del *coaching*, el cliente o la organización? Si el *coaching* ha de ser eficaz, debe haber un compromiso sincero por parte de cliente, pues de lo contrario el trabajo puede convertirse en un simple medio de ejercer presión para inducir a la docilidad.

Consideraciones particulares para los coaches internos

Sabemos por experiencia que el modelo de *coaching* co-activo funciona igualmente con *coaches* internos, que trabajan desde dentro de las organizaciones, como con *coaches* externos. Tenemos años de *feedback* de *coaches* internos en empresas tanto grandes como pequeñas, en entidades de todo tipo y en organizaciones sin ánimo de lucro. También sabemos que hay ciertas diferencias que hay que tener en cuenta para que el *coaching* sea eficaz.

En este caso también, se produce una dinámica a tres niveles entre el *coach* interno, el cliente y la organización o el patrocinador. La situación puede llegar a ser bastante delicada y, desde nuestra experiencia, la mejor forma de plantearla consiste en establecer claramente los cometidos y las expectativas de cada una de las tres partes desde el principio del diseño de la alianza de *coaching* entre ellas. Es particularmente importante que los *coaches* internos dejen muy claro los límites de la relación de *coaching*. Algunas organizaciones insisten en que el *coaching* se centre únicamente en los objetivos de rendimiento; en otras, se deja margen a los *coaches* para que ayuden a los *coachees*

a aclarar y a perseguir su camino personal más motivador y generador de plenitud, aun cuando dichos individuos puedan acabar marchándose de la organización. Una organización en la que trabajan individuos plenamente motivados es tremendamente poderosa, y muchas de ellas son conscientes de lo agotadora que resulta la desmotivación del personal.

El coaching como complemento de otros trabajos

Los cambios que se arraigan requieren tiempo y la mejor forma de consolidarlos es prestándoles atención y apoyo. El *coaching* es un complemento ideal de los cambios de programación y constituye un método eficaz de seguimiento de actividades o de experiencias diseñadas para incrementar la comprensión o el aprendizaje. Un taller, un seminario o un retiro fuera del lugar de trabajo pueden tener un impacto extraordinario, pero dicho impacto acaba desvaneciéndose con cierta facilidad a medida que los individuos se alejan en el tiempo de la experiencia vivida. El *coaching* mantiene vivo el aprendizaje; de hecho, alimenta las semillas que se plantaron en la experiencia inicial.

Tanto consultores como líderes de equipos se están interesando cada vez más por el *coaching* como medio de sustentar el cambio. Los formadores experienciales, los guías y los líderes de programas están incorporando el *coaching* continuo para consolidar otros trabajos iniciados en la aventura o experiencia iniciales.

Todo sistema —humano o natural— se resiste al cambio. La inercia es una fuerza imperiosa que tiende a mantener las cosas tal como están y que ejerce una presión para que vuelvan a ser como habían sido siempre. También hay un impulso complementario de cambio en todo sistema, pero en el mundo humano, da la sensación de que requiere una notable cantidad de refuerzo y de apoyo. El *coaching* es un mecanismo ideal para sustentar cualquier cambio.

Tantas opciones

Sabemos que apenas hemos arañado la superficie de la amplia gama de posibilidades que se les presentan a los *coaches*. Hay muchos libros y recursos de otro tipo disponibles para los que deseen establecerse como profesionales. Insistimos en que la clave, particularmente para *coaches* noveles, consiste en diseñar una propuesta de *coaching* que se oriente hacia la plenitud: que resuene con tus valores y aporte equilibrio a tu propia vida. Diseñala de manera que te permita amar y vivir en el momento presente. En otras palabras, haz que tu práctica profesional sea lo que predicas.

