

JOSEPH O'CONNOR
ANDREA LAGES

COACHING
CON
PNL

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

GUÍA PRÁCTICA PARA OBTENER
LO MEJOR DE TI MISMO
Y DE LOS DEMÁS

URANO

JOSEPH O'CONNOR
ANDREA LAGES

COACHING
CON
PNL

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

GUÍA PRÁCTICA PARA OBTENER
LO MEJOR DE TI MISMO
Y DE LOS DEMÁS

URANO

Joseph O'Connor y Andrea Lages

Dedicación

Coaching con PNL

Guía práctica para obtener lo mejor
de ti mismo y de los demás

Traducción: Carlos del Valle

Edición original: Joseph O'Connor y Andrea Lages

Traducción: Carlos del Valle

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

Queda permitida la impresión en su totalidad.

URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Joseph O'Connor y Andrea Lages

Coaching con PNL

Guía práctica para obtener lo mejor
de ti mismo y de los demás

Título original: *Coaching with NLP*
Editor original: HarperCollinsPublishers
Traducción: David Sempau

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

- © 2004 by Joseph O'Connor y Andrea Lages
Originally published in English by HarperCollinsPublishers
under the title *Coaching with NLP*
- © 2005 by Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
www.mundourano.com

ISBN: 84-7953-586-5
Depósito legal: B. 2.173 - 2005

Fotocomposición: Ediciones Urano, S. A.
Impreso por Romanyà Valls, S. A. - Verdaguier, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Dedicatoria

Mãezinha

Joseph Desmond O'Connor

Agradecimientos	11
Introducción	13
El sueño	19
Primera Parte: ¿Qué es el coaching?	21
1. De la imaginación a la realidad	23
2. Coaching en la vida privada y en el trabajo	37
El sueño continúa	45
Segunda Parte: El arte del coaching	57
3. Objetivos y valores	49
4. La primera sesión	75
5. El arte del coaching	103
6. Las preguntas son la respuesta	109
7. Creencias: las reglas de la vida	133
8. Transición	155
El sueño continúa	183
Tercera Parte: La práctica del coaching	185
9. Coaching en acción	187
10. Coaching contigo mismo	199
El sueño termina	209

Índice

Agradecimientos	11
Introducción	13
El sueño	19
Primera Parte: ¿Qué es el coaching?	21
1. De la imaginación a la realidad	23
2. Coaching en la vida privada y en el trabajo	37
El sueño continúa	45
Segunda Parte: El arte del coaching	47
3. Objetivos y valores	49
4. La primera sesión	75
5. El arte del coaching	103
6. Las preguntas son la respuesta	109
7. Creencias: las reglas de tu vida	133
8. Transición	155
El sueño continúa	183
Tercera Parte: La práctica del coaching	185
9. Coaching en acción	187
10. Coaching contigo mismo	199
El sueño termina	209

Agradecimientos

Ante todo nuestro agradecimiento a los pioneros del coaching, en especial a Timothy Gallwey, que a tantos ha inspirado a tomar este camino profesional. Gracias también a John Grinder y Richard Bandler por crear juntos la Programación Neurolingüística o PNL. Quisiéramos manifestar nuestra gratitud a las numerosas personas que nos han ayudado a escribir este libro, en particular a nuestra editora Carole Tonkinson y a Elizabeth Hutchins, por mejorar el manuscrito con su habilidad y su cuidado habituales. También queremos dar las gracias a Robin Prior por ayudarnos desinteresadamente a convertir el libro en una realidad.

Hemos aprendido mucho de las alumnas y los alumnos de nuestros cursos de formación, incluido el curso de posgrado en el que enseñamos coaching ejecutivo. ¡Sin duda todos nosotros hemos demostrado gran paciencia y determinación en la elaboración de este libro!

Por último, y como siempre, hay alguna música en concreto que debemos asociar con la escritura del libro. Gracias a Carlos Santana (*tan suave como siempre*) y a Gonzaguinha (*O que é O que é?*).

¿Quieres ser un coach?

• Ya lo eres.

• Quieres comenzar un coach y descubrir qué comporta eso.

• Quieres aplicar el coaching a ti mismo.

• Eres interesado en incorporar el coaching a tu trabajo actual.

Este libro te ayudará a dar los primeros pasos para convertirte en coach. Mejoras notablemente tus habilidades si ya lo eres. Si estas pensando en contratar a un coach te enseñará que puedes esperar y si lo que deseas es ser tu propio coach, también te ayudará en ello. Si estas involucrado en cualquier actividad profesional que implique ayudar a otras personas a conseguir una vida mejor —terapia, consejo, formación, mentoring o consultoría—, incrementará tus habilidades, te proporcionará nuevas perspectivas y te ayudará a mejorar tu eficacia.

Introducción

¿Cuáles son tus esperanzas y tus sueños?

¿Qué es importante para ti?

¿Tienes todo lo que te mereces?

¿Qué es posible para ti?

Imagina un modo de explorar estas preguntas de la mano de alguien que te ayude a realizar tus mejores sueños y a convertirte en esa persona que siempre has deseado ser. Eso es el coaching.

No es de extrañar que el coaching se haya vuelto tan popular. Vivimos tiempos estimulantes. Disponemos de posibilidades fantásticas y queremos sacar de ellas el mejor partido posible. Sentimos que nos merecemos ser felices y estamos dispuestos a invertir el tiempo, el esfuerzo y el dinero necesarios para ser mejores y obtener más satisfacción de todo lo que hacemos. El coach es nuestro guía en ese camino hacia ser lo mejor que podemos ser.

Éste es un libro sobre coaching, sobre qué es y sobre cómo usarlo. Es para ti si:

- Quieres ser un coach.
- Ya lo eres.
- Quieres contratar un coach y descubrir qué comporta eso.
- Quieres aplicarte el coaching a ti mismo.
- Estás interesado en incorporar el coaching a tu trabajo actual.

Este libro te ayudará a dar los primeros pasos para convertirte en coach. Mejorará notablemente tus habilidades si ya lo eres. Si estás pensando en contratar a un coach te enseñará qué puedes esperar y, si lo que deseas es ser tu propio coach, también te ayudará en ello. Si estás involucrado en cualquier actividad profesional que implique ayudar a otras personas a conseguir una vida mejor —terapia, consejo, formación, mentoría o consultoría—, incrementará tus habilidades, te proporcionará nuevas perspectivas y te ayudará a mejorar tu eficacia.

La palabra «coach» procede en principio del mundo del deporte, pero en nuestros días el coaching se ha convertido en una profesión completamente nueva, distinta del consejo, la formación, la mentoría o la consultoría, con un poder y una versatilidad notables. El coaching te ayudará a realizar una nueva labor, a mejorar el rendimiento en tu profesión actual, a desarrollar una nueva habilidad o a resolver un problema. En términos más generales, numerosas personas recurren ya al coaching para encontrar dirección y equilibrio. Los coaches personales ayudan a la gente a alcanzar una vida mejor.

En el mundo de los negocios, el coaching cobra cada vez más importancia por tres razones. En primer lugar, la gente tiende a cambiar su lealtad profesional de sus empleadores a sí mismas. Invierte en su propia carrera, a lo largo de la cual pueden tener muchos empleadores distintos. Las empresas se están dando cuenta de que el único modo de mantener a sus mejores colaboradores consiste en invertir en ellos y facilitar su desarrollo. El coaching es el mejor medio para ello.

En segundo lugar, poner el coaching al servicio de los empleados clave constituye la mejor utilización posible de los recursos de la empresa, puesto que los aplica justo donde se necesitan.

En tercer lugar, los resultados a largo plazo de la formación empresarial suelen ser descorazonadores. Sobre la marcha tal vez la formación pueda parecer un gran éxito, pero si al día siguiente los participantes regresan a la misma oficina de siempre, a trabajar con las mismas personas de siempre, que les van a seguir tratando como siempre, volverán a caer en su antiguo comportamiento porque todo cuanto les rodea apoya ese comportamiento. Por consiguiente, gran parte de la formación acaba siendo a largo plazo dinero malgastado, puesto que, en fin de cuentas, no conduce a un cambio sostenible. Sin embargo, si un coach se encarga de guiar a los participantes después de la formación y de mantener viva la inspiración, éstos podrán resistir mejor los cantos de sirena del «negocio como de costumbre», y los cambios deseados tendrán muchas más probabilidades de arraigar. Por otro lado, las habilidades del coaching enriquecen inmensurablemente el bagaje del buen directivo.

En general, el coaching te ofrece la satisfacción de ayudar a los demás de forma muy eficaz. Pero también puedes aplicarte esas habilidades a ti mismo. El coaching es, pues, a la vez, un conjunto de habilidades y una profesión suamente gratificante, en expansión creciente.

Coaching con PNL

La Programación Neurolingüística o PNL está hecha a la medida del coaching. La PNL estudia tres grandes áreas que le dan su nombre:

Programación	El modo en que secuenciamos nuestras acciones para alcanzar nuestros objetivos.
Neurología	La mente y el modo en que pensamos.
Lingüística	El modo en que utilizamos el lenguaje y en que éste nos afecta.

El coach PNL puede comprender la realidad de la forma de pensar de su cliente y utilizar el lenguaje de forma muy precisa para ayudarle a alcanzar sus objetivos.

La PNL tuvo sus inicios en Estados Unidos a mediados de la década de 1970 con el trabajo del profesor de lingüística John Grinder y del psicólogo Richard Bandler, quienes comenzaron estudiando a comunicadores excelentes y construyeron, a partir de ellos, modelos de habilidades de comunicación. Esos métodos podían ser entonces enseñados a otras personas para que obtuvieran resultados similares. De forma parecida, nosotros hemos «modelado» los patrones de coaches excelentes, de modo que estamos en condiciones de decir exactamente qué es lo que funciona y lo que no. No necesitas, pues, reinventar la rueda para convertirte en un buen coach.

La PNL estudia también el modo en que estructuramos nuestra experiencia subjetiva: cómo pensamos acerca de nuestras creencias y nuestros valores, cómo creamos nuestros estados emocionales y cómo construimos nuestro mundo interior y le dotamos de significado. La PNL es el principal campo de la psicología que trata desde dentro el mundo interior subjetivo. Los coaches necesitan PNL. La PNL te ayuda a convertirte en un master coach.

Sin embargo, no necesitas estudiar la PNL en su totalidad para utilizarla como coach. Si no sabes nada de ella, en este libro encontrarás todo cuanto necesitas de PNL en tu coaching. Si ya estás familiarizado con ella, aquí descubrirás el modo de integrarla en tu práctica del coaching.

¿Qué es lo que la PNL aporta al coaching ?

- *Velocidad.* Las técnicas de PNL funcionan rápidamente.
- *Planteamiento pragmático.* Si lo que haces no funciona, haz otra cosa.

- *Actitud de fascinación.* Cada cliente es único. ¿Cómo hace lo que hace? ¿Cómo puede hacerlo mejor?
- *Técnicas sencillas.* La PNL ofrece una serie de técnicas sencillas hechas a medida de las necesidades del coaching.
- *Apreciación del modo en que interactúan objetivos, valores y creencias.* Ésta es la esencia del proceso de coaching.
- *Sintonía y confianza.* Prerrequisitos de toda buena relación de coaching.

Cómo utilizar este libro

El libro se divide en cuatro grandes apartados:

- Los primeros dos capítulos definen el escenario del coaching: qué es y cómo funciona.
- Los capítulos 3 al 8 te conducen a través de la estructura del coaching y de las habilidades que necesitas, desde la primera entrevista hasta el final de la relación con tu cliente. Incluyen asimismo ejemplos prácticos de sesiones de coaching en las que se usan dichas habilidades.
- El capítulo 9 es coaching en acción: un ejemplo de cómo utilizar estas herramientas en una sesión real. El capítulo 10 está dedicado al coaching para uno mismo.
- Finalmente hemos incluido un apartado de recursos en el que encontrarás muchas de las herramientas de coaching mencionadas a lo largo del texto, otro apartado dedicado a cuestiones prácticas tales como duración de las sesiones, contratos, etc., un glosario de terminología de coaching y la bibliografía.

Entender la acción es sumamente importante en coaching, de modo que al final de cada capítulo encontrarás algunas sugerencias de tareas para ti o para tus clientes. Estas «tareas de refuerzo» te ayudarán a incrementar tus habilidades de coaching, la conciencia de ti mismo y tu felicidad. Utiliza las que creas conveniente y prescinde de las que no te parezcan útiles. Cada capítulo incluye asimismo un resumen a modo de recordatorio de los puntos más importantes.

Hemos formado a coaches de todo el mundo. Allí donde enseñamos hay siempre un tremendo entusiasmo por el coaching, acompañado de deleite y sorpresa ante los notables resultados que proporciona. Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo como coaches, como formadores de coaches, y como desarrolladores del coaching como disciplina. Deseamos compartir todo eso contigo a lo largo de este libro. Esperamos que lo disfrutes y lo encuentres útil.

Joseph O'Connor y Andrea Lages
Mallorca, 2004

El sueño

He tenido un sueño.

Joseph y yo nos encontramos en un gran espacio llano, rodeados por un enorme y majestuoso edificio cuyas múltiples ventanas parecen atisbarnos desde todas direcciones. El edificio parece vacío y carente de vida. A medida que avanzamos, nuestros pasos despiertan el eco en los corredores de altas paredes.

Nos resulta difícil percibir el cielo allá en las alturas, tan alto y sobrecogedor es este edificio. Nunca el cielo nos había parecido tan lejano, distante, remoto.

De vez en cuando la brisa trae el rumor de risas lejanas y sabemos que, a pesar de las apariencias, en algún lugar, más allá del edificio, hay personas moviéndose y hablando.

Seguimos andando y andando, pero el escenario que nos rodea parece no cambiar. «¡Qué lugar más aburrido!», pensamos, y nos preguntamos por el modo de salir de allí.

Llevamos ya mucho tiempo aquí abajo, y comenzamos a preguntarnos cómo podemos subir a la parte alta del edificio para tener mejor vista. Queremos estar más cerca del cielo. Suponemos que en algún lugar tiene que haber unas escalera que nos conduzca arriba, pero parece que vamos a tener que recorrer todo el edificio para encontrarlas. Eso va a llevarnos mucho, mucho tiempo, y no sabemos por dónde empezar. No hay modo de encontrar el camino dentro de ese edificio.

Empieza a soplar un viento más frío. Atrapada en un laberinto de sombras, la luz del sol no llega hasta nosotros.

Cuando cae la noche y el lugar se torna oscuro y gélido decidimos movernos.

De repente, una mujer joven aparece ante nosotros. Lleva un vestido largo y su melena castaña le llega a la cintura. Su mano derecha sostiene una pequeña lámpara de aceite, cuya llama arroja largas sombras que se mueven como

dotadas de vida propia, mientras las demás sombras permanecen quietas y muertas.

La joven anda despacio hacia nosotros, se queda mirándonos fijamente y por fin nos pregunta:

—¿Qué estáis buscando?

«¿Podemos confiar en ella?» —nos preguntamos—. ¿Podemos decirle lo que queremos? ¿Para qué quiere saberlo?» Ni siquiera la conocemos.

Después de todo, ¿por qué no?

—Queremos ir a la parte superior del edificio —le digo, señalando al lugar al que queremos llegar.

—Muy bien —responde—. Os ayudaré, pero tenéis que tener cuidado. Hay muchos peligros.

De la imaginación a la realidad

PRIMERA PARTE

¿QUÉ ES EL COACHING?

El coaching es un correspondiente pensamiento y emociones, dual jugador de la propia autoconciencia tratando de conseguir así mismo que le asegure la participación en sueños pueden proporcionarnos pistas, sumeros e indicios acerca de nuestra vida, de donde estamos y de adónde queremos ir. Escríbanlos cuando se despierten y nuestras preocupaciones. En los sueños nuestras mentes a veces juegan en realidades. Pero los sueños son más que eso. Cuando soñamos, vamos a la imaginación, vamos de los confines de nuestra vida a un mundo más amplio, en el que todo es posible y en el que no estamos limitados por cosas que nos han sido repetidas. En ellos tenemos libertad para salirnos de nuestra pista y cambiar la suerte de la partida. Los sueños nos llevan a mundos de enormes tubos. Cada cambio en nuestra vida comienza con un sueño. Usamos la imaginación para proyectarnos hacia el mejor de los mundos posibles.

¿Qué es el coaching con los sueños? El coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. El coach es un mago del cambio que toma las cartas que nos ha repartido y juega mejor, a cambiar las reglas del juego, a encontrar nuevas jugadas. Los cambios se originan en el sueño de algo mejor. Cuando yo me despierto de un sueño, miramos hacia allí y volvemos a soñar. Siempre hay una parte después del sueño.

En última instancia, este libro trata sobre cómo convertir sus sueños en realidad. Sea lo que el coach hace por ti. El coaching implica tu imaginación y, al mismo tiempo, una herramienta eminentemente práctica en el mundo real. Trata con objetivos y logros concretos. Vive en el mundo de las posibilidades de la realidad.