El *coaching* es más que una profesión, también es una modalidad de comunicación con normas y expectativas básicas para la conversación. Esta forma de comunicación se está implantando poco a poco en las reuniones de trabajo, los cursos de liderazgo, el diálogo entre el profesorado y el alumnado y en el seno de las familias. El *coaching* promueve la escucha abierta, el respeto mutuo, la claridad y la voluntad de abordar incluso las conversaciones difíciles en las que intervienen las emociones. Daniel Goleman, con su trabajo sobre la inteligencia emocional, preparó el camino hacia una amplia aceptación de este mundo de comunicación abierta, y especialmente de la importancia crucial de la inteligencia emocional como cualidad necesaria para un liderazgo eficaz. Hoy en día, las habilidades que más asociamos con el *coaching* profesional están haciendo acto de presencia en todo tipo de conversaciones.

IMAGINA UN MUNDO

Allá en 1998, escribimos acerca del mundo que imaginábamos; un mundo en el que el *coaching* y sus habilidades formaban parte de manera natural de las relaciones humanas. Esa visión sigue siendo válida hoy, pero tenemos una creciente sensación de que lo que entonces tan sólo imaginamos hoy forma cada vez más una parte real del mundo en el que vivimos.

Quienes hemos formado a *coaches* y hecho *coaching* a clientes somos conscientes del extraordinario impacto que el *coaching* puede tener en la vida de las personas. Ésta es la razón por la que nos posicionamos con tanta firmeza a favor del cambio transformativo. Lo hemos visto muchísimas veces en nuestros clientes. Lo hemos sentido también en nuestras propias vidas. Extrapola eso desde el puñado de personas que constituyen la experiencia de *coaching* de un profesional hasta todo un mundo en el que el *coaching* forma parte de la vida diaria.

Imagina un mundo en el que las habilidades fundamentales y el enfoque del *coaching* se utilizaran de manera generalizada, por parte no sólo de los *coaches*, sino de todo el mundo. ¿Qué ocurriría si la cultura incorporara los principios de plenitud, equilibrio y proceso y los convirtiera en expectativas básicas de todo el mundo? ¿Qué ocurriría si los axiomas que damos por hechos en las relaciones de *coaching* se abrieran paso en la vida cotidiana? Imagina cómo sería.

En ese mundo en el que los principios fundamentales del *coaching* estarían generalizados, las personas estarían comprometidas a tener una vida y un trabajo plenos. Tendrían menos tendencia a tolerar vidas de segunda categoría y más tendencia a decidir que no están dispuestas a nada que no sea una forma de vivir en la que puedan utilizar plenamente su talento y sus capacidades. Durante la infancia se aprendería que la plenitud no es algo que les llega a las personas algún día cuando se hacen ricas o famosas, sino algo que está al alcance de la mano en el momento presente, y en todos los momentos que siguen, para quienes están en la vía hacia la plenitud.

Imagina un mundo en el que todo el mundo tuviera una visión imperiosa de su tarea: un sentido de elección y de propósito. Imagina un mundo de personas apasionadas y comprometidas decididas a marcar una diferencia en la vida de otras personas, en la medida en que vivan la suya plenamente.

Sería un mundo que contaría con el mejor esfuerzo de todas las personas, con su don, y no sólo con su sumisión, con sus cuerpos sentados delante de las mesas de trabajo, operando ante una máquina o de pie detrás de un mostrador, con el 10 % del cerebro implicado en la tarea. Aunque probablemente esas personas estarían desempeñando los mismos puestos de trabajo que en nuestro mundo imaginado, tendrían un marco de referencia totalmente distinto, una actitud distinta al despertarse por la mañana. El valor del trabajo cambiaría porque ya no se trataría de qué trabajo realizas sino de la diferencia que marcas y de los valores que honras en el trabajo que haces.