Joseph es un participante (Joseph) en un maravilloso seminario de música a cargo de una maestra llamada Elsie-Rita, que trata sobre cómo vivir con confianza que soñamos de ansiedad, y que había escrito un libro titulado A So-

1

De la imaginación a la realidad

Todos soñamos. Mientras dormimos, nuestra mente baraja las experiencias del día junto con sus correspondientes pensamientos y emociones, cual jugador de póquer enloquecido tratando de conseguir esa mano que le asegure la partida. Estos sueños pueden proporcionarnos pistas, susurros e indicios acerca de nuestra vida, de dónde estamos y de adónde queremos ir. Escenifican nuestros problemas y nuestras preocupaciones. En los sueños nuestras metáforas se convierten en realidades. Pero los sueños son más que eso. Cuando soñamos utilizamos la imaginación, saltamos de los confines de nuestra vida a un mundo más amplio, en el que todo es posible y en el que no estamos limitados a esas cartas que nos han sido repartidas. En ellos tenemos libertad para tomar cualquier otra carta y cambiar la suerte de la partida. Los sueños nos llevan más allá de nosotros mismos. Cada cambio en nuestra vida comienza con un sueño. Utilizamos la imaginación para proyectarnos hacia el mejor de los futuros.

¿Qué tiene que ver el coaching con los sueños? El coaching trata del cambio, de cómo hacer cambios. El coach es un mago del cambio que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las reglas del juego, o a encontrar un juego mejor. Los cambios se originan en el sueño de algo mejor. Cuando ya hemos alcanzado un sueño, miramos más allá y volvemos a soñar. Siempre hay otro sueño después del sueño.

En última instancia, este libro trata sobre cómo convertir tus sueños en realidades. Eso es lo que el coach hace por ti. El coaching implica tu imaginación y es, al mismo tiempo, una herramienta eminentemente práctica en el mundo real. Trata con objetivos y logros concretos. Vincula el mundo de los sueños con el de las realidades.

En 1985 participé (Joseph) en un maravilloso seminario de música a cargo de una pianista llamada Eloise Ristad, que trabajaba sobre todo con concertistas que sufrían de ansiedad, y que había escrito un libro titulado *A So-*

prano on her Head. El seminario y el libro me inspiraron y, una vez que me metí en la cama después de la última sesión y reflexioné sobre la experiencia que acababa de vivir, un pensamiento apareció de repente en mi mente: «Quiero escribir un libro».

Enseguida comenzó el diálogo interno.

«¡Tú no eres capaz de escribir un libro!», dijo de inmediato una voz despectiva.

«¿Por qué no?»

«Pues... porque no sabes cómo hacerlo.»

«Pero puedo aprender. Si no lo intento nunca sabré si puedo escribir un libro o no.»

Este pequeño diálogo dejaba clara la diferencia entre creencia y capacidad. Lo que me faltaba era el *know how*, los conocimientos para escribir un libro. De haber tenido entonces un coach a mi lado, él me habría ayudado a prestar atención a mis creencias y a centrarme en mi objetivo, y me hubiese ayudado a alcanzarlo. Dadas las circunstancias, actué como mi propio coach y fijé el punto de mira más allá de lo que consideraba posible, sin permitir que ninguna creencia limitadora me impidiese tratar de alcanzar lo que deseaba.

Tal vez tú también estás leyendo este libro porque quieres ser tu propio coach. O quizá te interese el coaching en general o desees incrementar tus habilidades como coach si ya lo eres. Tal vez estés pensando en contratar los servicios de un coach o quieras saber si las habilidades del coaching pueden convertirte en un maestro, formador o consejero más eficaz. Quizá quieras tener una nueva perspectiva de tu profesión y saber qué piensan otros acerca del coaching. Cualquiera que sea tu motivación cerrarás el abismo entre sueños y realidades, tanto para ti mismo como para los demás.

Luchar por la libertad

Un coach no es tan sólo un mago del cambio, sino también un luchador por la libertad.

La libertad tiene dos facetas: la de liberarse de algo y la de gozar de libertad para hacer algo. Por ejemplo, hace unos años (Joseph) trabajaba cincuenta horas a la semana enseñando guitarra. Era un trabajo casi siempre satisfactorio y agradable, aunque muy cansado. No era ciertamente la clase de trabajo en que uno puede echar una cabezadita de vez en cuando. Al profesor le pagan por es-

cuchar a sus discípulos. Me encantaba mi profesión, pero quería liberarme de tantas horas de trabajo. No es que pensara cambiar de ocupación, sólo quería tener la oportunidad de relajarme, de mirar al vacío, leer, o dormir si me apetecía. No quería sentirme tan cansado. Más allá de cierto límite, no podía prestarle a mi trabajo la atención que merecía. La relajación es tan necesaria para poder trabajar con eficacia como el tiempo que dedicamos al propio trabajo. Ésta es la libertad *de liberarse*.

La otra clase es la libertad *para* hacer algo. Cuando te has liberado de la situación que te lo impedía, ya puedes hacer esa otra cosa. ¿Qué? En mi caso escribir libros, modelar la buena escritura y preparar e impartir distintos cursos de formación.

El coach trabaja con las dos clases de libertad. Ayuda al cliente a liberarse de circunstancias insatisfactorias o desagradables y luego le abre otras posibilidades.

Conoce a tu enemigo

Si el coach y su cliente están implicados en la lucha por la libertad, ¿quiénes son sus enemigos? ¿Qué está bloqueando ese cambio que el cliente desea?

En la mayoría de casos el enemigo es el hábito. Comportamientos habituales, pensamientos habituales, hábitos que han arraigado en nosotros a lo largo del tiempo y que resultan difíciles de erradicar. Todo hábito sirve inicialmente a algún valor, de otro modo no se habría convertido en hábito. Pero los tiempos cambian y los viejos hábitos ya no nos sirven.

Mantenemos los hábitos de diversas formas. Disponemos nuestro entorno para apoyarlos. Los demás esperan de nosotros que actuemos de forma predecible y, por consiguiente, nos tratan de modo asimismo predecible, lo cual refuerza nuestros hábitos. Son como el dispositivo de crucero de un vehículo, diseñado para mantener determinada velocidad y dirección de modo que el conductor pueda relajarse. Si quiere cambiar la velocidad o la dirección tendrá que prestar atención de nuevo. Una vez cambiado el hábito éste le llevará en otra dirección, hacia un camino distinto.

El coach trata con los hábitos que impiden a su cliente avanzar en la dirección deseada, unas veces mediante una guerra de guerrillas, otras mediante un ataque frontal. El coaching cambiará la dirección de la vida del cliente, a menudo con un pequeño cambio cada vez, pero que se sumará a los anteriores.

Cambio de dirección

Piensa en tu vida como si se tratara de un viaje por carretera. No sabes adónde te diriges, pero el paisaje es agradable. Al cabo de un tiempo te das cuenta de que viajas en círculo. Si esperas lo suficiente volverás a ver lo que ya viste antes. Pero de repente aparece una bifurcación. En realidad te encontraste con muchas en tu camino, sólo que no te diste cuenta de ellas o, si las viste, te sentías tan cómodo en tu camino que decidiste ignorarlas. Sin embargo, ahora tienes a tu lado a un coach que te avisa. Cambias de dirección, aunque sólo sea ligeramente, y tomas otro camino que diverge un poco del anterior.

La primera tentación consiste en pensar: «Bueno, tampoco era para tanto». Puede ser cierto que ese cambio sea pequeño a corto plazo, pero cuanto más tiempo lo mantengas, más te separarás de tu anterior trayectoria. Transcurrido un año te encontrarás en un territorio completamente nuevo. Eso será así aun en el caso de que no hagas ningún otro cambio.

Cuanto más grande sea el cambio de dirección, menos tiempo necesitarás para llegar a tu nuevo escenario. No obstante, incluso el cambio más insignificante te llevará a un viaje distinto si persistes en él. Todo cuanto necesitas es mantenerte en ese nuevo camino, aunque el viejo trate de seducirte con promesas de comodidades conocidas. «Más vale malo conocido —te susurra—, que bueno por conocer.» Pero ¿hay realmente algo malo en el nuevo camino?

¿Cuál es el papel del coach en ese proceso? El coach se ocupa de tres cosas:

1. Mostrarte el camino en el que estás.
2. Señalarte las opciones posibles y ayudarte a tomar una nueva dirección.
3. Ayudarte a persistir en el cambio.



La vida consiste en una serie de pequeñas decisiones.

En líneas generales, la vida consiste en una serie de pequeñas decisiones. Un gran cambio es a menudo la suma de muchos pequeños cambios que aguardan el momento adecuado. Cada decisión que tomamos nos mantiene en el viejo y cómodo camino conocido, o nos dirige hacia lo que realmente deseamos. El coaching te ayuda a decidir.

El coaching en los negocios

Llevamos más de una década hablando de «organizaciones que aprenden». Creemos que también hay «organizaciones que sueñan». Sus sueños están en las mentes de quienes las dirigen. Sueñan con servir mejor a sus clientes, con dominar el mercado con un nuevo producto, con el enfoque de marketing más avanzado, con esa aplicación innovadora o con nuevos sistemas de trabajo que permitan actuar mejor, más rápido y con mayor libertad. Sueñan en ser la organización camaleón, capaz de cambiar con la misma rapidez que su entorno en un mercado que cambia rápidamente. El coaching puede cambiar un negocio ayudando a su gente a soñar mejores sueños y a convertirlos en realidades.

En los últimos veinte años el mundo de los negocios ha cambiado espectacularmente. La gente ya no tiene un empleo de por vida; ni lo busca ni espera encontrarlo, sino que actúa con «egoísmo iluminado». La empresa para la que trabaja ya no es tan importante como su propia carrera profesional. Es muy probable que a lo largo de su vida laboral trabaje para varias empresas.

Cuanto más se desarrolla el individuo a sí mismo y cuanto más instruye una empresa a su gente, más valiosa es ésta para la compañía. El coaching constituye uno de los medios con mejor relación coste-eficacia para ello. Pone el énfasis donde más se necesita, en las habilidades de la gente, y conduce a resultados rápidos.

La vida en la empresa consiste también en una serie de pequeñas decisiones. Son estas pequeñas decisiones las que mantienen el buen funcionamiento de la empresa día a día, y las que suscitan la confianza y el compromiso de su gente. El coaching ayuda a la gente a tomar cada día decisiones de alta calidad.

Hace unos diez años se realizó un interesante estudio acerca del modo en que se tomaban decisiones en un gran número de empresas europeas de tamaño medio. Los resultados demostraron que dos tercios de las decisiones más importantes se tomaban de acuerdo con la estrategia declarada de la compañía. Ese número bajaba a un tercio cuando se trataba de decisiones de mediana importancia, y tan sólo una de cada veinte decisiones menores del día a día de la empresa eran tomadas de acuerdo con la estrategia corporativa. Piensa ahora en la impresión que eso tenía que causar sobre la gente que trabajaba en esas organizaciones. Las decisiones importantes no eran frecuentes, se tomaban en secreto y a menudo no se hacían públicas por razones de prudencia comercial, de modo que eran prácticamente invisibles. Las pequeñas decisiones del día a día,

en cambio, afectaban a todos y eran evidentes y públicas. Cada día todos podían ver que la compañía para la que trabajaban no era fiel a su propia política. Las pequeñas decisiones importan más que las grandes a la gente que trabaja en una empresa.

¿Por qué quiere coaching la gente?

La gente pide coaching por muchas razones distintas, pero el denominador común es la existencia de alguna disonancia entre sus sueños y su realidad. En ocasiones esa disonancia es pequeña y el coaching puede quedar completado en una o dos sesiones. Por ejemplo, un directivo puede desear dar un *feedback*¹ más efectivo a sus subordinados. En la situación actual, o bien les ofende o no le prestan atención. El coach y su cliente trabajarán juntos para comprender las intenciones de éste, cómo proporciona *feedback* y cómo puede ser mal entendido. Luego, a la luz de esa nueva comprensión, podrá encontrar nuevas formas de transmitir su *feedback*. Recibirá el encargo de probar el nuevo método y evaluar los resultados. La semana siguiente el coach discutirá con él las diferencias y lo que ha aprendido.

Otros problemas pueden ser más complejos y requerir varias sesiones para su resolución, como en el caso de algún quebranto significativo en la vida o de algún cambio drástico. Por ejemplo, un cliente que va a ser promovido puede que necesite nuevas habilidades. También es posible que necesite hablar acerca de asumir nuevas responsabilidades y de lo que eso significa para su vida.

Lo que para una persona no es más que un pequeño inconveniente para otra tal vez sea un gran trastorno. ¿Cuándo es un problema lo suficientemente grande para buscar ayuda? Cada cual tiene sus propios límites para lo que puede tolerar, y éstos dependen de sus hábitos, de su estilo de vida y de su genética. A algunas personas les basta con una pequeña perturbación para sentirse incómodas, mientras que otras son capaces de aguantar mucho antes de actuar para remediar la situación.

1. *Feedback*: En términos generales, respuesta o información sobre la acción que estamos realizando. También realimentación, refuerzo negativo o positivo de un proceso por medio de su mismo producto. Ver también del Glosario para el significado de la palabra en el contexto específico del coaching. (N. del T.)

Hay un chiste sobre dos ranas. Una recorre saltando un profundo surco dejado por un tractor. La otra la ve allá abajo y le grita:

—¡Eh!, ¿qué estás haciendo ahí abajo? Aquí arriba se está mucho mejor, hay más comida.

—No puedo subir —le responde la otra.

—Déjame ayudarte —le ofrece la de arriba.

—No. Déjame en paz. Aquí estoy bien y también hay comida.

—De acuerdo —dice la otra rana—, pero aquí arriba hay mucho más espacio para explorar y para moverse.

—Aquí abajo tengo todo el espacio que necesito —mantiene la de abajo.

—¿Y qué me dices de relacionarte con otras ranas? —argumenta la de arriba.

—De vez en cuando baja alguna hasta aquí, y si no, puedo gritarles a mis amigas de ahí arriba.

Finalmente la rana de arriba abandona su empeño y se va, dando brinco.

Al día siguiente, ante su sorpresa, se encuentra con la rana de abajo saltando a su lado.

—Oye —le grita—, creí que ibas a quedarte en ese surco. ¿Qué ha pasado?

—¡Que venía un camión!

Algunas personas necesitan el equivalente de un camión para moverse. Otras, en cambio, pueden sentirse razonablemente satisfechas y exitosas, pero creer al mismo tiempo que «para mejorar no hace falta estar enfermo». Estas personas contratarán a un coach para explorar con él el modo de ser más felices e incluso más eficaces. Quieren ser lo mejor que pueden ser y quieren lo mejor para ser cada vez mejores.

Cualquiera que sea la situación, el cliente puede pedirle explícita o implícitamente al coach que vuelva a dejar su vida tal como era antes del trastorno. En otras palabras, una vez que el camión ha pasado, el surco vuelve a parecer atractivo. El coach debe evitar esta tentación a toda costa, de lo contrario los dos tendrán problemas. En primer lugar es imposible, no hay forma de dar marcha atrás al reloj. En segundo lugar, incluso si fuese posible, el cliente volvería a quedar expuesto exactamente al mismo problema. Tratar de volverlo a colocar donde estaba conduce a una clase de coaching parecido a lo que vemos en la película *Atrapado en el tiempo* (*The Groundhog Day*), con el mismo problema reapareciendo una y otra vez. La función del coaching consiste en ayudar a la gente a tomar una nueva dirección, a avanzar hacia su propia felicidad, no a dar vueltas cómodamente alrededor del mismo punto.

Felicidad

El coaching es un juego de apuestas altas: nada menos que la felicidad. La gente acude al coaching porque quiere ser feliz o más feliz. Quiere una vida satisfactoria llena de buenas experiencias. Queremos buenas relaciones y un trabajo con el que disfrutar y del que sintamos orgullosos, en el que poder utilizar nuestros talentos y ganar dinero. Queremos experimentar al máximo los placeres de la vida, ver nuestros buenos sueños convertidos en realidad y sentir que vivimos de acuerdo con nuestros valores más elevados. Queremos ser apreciados por muchos, amados por unos pocos y respetados por todos.

El coaching empresarial apuesta igualmente alto, tal vez incluso por la propia supervivencia de la empresa. Un negocio próspero es rentable, apetece trabajar en él, consigue sus objetivos y opera de acuerdo con sus valores fundamentales. En el mercado se le respeta. Para que un negocio prospere y tenga éxito, quienes forman parte de él tienen que ser felices en su puesto de trabajo y competentes en sus funciones.

No existen recetas para conseguir felicidad ni farmacias que la suministren. No es algo que posees, sino algo que *eres*. Cada cual tiene su propia idea de lo que puede hacerle feliz. El coach no puede saber de antemano qué es lo que hará feliz a su cliente. En ocasiones ni siquiera lo sabe él.

Algunas investigaciones interesantes sugieren que dos tercios de la población no sabe ser feliz. En 1957 se realizó un estudio en Estados Unidos en el que se preguntó a un elevado número de personas si se sentían felices con lo que tenían en su vida. Más o menos la tercera parte respondió afirmativamente. En 1992 se repitió el experimento y, a pesar de que los estándares de vida habían aumentado considerablemente, el porcentaje de respuestas afirmativas fue el mismo. ¿Qué significa eso? Pues que tan sólo un tercio de la población conoce el secreto de la felicidad, que ésta procede de nuestro interior, que no depende de lo que tenemos sino de lo que somos y experimentamos. Ser feliz está en las pequeñas cosas de la vida, en esa serie de pequeñas decisiones que te hacen, cada una de ellas, más feliz. La felicidad está en los pequeños detalles cotidianos de la vida.

Muchos piensan que hay que perseguir la felicidad, que cuando compren aquello que desean o consigan aquel sentimiento o aquella persona serán por fin felices. Eso no es más que un espejismo, como el propio lenguaje delata. Si necesitas perseguir la felicidad es que la has puestro más allá de tu alcance. Mientras la persigas se mantendrá alejada de ti. No hay forma de perseguir lo que ya se tiene. Sólo puedes ser feliz *ahora mismo*.