Imagina un mundo en el que los axiomas del *coaching* operaran a todos los niveles: en las relaciones interpersonales, en las dinámicas de trabajo, en las relaciones internacionales. Imagina lo distinto que sería si las personas diseñaran una alianza antes de embarcarse en un proyecto empresarial o en una relación. ¿Cómo sería si la gente se dijera habitualmente la verdad —incluso la cruda verdad— e insistiera en algo tan importante como es hacerlo sin necesidad de levantar barreras defensivas? Imagina cómo cambiaría nuestro sistema político si la gente sencillamente se sintiera libre de decir la verdad. Imagina un mundo en el que las personas estuvieran dispuestas a escuchar de verdad, no sólo las palabras, sino todo lo que hay detrás de éstas. ¿Qué pasaría si creyéramos en la mayor imagen posible de lo que nosotros y nuestros hijos podríamos llegar ser en lugar de señalar las limitaciones de todo el mundo? ¿Qué pasaría si esperáramos la grandeza en lugar de esperar el fallo y la insuficiencia y si tratáramos los fracasos, cuando ocurrieran, no como una desgracia, sino como una vía para un aprendizaje rápido? ¿Qué pasaría si les reconociéramos a las personas sus fortalezas en lugar de señalar sus debilidades?

Estaríamos en un mundo de curiosidad y asombro y escucha expresados de una manera nueva y extraordinaria. Estaríamos en un mundo en el que nos comprometeríamos unos con otros a ser quienes somos y a hacer lo que decimos que vamos a hacer, esperando conjuntamente el mayor de los esfuerzos por parte de cada persona. En ese mundo, estaríamos tan comprometidos con la verdad acerca de nosotros mismos como lo estaríamos con la verdad que contamos a los demás.

En ese mundo, se valoraría más el aprendizaje y el crecimiento que la comodidad y las apariencias. Imagina un mundo de visiones fascinantes a las que diéramos rienda suelta para crear y prosperar, con total apoyo, total aliento, total celebración. Sería ése un mundo verdaderamente transformativo. Imagínatelo.

GLOSARIO

Aclarar (o clarificar): Cuando el cliente no es capaz de articular claramente lo que quiere o adónde se dirige, el *coach* clarifica su experiencia. La aclaración puede utilizarse ante una sensación imprecisa por parte del cliente del resultado al que aspira, de su confusión o de su inseguridad. Esta habilidad representa una aplicación sinérgica de hacer preguntas, recontextualizar y articular lo que está pasando. Es particularmente útil durante el proceso de descubrimiento.

Agenda con A mayúscula: La Agenda con A mayúscula es la metavisión, es decir, la manera en que las opciones y acciones del cliente están vinculadas con la agenda que corresponde a la imagen general de su vida. Es el lugar en el que el cliente aprende con mayor profundidad cómo funciona. En su esencia, la Agenda con A mayúscula consiste en los tres principios del *coaching* co-activo: plenitud, equilibrio y proceso. Asume que el cliente quiere estas tres cosas: 1) tener una vida plena; 2) estar en equilibrio en relación con esa vida y 3) estar presente en el proceso de la vida. El *coach* interactúa con el cliente, sosteniendo en todo momento su Agenda con A mayúscula.

Agenda con a minúscula: La agenda con a minúscula consiste en la imagen pequeña, las circunstancias de la vida del cliente, su agenda en el momento presente. Esta agenda se centra en un acontecimiento particular, en las opciones del cliente en torno a dicho acontecimiento o en las acciones que llevará a cabo el cliente en relación con el acontecimiento en cuestión.

Alianza diseñada: El diseño de la alianza empieza durante el primer encuentro o sesión de descubrimiento. Tanto el *coach* como el cliente se involucran de manera íntima para diseñar aquella relación de *coaching* que resulte más beneficiosa para el cliente. Las alianzas diseñadas suelen evolucionar con el tiempo y han de ser revisadas con regularidad.

Articular lo que está pasando: Esta habilidad consiste en decirle al cliente lo que observas que está haciendo. Puede ser lo que estés oyendo desde el nivel II de escucha, o puede que le señales lo que ha omitido decir, basándote en el nivel III de escucha y en tu consciencia. En ocasiones, resulta poderoso repetir sencillamente las palabras del cliente ante él de manera que éste pueda escucharse a sí mismo.