Muchos creen también que ser feliz es algo egoísta, que hay disponible una cantidad limitada de felicidad y que si son felices inevitablemente alguien será desdichado por su culpa. Sin embargo, tal ver ser feliz sea bueno para todos y la única felicidad personal con la que puedes tratar es la tuya.

¿Cuán feliz eres? El coaching pretende que seas más consciente de ti mismo, que descubras dónde te encuentras y cómo ir más allá. Una forma de conseguirlo consiste en realizar ejercicios de autoobservación. A lo largo de este libro te propondremos unos cuantos.

Tómate unos minutos para reflexionar sobre las preguntas siguientes. No te las saltes para pasar rápidamente a la página siguiente, hay mucho en juego. Algunas preguntas te parecerán sencillas, pero a menudo el coaching consiste precisamente en formular preguntas muy simples. La calidad de una pregunta no se juzga por su complejidad, sino por la complejidad de pensamiento que suscita.

Anota tus respuestas, pero no te tomes más tiempo del necesario a menos que así lo desees. Si escribes lo primero que te venga a la mente, probablemente será lo más parecido a la verdad.

Felicidad: Autoobservación

¿Qué significa para ti ser feliz?

Piensa en alguna ocasión en que hayas sido feliz. ¿Cómo te sentiste?

Confianza

La confianza es crucial en la relación de coaching. Pero ¿por qué confiar en un coach? ¿Por qué confiar en alguien? ¿Qué hace falta para que decidas confiar?

Al igual que la felicidad, la confianza es una abstracción. No es un objeto que puedas poseer, sino una relación creada entre dos personas. *Trust*, término inglés para la confianza, procede del nórdico antiguo *traust*, que significa «fuerte». Confiamos en lo que creemos verdadero. Cuando confiamos en alguien creemos en su fuerza, pensamos que podemos apoyarnos metafóricamente en esa persona sin temor a que se hunda bajo nuestro peso.

La confianza requiere tiempo. Es muy raro que alguien confíe en otra persona de inmediato, a menos que haya una razón muy poderosa de por medio. Cuando Arnold Schwarzenegger extiende su mano hacia Sarah Connor en *Ter-*

minator 2, a ella no le queda en ese contexto más remedio que confiar o morir. Lo más normal es que la confianza se vaya construyendo a lo largo del tiempo, con repetidas pruebas en diferentes circunstancias.

La palabra «verdad», *truth* en inglés, procede de la misma raíz que «confianza», pero no tiene nada que ver con la verdad objetiva. Supongamos que alguien te dice que fuera luce el sol y otra persona te dice que está lloviendo. La cuestión de confianza no está en la climatología, sino en cuál de las dos personas es creíble. Si no puedes mirar por la ventana tendrás que decidir basándote en la confianza que te merezca cada una de ellas. Cuando no podemos ver por nosotros mismos lo que sucede necesitamos confiar en alguien.

¿Cómo se construye la confianza entre el coach y su cliente? En primer lugar, la confianza comienza por conocerse a uno mismo. A menos que te conozcas y conozcas tus límites, tus objetivos y tus valores, confiarás demasiado deprisa porque querrás creer en el otro. O tal vez confíes con demasiada facilidad porque pides poco del otro en términos de fiabilidad. En tales casos lo más probable es que acabes siendo explotado.

En el otro extremo, tal vez tus estándares sean demasiado elevados y exijas imposibles gestas de gallardía y logro antes de confiar en alguien. En ese caso lo más probable es que acabes solo y emocionalmente aislado.

Confianza: Autoobservación

Piensa en alguien en quien confías.

¿Cómo decidiste confiar en esa persona?

¿Qué hizo o no hizo para merecer tu confianza?

¿Qué pruebas necesitaste antes de confiar en ella?

¿Cuánto tiempo necesitaste para confiar en ella?

Ahora piensa en alguien en quien no confías.

¿Cómo decidiste que no confiabas en esa persona?

¿Qué hizo o no hizo para no merecer tu confianza?

¿Cuánto tiempo necesitaste para decidir que no podías confiar en ella?

Empleamos a menudo la expresión «ganarse la confianza». Sin embargo, la confianza no es una cuestión de contabilidad, de sumar y restar puntos positivos o negativos y ver qué balance queda. La confianza es algo más flexible. No es una cualidad de todo o nada. En lugar de pensar si alguien es o no digno de

confianza en términos abstractos, resulta más aconsejable considerar hasta qué punto puedes confiar en ella en determinado contexto. Tal vez confíes en ese amigo en cuestiones de dinero, pero no con tu pareja. Tuve (Andrea) una amiga que siempre estaba a mi lado cuando la necesitaba. Sentía que podía confiar en ella en casi todo, excepto cuando mi novio estaba presente. Entonces se mostraba más abierta hacia él que hacia mí.

Habitualmente juzgamos la confianza por dos criterios. El primero es la sinceridad o la autenticidad subjetiva, que debemos juzgar por el comportamiento de la persona. ¿Se corresponde su comportamiento con una profundidad interna, con una autenticidad interior hacia sí misma y hacia los demás? ¿Es sincera? ¿Cumple sus promesas? ¿Son consecuentes sus palabras con sus acciones? ¿Lo son también cuando habla con otras personas?

El segundo criterio es la competencia. Puede que esa persona sea sincera, pero ¿tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo lo que promete?

Para ser merecedor de confianza el coach necesita ser sincero y competente. También necesita ser un modelo de las cualidades que desea que emerjan en su cliente.

Este capítulo trata de cómo despertar de los sueños y emprender la acción. El coaching constituye el medio para hacerlo. Cómo aplicarlo a la vida y al trabajo es el objeto del capítulo siguiente.

Resumen

Nuestros sueños moldean nuestros objetivos y nuestros objetivos moldean nuestra vida.

El coach nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos.

El coach lucha junto con su cliente por la libertad: para liberarlo de las circunstancias que el cliente no desea, para que su cliente pueda elegir lo que desea.

Los enemigos de la libertad son los hábitos que nos mantienen cómodamente tal como somos.

El entorno, la familia y los amigos tienden a reforzar nuestros hábitos.

Una serie de pequeñas decisiones puede cambiarnos la vida.

El coach:

te mostrará el camino en el que te encuentras,
te mostrará dónde puedes cambiar,
apoyará el cambio.

El coaching ayuda a las empresas ayudando a quienes las dirigen.

El coaching es uno de los medios más centrados y con mejor relación coste-eficacia para el desarrollo del personal en el ámbito de los negocios.

La gente contrata a un coach por diferentes razones, por lo general porque algo va mal en su vida. El coach ayuda a resolver el problema y a avanzar, no a regresar de nuevo adonde se estaba antes.

Algunas personas acuden al coaching porque, aunque son felices, quieren serlo más.

El coaching consiste en ayudar a la gente a ser feliz.

Todos queremos ser felices, pero algunas personas no saben cómo serlo.

Una parte importante del coaching consiste en ayudar al cliente a ser más consciente de sí mismo.

El cliente necesita confiar en su coach.

La confianza se construye a lo largo del tiempo.

Para ser merecedor de confianza, el coach debe ser sincero y competente.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Elige una fotografía de ti mismo entre los cinco y los doce años que te guste realmente.

Recuerda todo lo bueno que sabías que podías hacer entonces, por ejemplo jugar, hacer rompecabezas, correr, construir modelos de aviones o escribir historias. Visualízate haciendo todo eso que tanto te gustaba.

Ahora pregúntate: «¿Qué me aportaban todas esas cosas y cómo puedo introducirlas de nuevo en mi vida?»

2. Comienza a escribir diez minutos cada mañana. Nada serio, simplemente un «volcado de cerebro». No es necesario que escribas grandes pensamientos, escribe sólo una página sobre lo que se te antoje. Hazlo a mano porque tu mano conecta directamente tu cerebro con el papel. Es el equivalente a pensar en voz alta o a barajar varias ideas. Esos minutos clarificarán tu mente para todo el día y te abrirán la puerta a algunas grandes inspiraciones. Compra una libreta y convierte tu escritura matinal en un hábito. Repite la operación cada día durante tres meses por lo menos. Sacarás un gran provecho.

3. Mira el video de la película *El amor es ciego*. ¿Qué crees que es lo que hace feliz a Hal? ¿Qué es lo que hace feliz al personaje interpretado por Gwyneth Paltrow?