«Debbie, sé lo mucho que te importa cambiar tu relación con tu padre, y, sin embargo, estoy oyendo que estás interactuando con él de la manera en que siempre lo has hecho.» «Te molesta que tu jefe no haya tenido en cuenta tu carga de trabajo al asignarte este nuevo proyecto.»

Autogestión: Es la habilidad del *coach* de hacer caso omiso de todas sus opiniones, preferencias, juicios y creencias con el fin de sostener la agenda del cliente. Otro aspecto de la autogestión se refiere a gestionar el sabotador del cliente. El *coach* puede ayudar al cliente a

identificar el saboteador y proporcionarle herramientas para manejarlo.

Brainstorming (Tormenta de ideas): Con esta habilidad, *coach* y cliente generan ideas, alternativas y posibles soluciones. Puede que algunas de las ideas propuestas resulten absurdas o inviables. Se trata tan sólo de un ejercicio creativo para ampliar las posibilidades que tiene el cliente. Ni el *coach* ni el cliente se aferran a ninguna de las ideas sugeridas.

Danzar en este momento: El *coach* danza en el momento cuando está completamente presente con el cliente, sosteniendo su agenda, accediendo a su intuición y dejándose conducir por el cliente. Cuando el *coach* danza en el momento, está abierto a cualquier paso que dé el cliente y está dispuesto a acompañar al cliente por la dirección que éste tome y a fluir con él.

Desafiar: Desafiar o plantear retos es hacer una petición que estira al cliente mucho más allá de los límites que se haya impuesto a sí mismo, y que transforma su autopercepción. Un reto, al igual que una petición, incluye tres elementos: 1) una acción determinada, 2) unas condiciones de cumplimiento y 3) una fecha o un plazo para su realización. El cliente responderá a un reto mediante sí, no o contraoferta. Con frecuencia la contraoferta es mayor que la concesión que inicialmente pensaba hacer.

Un cliente se plantea hacer llamadas directas para incrementar su cifra de ventas. Piensa que sólo puede hacer una llamada diaria. Le pones un reto: «¡Te desafío a que hagas cincuenta llamadas diarias!». El cliente propone una contraoferta: «Haré siete llamadas».

Desahogarse: Se trata de una habilidad beneficiosa tanto para el cliente como para el *coach*. Cuando el cliente está preocupado por algo que interfiere con su capacidad para estar plenamente presente o incluso de emprender acciones, el *coach* escucha activamente y le ayuda a desahogarse. Tanto el cliente como el *coach* tienen la intención de ventilar la emoción de la situación. La escucha activa permite que el cliente se desahogue temporalmente y se centre en el siguiente paso. Si el *coach* se engancha en exceso en la interacción con un cliente o si se preocupa demasiado por los problemas relacionados con el cliente, también él puede desahogarse. Puede llamar a un colega o a un amigo y compartir con ellos su experiencia o sus preocupaciones, para poder estar de nuevo plenamente presente con el cliente.

Distinguir: Una manera de ayudar a los clientes a que contemplen una situación desde una perspectiva nueva es ayudarles a distinguir entre dos o más conceptos, hechos o ideas. En este caso, se han mezclado dos hechos que así conforman una creencia que desempodera. La creencia se percibe como un hecho cierto, cuando no lo es.

«Como he fallado, soy un fracasado» (asimilar fallar a fracaso). «Si gano mucho dinero significa que tengo éxito» (asimilar dinero a éxito).

Escucha: El *coach* escucha atentamente cuando el cliente expresa sus valores, compromisos y su propósito a través de sus palabras y de sus gestos. Escuchar atentamente significa escuchar en busca de algo. El *coach* escucha con consciencia, con un propósito y una orientación que proceden de la alianza diseñada con el cliente. El *coach* escucha atento a la agenda del cliente, no a su propia agenda para el cliente. En el *coaching* co-activo, llamamos escucha de nivel I a escuchar tus propios

pensamientos, juicios y opiniones acerca de la historia del cliente; escucha de nivel II una escucha enfocada en el cliente; y escucha de nivel III la escucha global.

Establecer metas: Los clientes viven su Agenda con A mayúscula cuando establecen metas y las persiguen. Las metas mantienen a los clientes enfocados y les hacen seguir el camino de quienes están llegando a ser. Las metas no son lo mismo que la acción; son el resultado deseado de la acción. En el *coaching* co-activo, las metas han de ser SMART: S = *Specific* (Específicas), M = *Measurable* (Medibles), A = *Accountable* (Responsables), R = *Resonant* (Resonantes), T = *Thrilling* (Emocionantes).

Estructuras: Las estructuras son los mecanismos que le recuerdan al cliente su visión, sus objetivos, sus propósitos y las acciones que debe llevar a cabo inmediatamente. Algunos ejemplos de estructuras son *collages*, calendarios, mensajes en el contestador, avisos en el despertador, etc.

Interrumpir: De vez en cuando, es posible que el *coach* tenga que entrometerse, interrumpir a su cliente o vapulear a alguno que se pone a hablar y hablar o a otro que se está engañando a sí mismo. El *coach* lo hace en nombre de la agenda del cliente, generalmente orientando a éste en una dirección específica, «*Para un momento. ¿Cuál es la esencia de esto que estás diciendo?*». En algunas culturas, interrumpir se considera de mala educación. Sin embargo, en la formación co-activa, consideramos la interrupción como una forma de ser directo con el cliente, con el fin de que éste pueda evaluar sinceramente una situación y abordarla sin ambages. A veces la interrupción introduce la cruda verdad:

«Te estás engañando a ti mismo.» Otras veces se limita a señalar lo que está ocurriendo en ese momento, por ejemplo: «Estás eludiendo el tema.»

Intuir: Intuir es el proceso de acceder al conocimiento interno y de confiar en él. La intuición es un conocimiento directo, libre de las barreras de la mente. El proceso de la intuición es no lineal y no racional. A veces la información que el *coach* recibe a través de la intuición no tiene lógica aparente; sin embargo, suele resultar útil para el cliente. Intuir supone asumir riesgos y confiar en tus impulsos.

«Tengo el presentimiento de que...» «Me pregunto si...»

Metáfora: Utilizamos las metáforas para ilustrar algún aspecto y dibujar una imagen verbal de ello para el cliente.

«Tu mente es como una pelota de ping-pong que va de una opción a otra.» «Estás a punto de alcanzar la meta. ¡Vamos, puedes ganar la carrera!»

Metavisión: La metavisión es la imagen general o perspectiva general de algo. El *coach* da un paso atrás (o le pide al cliente que lo haga) para distanciarse de los temas más inmediatos del cliente y le devuelve reflejado a éste lo que ve desde la claridad que ofrece esta nueva perspectiva expandida.

«Si tu vida fuera como una carretera y la sobrevoláramos en helicóptero, ¿qué crees que veríamos?»

Otorgar el poder a la relación: La relación de *coaching* tiene una entidad distinta del cliente y del *coach*. El poder del *coaching* reside en la relación entre *coach* y cliente, y no en alguna de esas dos personas. Al otorgar el poder a la relación, tanto el *coach* como el cliente asumen la responsabilidad de crear aquella relación de *coaching* que más plenamente le sirva al cliente.

Pedir permiso: Esta habilidad permite que el cliente haga que la relación de *coaching* tenga acceso a áreas de interés especialmente íntimas y a veces incómodas.

«¿Me permites que te diga la cruda verdad?» «¿Puedo hacerte *coaching* sobre esta cuestión?» «¿Me permites que te diga lo que veo?»

Perspectiva: La perspectiva es uno de los regalos que el *coach* aporta a la relación de *coaching*: no se trata de la perspectiva «correcta», sino simplemente otros puntos de vista. Parte del *coaching* consiste en invitar al cliente a que vea su vida, o determinados temas de ésta, desde distintos ángulos. Cuando el cliente sólo ve las cosas desde una única perspectiva, tiene menos recursos y es posible que se sienta víctima de las circunstancias. Si es capaz de volver a examinar su punto de vista, será capaz de ver otras posibilidades y de cambiar.