4. Muchas personas creen que hace falta mucho dinero para «vivir como un millonario», pero no es cierto. Para ser feliz no necesitas veinte de cada, sino uno solo y muy bueno de lo que te gusta. Piensa en algunos grandes placeres, como:

Dormir

Comer

Tiempo libre

Vestir

Y asegúrate de tener lo mejor que puedas permitirte para cada uno de ellos, por ejemplo, un buen colchón. No tiene por qué ser caro. La buena comida no tiene por qué ser cara. En un buen restaurante pagas sobre todo por el entorno. Tómate tiempo libre para algo que te guste realmente. La ropa cómoda y bonita no tiene por qué ser cara. El sobreprecio que pagas suele ser por esa pequeña etiqueta con la marca de moda. Compra lo mejor que puedas permitirte. Puedes sentirte más cómodo e ir mejor vestido que cualquier millonario.

5. Piensa en algún problema que tengas en este momento acerca del cual todavía no hayas hecho nada.

Ahora piensa en algún otro problema del que realmente te estés «ocupando». ¿Qué es lo importante de ese problema?

¿Qué te dice eso acerca de tus criterios para ocuparte de un asunto?

6. Cada vez que tengas que tomar alguna decisión preguntate: «¿Me conducirá eso a más felicidad o a menos?»

Tareas de refuerzo

Y acóstate de cara lo mejor que puedas permitiéndote que cada uno de los días que tengas que tomar una decisión te preguntes: «¿Me conducirá eso a más felicidad o a menos?»

La semana siguiente trata de aplicar el ejercicio de la felicidad a una decisión que tengas que tomar. ¿Qué te dice eso acerca de tus criterios para ocuparte de un asunto?

Y acóstate de cara lo mejor que puedas permitiéndote que cada uno de los días que tengas que tomar una decisión te preguntes: «¿Me conducirá eso a más felicidad o a menos?»

La semana siguiente trata de aplicar el ejercicio de la felicidad a una decisión que tengas que tomar. ¿Qué te dice eso acerca de tus criterios para ocuparte de un asunto?

Y acóstate de cara lo mejor que puedas permitiéndote que cada uno de los días que tengas que tomar una decisión te preguntes: «¿Me conducirá eso a más felicidad o a menos?»

2

Coaching en la vida privada y en el trabajo

El presente capítulo analiza el coaching desde fuera —las definiciones y los métodos—, junto con el modo en que puede ser aplicado. ¿Qué es coaching? ¿En qué se diferencia de otros métodos?

Ésa es una cuestión sumamente importante. En particular, se ha confundido al coaching con la formación y la asesoría, por lo que resulta indispensable establecer la correspondiente distinción.

El coaching es una asociación en la que el coach ayuda a su cliente a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coaching es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilitar que la persona cambie del modo que ella desea y apoyarla para que sea lo mejor que puede ser.

Diferentes clases de coaching

Existen distintas clases de coaching, pero se trata de las mismas habilidades aplicadas a diferentes áreas. Un coach puede especializarse, pero es frecuente que esas áreas se superpongan, por ejemplo, entre el coaching personal y el empresarial. El coach personal no puede trabajar con su cliente sin tomar en consideración su trabajo; el coach empresarial no puede hacer justicia a su cliente a menos que le ayude a integrar su trabajo con su vida.

Coaching personal

El coach personal se ocupa de la vida de su cliente en todas sus dimensiones: la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. Siempre habrá alguna cuestión más inmediata que las otras, pero se abrirá para abarcar muchos otros aspectos de la vida del cliente, como su dieta, sus relaciones con la pareja y con

los hijos, o su grado de satisfacción con su trabajo, su carrera, su retiro y sus condiciones de vida.

Coaching ejecutivo

El coach ejecutivo se especializa en coaching para ejecutivos. Trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de alguna organización. El coach ejecutivo conoce ese medio y encaja sin problemas en él. Es posible que él mismo sea un directivo formado en coaching y que, por consiguiente, conozca bien la clase de presiones a las que se ven sometidos los ejecutivos de alto rango, así como el tipo de decisiones que tienen que tomar.

El ejecutivo de alto nivel ocupa una posición solitaria. Se supone que tiene todas las respuestas, la gente acude a él en busca de guía y no le resulta fácil hablar de sus presiones y sus dificultades con alguien que simpatice con su situación y le comprenda. A menudo no hay nadie dentro de su organización con quien pueda hablar realmente de sus esperanzas y sus sueños, de sus dudas y sus temores. El coach ejecutivo cumple con ese papel sumamente importante.

Un ejecutivo de alto rango que trabaje mejor tiene un efecto sumamente positivo sobre la empresa. Puede significar un beneficio extra millonario: La amortización de la inversión en coaching ejecutivo puede ser enorme.

Coaching empresarial

El coaching ejecutivo es la gama alta del coaching empresarial. El coach de empresa atiende a las personas en su trabajo en relación con cuestiones profesionales. A menudo trabaja en colaboración con directivos de la compañía y puede aplicar el coaching a grupos de personas. Por ejemplo, puede que un ejecutivo tenga problemas con otros ejecutivos y necesite coaching para resolver ese problema, o que un directivo necesite clarificar su visión y sus valores junto con la misión y el propósito de su empresa, o que algún equipo necesite coaching para mejorar su eficacia.

El coaching se concentra en el individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda influye de manera indirecta en los resultados corporativos, mejorándolos.

El coaching de empresa constituye asimismo el mejor seguimiento para cualquier consultoría o formación. Sin un coaching posterior, la consultoría y la formación no son a menudo más que un desperdicio económico, puesto que

la inercia del sistema volverá a llevarlo a su situación anterior. La resistencia al cambio no es mala, es simplemente inevitable. Un negocio necesita estabilidad, de lo contrario se colapsa, por consiguiente es natural que se resista al cambio, a cualquier cambio, incluso al deseado.

A menudo el coaching de empresa se proyecta sobre el coaching personal porque nadie puede separar su trabajo del resto de su vida. Suele ocurrir que los directivos no rindan adecuadamente porque algo de su vida privada les está preocupando, por ejemplo, la relación con su pareja.

El directivo como coach

¿Puede alguien ser al mismo tiempo directivo y coach? He aquí una cuestión importante. A medida que la popularidad del coaching va creciendo, muchas empresas tratan de combinar ambas tareas y dar una formación de coaching a sus directivos o, peor aún, confían en que el directivo ejerza como coach sin formación alguna.

No cabe duda de que el directivo puede hacer coaching informal, pero le resultará muy difícil sustituir realmente a un coach externo bien preparado, y eso por cuatro razones:

1. El directivo tiene que ver a su «cliente» cada día, y eso le pone más difícil ser objetivo.
2. El directivo ya está suficientemente ocupado como para añadirle otra tarea a su carga de trabajo cotidiana.
3. Su responsabilidad principal es con la empresa, no con su cliente, lo cual puede generar conflictos de confidencialidad.
4. Puede que el directivo sea responsable de la evaluación de esa misma persona a la que aplica coaching, lo cual generará problemas. ¿Le resultará fácil a ese «cliente» confesarle a su jefe que no le gusta su trabajo o que cree que está mal dirigido? Sea cual fuere la realidad, lo más probable es que el cliente se vea obligado a guardar silencio sobre sentimientos y experiencias importantes en relación con su trabajo.

Así pues, si bien el directivo coach puede trabajar dentro de parámetros bien definidos, tales como la mejora de habilidades a corto plazo, en líneas generales un coach externo proporcionará mejores resultados.

Coaching para la profesión

El coach para profesionales se especializa en ayudar a quienes buscan trabajo, quieren cambiar de profesión o desean reincorporarse al mercado laboral tras un período de descanso. Se trata de un área de importancia creciente. En el mundo occidental hay más trabajadores potenciales que puestos de trabajo disponibles, y ello por dos razones. En primer lugar, cada vez acude al mercado laboral más gente cualificada. En segundo lugar, los avances tecnológicos han significado la pérdida de muchos puestos de trabajo. Un único ordenador puede hacer hoy el trabajo que ayer hacían una docena de personas. Hay miles de personas que desean trabajar y que no encuentran dónde hacerlo. A partir del año 2003, los cambios en el sistema de pensiones en el Reino Unido provocarán que la mayoría de la gente trabaje hasta los 70 años de edad. Ello significa que los empleos de alto nivel estarán ocupados más tiempo, y eso tendrá un efecto demoledor. A alguien de más de 50 años de edad ya le resulta prácticamente imposible encontrar hoy un trabajo asalariado.

El coach profesional trabaja a menudo con alguna agencia de colocación. Sin embargo, la planificación de la carrera tiene también que contemplar aspectos de coaching personal y empresarial, de modo que no se trata de un área completamente aislada.

Coaching deportivo

Aquí es donde comenzó el concepto de coaching. El coaching ha sido asociado tradicionalmente con los deportes. Cualquier atleta que se precie tiene hoy en día su propio coach o entrenador, por lo general algún deportista retirado que tuvo sus propios éxitos en su tiempo, aunque no necesariamente en la elite. Pero ¿por qué sólo los mejores atletas tienen su propio coach? ¿O tal vez son los mejores precisamente porque lo tienen? ¿Por qué no debería cualquier atleta que se plantee seriamente su carrera tener su propio coach?

Todas las clases de coaching son fascinantes por igual y comparten los mismos patrones: establecimiento de objetivos y valores y construcción de habilidades para el futuro. Cualquiera que sea el área en la que hayas decidido especializarte, llevarás a tu cliente más allá de sus límites.

El coaching no centra su atención en entender y «fijar» el pasado, sino en comprender el presente y diseñar el futuro. El coaching suele realizarse de per-

sona a persona, aunque el coaching a un grupo también puede ser muy eficaz. El coach no es un experto, no tiene por qué poseer un conocimiento detallado de la actividad o del negocio de su cliente. Más que ofrecer respuestas, formula preguntas. Suma todas estas peculiaridades y tendrás un planteamiento que difiere de todos los demás. Las diferencias entre el coaching y otros enfoques como la formación y la mentoría se resumen en el apartado Recursos para el capítulo 2 de la página 223.

El juego interno

A pesar de que en los últimos años el coaching ha evolucionado para aplicarse a todos los ámbitos de la vida, aún lleva la impronta de sus orígenes deportivos con su énfasis en la acción, en los logros, en la excelencia, en ser el mejor y en la importancia de los resultados mensurables.

En 1974 apareció el influyente libro de Tim Gallwey titulado *The Inner Game of Tennis*. Si el coaching puede asociarse con algún libro es sin duda con éste. Aunque Gallwey era un entrenador de tenis, aplicó las ideas del coaching deportivo de forma mucho más amplia, de modo que se tornaron universalmente relevantes. Gallwey se concentró en el juego interno, en esa batalla que todo deportista tiene que librar con sus propias limitaciones mentales.

En la competición, el atleta tiene dos adversarios. Uno es su oponente externo en la pista, en el estadio o en el ring. El otro es interno: las limitaciones del atleta. Si quiere ganar el juego externo tiene que ganar primero el interno. A menudo el oponente interno es el más duro de los dos. Gallwey identificó este oponente como esa parte de nosotros que piensa demasiado, que analiza en exceso y que «lo intenta» con todas sus fuerzas, de tal modo que el empeño interfiere con la acción. Gallwey pone el acento en la atención, en saber qué estás haciendo (en lugar de en qué deberías estar haciendo) de modo que puedas cambiarlo. Estos principios son de aplicación a cualquier clase de coaching.

El coaching responde a la pregunta fundamental de «¿Cómo puedo ser mejor?» Es la misma pregunta a partir de la cual comenzó la PNL. En todas las áreas de la vida hay personas excepcionales. ¿Cuál es la diferencia entre esas personas y la media? La Programación Neurolingüística buscó la respuesta en el modelado de esa gente excepcional para descubrir cómo hacían eso que hacían tan bien. ¿Cómo pensaban? ¿Cómo utilizaban su cuerpo? ¿Cuáles eran sus objetivos, sus valores y sus creencias acerca de sí mismos y de los demás? ¿Cómo

empleaban el lenguaje? Partiendo de estas informaciones la PNL construyó modelos que funcionan. En otras palabras, si actúas como el modelo, tendrás la misma clase de resultados que ese modelo: excelentes.

Las tres patas del coaching

Creencias, valores y objetivos constituyen las bases del coaching, de forma muy parecida a las tres patas de un taburete.



1. El coaching se centra en lo que desees —tu objetivo— y en cómo conseguirlo.
2. El coaching te estimula a conocer tus valores y a vivirllos en el logro de tus objetivos.
3. El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan *feedback*.

Construcción de habilidades

Al igual que la PNL, el coaching construye habilidades implementando cuatro de las presuposiciones fundamentales de la Programación Neurolingüística:

1. *Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.* El coach trata siempre a su cliente como si tuviese todos los recursos que necesita. No es el coach quien tiene la respuesta, sino el cliente. El coach le hace ver a su cliente la situación en la que se encuentra, trabaja con él sobre sus objetivos y sus valores, le señala dónde puede hacer cambios, lucha con los hábitos que le impiden avanzar y le apoya en los cambios que hace.
2. *En cualquier situación cada cual toma la mejor opción que puede.* Ahora mismo todos estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos. Cuando sabemos más y percibimos más opciones, la parte mejor de nosotros nos hace avanzar hacia donde queremos ir. A menudo somos como el corredor que se esfuerza y corre bien, sólo que en la pista equivocada. Corremos perfectamente, pero en una dirección errónea.

3. *El comportamiento humano está dotado de propósito.* Todos nos movemos por objetivos y valores: lo que queremos y por qué lo queremos. Eso es lo que conduce al cambio.
4. *Si quieres comprender, ¡actúa!* Ésta es la última y tal vez la presuposición más importante, ya que, sin ella, todo lo demás no son más que bonitas ideas. Muchas personas comprenden por qué están atascadas, pero sin acción no pueden comprender cómo cambiar. Todo coaching que no genere un nuevo comportamiento es inútil.

Sin embargo, y a diferencia de la PNL, el coaching no consiste en aplicar una serie de herramientas, sino que es más bien una actitud, una relación basada en estas ideas. El resultado del coaching es la excelencia a largo plazo y la capacidad del cliente para avanzar por sí mismo, para ser autogenerativo. Como todo buen maestro, el buen coach trabaja siempre para ser superfluo, no para ser indispensable.

Resumen

Existen cinco grandes áreas de especialización para el coach:

- Coaching empresarial o de empresa.
- Coaching para ejecutivos.
- Coaching para la profesión.
- Coaching personal.
- Coaching deportivo.

El coaching se inició en los deportes, pero hoy en día es aplicable a todos los ámbitos de la vida.

El coaching atiende a la pregunta fundamental de «¿Cómo puedo ser mejor?»

Las tres áreas de coaching son:

1. **Objetivos:** centrarte en lo que deseas y en cómo conseguirlo.
2. **Valores:** saber qué es importante para ti y vivir tus valores en el logro de tus objetivos.
3. **Creencias:** desafiar las creencias limitadoras proponiendo tareas que proporcionen *feedback*.
4. El coaching implementa cuatro de las presuposiciones fundamentales de la Programación Neurolingüística:

- Cada cual tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos.
- En toda situación cada cual toma la mejor opción que puede.
- El comportamiento humano está dotado de propósito.
- Si quieres comprender, ¡actúa!

El coaching comparte aspectos del consejo, la terapia, la formación, la enseñanza, la consultoría y la mentoría, pero tiene también un enfoque característico que le diferencia de todos ellos. El coaching es generativo, se centra en el presente y en el futuro, y fomenta la comprensión por medio de la acción.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, ¡actúa! Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. ¿Qué habilidad preferirías mejorar en tu vida?
¿Cómo decidirías cuándo eres suficientemente bueno?
2. Diseña tu trabajo perfecto.
¿Con qué trabajo disfrutas tanto que no te parece estar trabajando?
¿Cómo te gustaría trabajar?
¿Dónde te gustaría trabajar? Diseña tu entorno de trabajo perfecto.
¿Cuándo te gustaría trabajar? Diseña tu día de trabajo perfecto.
¿Cuál es la primera acción que puedes realizar para acercarte más a esa realidad?
Llévala a cabo.
3. ¿De qué te sientes más agradecido en tu vida.
¿Cómo puedes tener más de eso?
Haz algo hoy que te aporte más de eso.

El sueño continúa

Al parecer, esa extraña mujer conoce muy bien el lugar... Aún no sabemos exactamente qué está haciendo aquí, pero tal vez pueda ayudarnos. Nos ha dicho que debemos tener cuidado y nos preguntamos: «¿Cuidado con qué?». Llevamos siglos explorando el lugar y no hemos visto nada peligroso. Todo parece tan aburrido...

¡Entonces nos damos cuenta de que hemos estado andando en círculos!

La extraña mujer dijo que los peligros están en los lugares a los que no vas. Tal vez quiso decir que los peligros se encontraban en los lugares en los que aún no hemos estado. De modo que hay mucho más por ver. Tenemos la impresión de que hay algo extraño más allá de nuestra visión, como el movimiento que percibes por el rabillo del ojo. A veces también escuchamos risas en el viento, aunque nos resulta imposible decir de dónde vienen... Tal vez ahí esté la respuesta.

De repente vemos una gran puerta doble de madera. ¡Vaya! ¡No habíamos visto esa puerta antes, aunque siempre estuvo ahí! Está tan cerca, ¿cómo es posible que no la hayamos visto? Parece la puerta de una gran mansión antigua, con hermosas figuras talladas en los dos lados que parecen cambiar a medida que nos aproximamos.

Atravesamos la puerta y vemos un ascensor, tan abarrotado de gente que creemos que no podremos entrar, pero eso no parece preocupar a nuestra misteriosa acompañante.

La puerta del ascensor se cierra. Se ha ido.

Nos preguntamos qué vamos a hacer ahora y entonces vemos que la mujer abre la puerta de otro ascensor.