Petición: Una de las habilidades de *coaching* más potentes es la de hacerle al cliente una petición. Ésta, basada en la agenda del cliente, está pensada para impulsar la acción del cliente. La petición incluye una acción determinada, unas condiciones de cumplimiento y una fecha o un plazo para su realización. Hay tres respuestas posibles ante una petición: 1) sí, 2) no y 3) contraoferta.

Planificación: El *coach* ayuda al cliente a articular la dirección que desea tomar y realiza activamente el seguimiento de sus progresos. El cliente suele aprovechar el apoyo que el *coach* le presta para la planificación y la gestión del tiempo cuando éste le ayuda a desarrollar sus habilidades en estas materias.

Pregunta de reflexión: Cuando el *coach* le hace al cliente una pregunta poderosa para que se la lleve como tarea, su intención es que éste profundice en el aprendizaje, suscitando en él una mayor reflexión. El cliente debe indagar sobre esta pregunta en el plazo entre sesiones de *coaching* o durante períodos de tiempo más prolongados, y observar qué le sugiere. La pregunta de reflexión suele basarse en alguna situación particular relacionada con el cliente en un momento dado. Una pregunta de reflexión tiene múltiples respuestas, y ninguna de ellas es la «correcta»:

«¿Qué estás tolerando?» «¿Qué es no dejarte intimidar?» «¿Qué es desafío?»

Preguntas poderosas: Una pregunta poderosa evoca claridad, invita a la acción, al descubrimiento, a la introspección o al compromiso. Crea mayores posibilidades, nuevos aprendizajes o una visión más clara. Las preguntas poderosas son preguntas abiertas que no suscitan una respuesta sí o no. Se derivan del hecho de sostener la agenda del cliente y o bien impulsan al cliente a la acción o bien le sirven para profundizar en su aprendizaje.

«¿Qué quieres?» «¿Cuál es el siguiente paso?» «¿Por dónde empezarás?» «¿Qué te supone esto?» «¿Qué es importante que recuerdes?»

Reconocimiento: El reconocimiento se dirige al yo y a la persona que el cliente ha tenido que ser para llevar a cabo la acción que se propuso realizar o para alcanzar el grado de consciencia que consiguió. Es la articulación de tu profundo reconocimiento de la otra persona.

«Reconozco el valor que has tenido que tener para presentarte a esta sesión, sabiendo que tenías cosas delicadas que compartir conmigo hoy.»

Reencuadrar o recontextualizar: Reencuadrar supone facilitarle al cliente otra perspectiva. Cuando un *coach* reencuadra una situación, vuelve a la información original y la interpreta de otra manera.

A una clienta le acaban de comunicar que ha quedado en segunda posición como candidata a un puesto de muy alto nivel en un mercado muy competitivo. Está decepcionada y se cuestiona su competencia profesional. El *coach* recontextualiza la situación señalando que ser seleccionada como segunda candidata en un mercado tan competitivo es del elevado nivel de su conocimiento experto y de su experiencia.

Respaldar: Respaldar al cliente significa defender su posición cuando duda de sus capacidades o se las cuestiona. A pesar de las dudas que el cliente pueda tener sobre sí mismo, el *coach* sabe claramente quién es el cliente y sabe que es capaz de mucho más de lo que cree.

Responsabilidad: La responsabilidad consiste en hacer que tu cliente responda de lo que dice que va a hacer. Se basa en tres preguntas: 1) ¿Qué vas a hacer?, 2) ¿Cuándo lo vas a hacer? y 3) ¿Cómo sabré yo que lo has hecho? La responsabilidad no implica regañar ni juzgar. Por el contrario, el *coach* traslada al cliente la responsabilidad frente a su visión o su compromiso y le pide que rinda cuentas de los resultados de las acciones que se haya planteado acometer. En caso necesario, hacer que el cliente se responsabilice incluye también la definición de nuevas acciones que emprender.

Saboteador: El concepto de saboteador encarna un grupo de procesos mentales y de sentimientos que mantienen el statu quo en nuestras vidas. A menudo se presenta como una estructura que nos protege, pero en realidad nos impide avanzar y alcanzar lo que de verdad queremos en la vida. El saboteador, igual que nuestra mente, siempre estará con nosotros. No es ni bueno ni malo, sencillamente está ahí. El saboteador pierde su poder sobre nosotros cuando somos capaces de identificarlo por lo que es, de sopesar nuestras opciones ante una determinada situación y luego de elegir conscientemente aquello que realmente deseamos en ese momento.

Ser testigo: Significa estar auténticamente presente con el cliente. Esta habilidad crea un espacio en el que el cliente puede expresarse plenamente a sí mismo. Cuando el *coach* es testigo del aprendizaje y del crecimiento del cliente, éste siente que alguien lo ve y lo conoce a un nivel muy profundo.

Sintetizar: Sintetizar es la habilidad de la brevedad y de la capacidad de síntesis por parte tanto del *coach* como del cliente. También se refiere a que los clientes vayan a la esencia de lo que

quieren decir en lugar de ponerse a contar historias largas y descriptivas.

Sostener el foco: Una vez que los clientes han definido una dirección o un modo de actuar, el trabajo del *coach* consiste en mantenerles progresando por esa vía y en que sigan siendo fieles a esa vía. Los clientes suelen distraerse con los acontecimientos de su vida diaria, con sentimientos fuertes suscitados por el sabotador o por la fuerza de otras opiniones que intervienen. El *coach* le recuerda permanentemente al cliente su foco y le ayuda a reorientar su energía hacia los resultados que desea obtener y hacia sus opciones vitales.

Sostener la agenda del cliente: Cuando el *coach* sostiene la agenda del cliente, renuncia a tener sus propias opiniones, juicios y respuestas con vistas a facilitar la plenitud, el equilibrio y el proceso del cliente. El *coach* sigue la pauta marcada por el cliente sin saber la respuesta adecuada, sin dar soluciones y sin decirle a éste lo que tiene que hacer. Sostener la agenda del cliente requiere que el *coach* ponga toda su atención en el cliente y en la agenda del cliente, y no en su propia agenda para el cliente.

Tomar el mando: El *coach* elige y dirige el camino del *coaching* en nombre de la agenda del cliente. Hay ocasiones en las que el cliente se desorienta debido a sus circunstancias cotidianas y se olvida de lo que más le importa. Es en ese momento cuando el *coach* necesita tomar el mando y llevar el *coaching* de vuelta a lo que es más relevante para el cliente.

Valores: Tus valores representan quién eres ahora mismo. Son principios que consideras que son muy valiosos en tu vida. La gente suele confundir los valores con sus principios morales. Los valores no se eligen. Son inherentes a tu persona y son tan específicamente tuyos como tus huellas dactilares.

Visión: Se trata de una imagen mental polifacética que define e inspira personalmente al cliente y le lleva a emprender acciones y a crear esa imagen en su vida real. Una visión poderosa es sensual, emocionante y magnética e inspira constantemente al cliente para que la haga realidad. La visión proporciona al cliente una dirección y también puede aportar significado a su vida.

ACERCA DE LOS AUTORES

Henry Kimsey-House, CPCC, MCC y uno de los primeros *coaches* profesionales en la década de 1980, es cofundador y el principal diseñador de los provocativos programas de aprendizaje experiencial de The Coaches Training Institute (CTI), la más importante escuela de formación de *coaches* del mundo. CTI y su filosofía co-activa han revolucionado las vidas y carreras de más de 35.000 directores, líderes y *coaches* de todo el mundo. Actor desde los nueve años de edad, Kimsey-House centró su atención en la emoción humana y el proceso narrativo a través de la formación teatral clásica y de sus años de experiencia como actor de teatro, televisión y cine. Profundamente convencido de que la educación debería guiarse por un aprendizaje de inmersión basado en el contexto y no por áridos montones de información, Kimsey-House mantiene su compromiso de crear entornos de aprendizaje ricamente participativos y transformativos, en los que la retención alcanza el 80 % y no el tradicional 20 %. Sigue desarrollando contenidos curriculares innovadores y colaborando con otros dinámicos líderes del pensamiento, y en este momento está terminando un libro sobre liderazgo transformativo. Vive con su mujer, Karen Kimsey-House, en la costa del norte de California.

Karen Kimsey-House, MFA, CPCC y MCC, es cofundadora y CEO de The Coaches Training Institute, la más importante escuela de formación de *coaches* del mundo. Una de las eminencias que más pronto gozaron del reconocimiento general en la profesión de *coaching*, fundó CTI en 1992 con Laura Whitworth y Henry Kimsey-House. Juntos crearon la filosofía co-activa de las relaciones en la que se basan los programas mundialmente famosos de *coaching* y de liderazgo. Empresaria de éxito, Kimsey-House fundó y dirigió el programa de educación de adultos Learning Annex San Francisco en 1986 y contribuyó a su desarrollo hasta convertirlo en uno de los programas municipales Learning Annex más admirados. Es Master of Fine Arts (MFA) en Comunicaciones y Teatro por la Temple University de Filadelfia. Activa en su compromiso de llevar la co-actividad a entornos amenazados y a poblaciones en conflicto, Kimsey-House sigue liderando talleres de CTI y es una dinámica conferenciante que recorre todo el mundo. Su misión es el cambio global transformativo. Vive con su marido, Henry Kimsey-House, a orillas del océano Pacífico.

Phillip Sandahl es cofundador de Team Coaching International (TCI), que ayuda a organizaciones de todo el mundo a destacar sacando el máximo partido al poder de los equipos. Sandahl y Alex Phillis, co-fundadora de TCI, son asimismo los desarrolladores del modelo de eficiencia de los equipos denominado *Team Diagnostic*[™], así como de una serie de herramientas integradas de

evaluación que cientos de equipos de todo el mundo utilizan. La herramienta de evaluación *Team Diagnostic Assessment*TM original está disponible en dieciocho idiomas y cuenta con *coaches*/facilitadores formados y certificados en treinta y tres países.

Sandahl es también miembro *senior* del cuerpo docente de The Coaches Training Institute. Ha desempeñado un importante papel en la expansión internacional del *coaching* y es pionero en el ámbito del *coaching* de equipos. Sandahl es *coach*, formador, autor y conferenciante y goza de reconocimiento internacional.

Si lo deseas, puedes contactar con él a través de Phillip@TeamCoach inginternational.com o de <www.teamcoachinginternational.com>.

Notas

[1] . En esta tercera edición, utilizamos intencionadamente el término *coachee* para referirnos a la persona a la que se le hace *coaching*. Dicho término (de uso generalizado fuera de Norteamérica) designa a cualquier persona que recibe *coaching*, mientras que el término «cliente» supone una relación profesional de *coaching*. El modelo es válido aun cuando la relación de *coaching* sea más informal, por ejemplo, entre un jefe y un subordinado directo. La utilización del término *coachee* permite hacer referencia a todas las relaciones de *coaching*. En esta tercera edición, utilizaremos «*coachee*» y «cliente» indistintamente.

[2] . Siglas en inglés de Overly Optimistic Planning Syndrome, cuyo sonido onomatopéyico es el de la sorpresa ante un desliz. (*N. de la t.*)

Coaching co-activo

Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl y Laura Whitworth

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

Título original: *Co-Active Coaching*

Publicado originalmente en inglés por Nicholas Brealey Publishers

Traducción de Magalí Martínez Solimán, CPCC

© del diseño de la portada, Idee, 2014

© Augere & Asociados, S. L., 2013

© de todas las ediciones en castellano

Espasa Libros, S. L. U., 2014

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero 2014

ISBN: 978-84-493-3007-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.

www.victorigual.com