Éste está completamente vacío, es muy distinto del anterior... y tampoco parece demasiado nuevo. Las puertas tienen el mismo patrón intrincado que el gran portal, hermoso, pero algo inusual para un ascensor.

La mujer abre la puerta y nos invita a entrar. Nos quedamos donde estamos, sin saber muy bien qué hacer. Nos pregunta:

—¿Realmente queréis ir a la parte alta del edificio? —y comienza a cerrar la puerta...

—Sí, pero...

Mueve la cabeza en un gesto de comprensión y:

—Si es así, cuidado con el hueco.

Estamos dentro. El suelo del ascensor no es estable, oscila como una hama. Tal vez por eso todos iban en el otro...

Un lado del ascensor es transparente, podemos ver cómo el edificio se desliza hacia abajo a medida que subimos. El ascensor se mueve como un péndulo loco, el movimiento es tan fuerte que casi no podemos mantenernos en pie. Todo se tambalea a excepción de la llama de la lámpara de la mujer, que se mantiene imperturbable. De alguna manera, eso no nos sorprende.

De todos modos no tenemos demasiado tiempo para pensar en ello porque justo cuando parecía que el ascensor iba por fin a detenerse, una nueva sacudida casi nos arroja fuera.

Estamos inmóviles, asustados. Miramos a la mujer, que parece que se divierte con el viaje. Todo aquello le parece normal. ¿Estará loca?

Hemos dejado la planta baja, pero ¿llegaremos a la parte alta alguna vez?

No lo sabemos, pero no hay forma de volver atrás.

El ascensor sigue subiendo y subiendo, pegado a la pared del edificio cual un insecto. Nos acordamos de lo enorme que es el edificio. ¿Por qué comenzamos?

De repente, el ascensor se detiene con otra sacudida y la puerta se abre. Salimos con alivio. No ha sido un viaje fácil, pero ¿estamos ahora más cerca de donde queremos estar?

Miramos a nuestro alrededor y la vista es asombrosa. Hay mucho más de lo que suponíamos. El edificio es más bien como una ciudad. Desde aquí arriba podemos ver mucha más vida, hay gente y flores por todas partes. Podemos ver, allá abajo, los lugares donde hemos estado y muchos otros de los que ni siquiera nos habíamos percatado, incluso cuando estábamos en medio de ellos. Podemos ver los grandes círculos que hemos recorrido.

Una enorme catedral gótica llama nuestra atención. Ése sí que sería un lugar interesante para visitar.

La mujer se une a nosotros. Su mirada recorre suavemente todo el panorama. Detrás de nosotros está la majestuosa catedral. Decidimos ir a echar un vistazo.

3

Objetivos y valores

¿Hasta qué punto te sientes satisfecho ahora mismo con tu vida? Tendemos a acostumbrarnos a lo que tenemos. Seguimos haciendo esas mismas cosas que siempre hemos hecho y que nos han funcionado. Tal vez nuestra vida nos parezca cómoda, pero puede que en el fondo tengamos una sensación molesta: ¿Tengo ahora mismo todo lo que me merezco?

Lo hermoso y lo peligroso de la vida moderna es que tienes que seguir moviéndote en tu propia dirección, de lo contrario los demás te moverán en la suya. Si no sabes lo que quieres, es muy fácil encontrar a alguien que te diga lo que él quiere que hagas y tratar de conseguirlo. Si te conformas con eso, tal vez ha llegado el momento de que dejes este libro. Pero si quieres algo más para tu vida, si deseas tener todo lo que te mereces, sigue leyendo... ¿Tienes ahora mismo todo lo que te mereces?

La vida es una serie de pequeñas decisiones. Una a una parecen insignificantes, pero juntas suponen mucho. Cada una de ellas es importante. Toda una vida puede cambiar por una decisión aparentemente pequeña. Todo cuanto hacemos, cada pequeña decisión que tomamos, tiene algún propósito. Tomar las riendas de tu vida significa tener tu propio propósito y fijar tus propios objetivos, y no permitir que otros los fijen por ti. Todas las personas exitosas se fijan objetivos. Los objetivos son sueños con piernas... ¡van a alguna parte!

Cuando (Andrea) comencé a interesarme por los objetivos, me preguntaba si verdaderamente funcionaban en la vida real o si no eran más que una hermosa idea. Había leído mucho acerca de cómo la gente conseguía cosas asombrosas trabajando con objetivos y haciendo algo distinto de lo que normalmente hacía. Hasta que un día decidí poner a prueba la idea. A fin de cuentas, ¡lo peor que podía pasarme es que nada cambiara!

Llevaba años trabajando duro, pero no disfrutaba de mi vida. ¿Habría estado trabajando por algo que no quería? Definitivamente, esa no era la vida que había soñado para mí.

Di un importante paso adelante: comencé a escribir mis objetivos. Comencé a poner el primer ladrillo del edificio de mi vida actual. Quería hacer cambios.

Cuando comencé a trabajar en serio con objetivos sucedieron muchas cosas... Antes de eso había dedicado toda mi vida profesional al arte, sobre todo al teatro. Llevaba años viviendo en teatros y estudios de cine, trabajando de día y de noche, y había sido una experiencia fascinante. Era una vida maravillosa, pero estaba convencida de que tenía que hacer otra cosa si quería sentirme realmente realizada. No es fácil comenzar de nuevo, sin ninguna garantía de conseguir al final eso que quieres. Tenía miedo. Es normal que te asuste lo desconocido. Sin embargo, el miedo puede ser muy positivo si consigues dirigir la energía que contiene. El miedo nos hace avanzar, cuando no nos paraliza puede ser muy motivador. El miedo es un instinto de supervivencia, de modo que tiene su papel en la vida, aunque a menudo nos mantiene anclados en el mismo lugar seguro. Yo respetaba mi miedo y me sentía agradecida por él.

Cuando tenemos suficiente apoyo para ir a por nuestros objetivos (este apoyo puede ser la fe en el futuro y en nuestras posibilidades) podemos superar nuestro miedo. Nos encontramos entonces en un período de transición, en el que hemos abandonado la seguridad de donde estábamos pero aún no hemos llegado a donde queremos estar. Este tiempo puede ser nuestro mejor amigo (nos prepara para nuestro objetivo) o nuestro peor enemigo (nos hace creer que nuestro objetivo no es posible tan sólo porque aún no estamos ahí). Cuando decidí dejar el mundo del cine para convertirme en formadora de PNL no estaba preparada. Había leído muchos libros sobre el tema, pero eso era todo. De modo que, aunque me sentía impaciente, el tiempo de transición fue mi mejor amigo porque me brindó la oportunidad de prepararme para mi objetivo.

Eso sucedió hace algunos años. Ahora estoy sentada en una maravillosa villa de Mallorca, escribiendo este libro sobre PNL y coaching junto a una persona muy especial, con quien comparto los mejores momentos y realizaciones de mi vida. Nuestra relación se basa en la amistad, el amor y la confianza absoluta, justo lo que siempre había deseado. Pasamos mucho tiempo viajando, dando cursos de coaching y de PNL, y somos muy felices. Recuerdo muchas ocasiones en mi vida en que simplemente dejé de pensar que eso fuera posible. Me alegro de haber mantenido en cada etapa del viaje la creencia de que mis objetivos eran posibles.

Ahora sonrío al recordar las palabras que escribí hace años en aquel pedazo de papel. Esas palabras —mis objetivos— fueron las más poderosas que jamás haya escrito.

Explorar el presente y diseñar el futuro

Un objetivo es un sueño con piernas. ¿Qué significa eso?

Los objetivos son lo que nos hace avanzar. Son lo que queremos. ¿Por qué nos levantamos de la cama cada mañana? Porque queremos algo. Puede ser algo trivial, por ejemplo el desayuno, o grandioso, como mejorar la vida de alguien mediante un trabajo significativo. Los objetivos son la base del coaching. El coaching ayuda a los clientes a expresar lo que quieren, a tener buenos sueños, a ponerles patas y a correr con ellos.

Siempre nos movemos hacia algo. Nos movemos de un estado presente a un estado deseado. En el momento en que no nos sentimos satisfechos con lo que tenemos, nos ponemos en marcha hacia algo mejor. Lo que una persona quiere es lo que la distingue de otra. Algunas tienen toda la comodidad material, pero aun así se sienten insatisfechas. Otras viven con gran simplicidad y, sin embargo, se sienten plenamente a gusto. Nuestros objetivos son tan individuales como nuestras huellas dactilares.

Lo opuesto a marcar objetivos es pensar en los problemas. Eso centra la atención en lo que está mal. Muchas personas se pierden en un laberinto de problemas buscando los antecedentes, el coste y las consecuencias de los problemas, así como su culpable. La marcación de objetivos cambia la atención de «¿Qué está mal?» a «¿Qué es lo que quiero?», lo cual nos hace avanzar de forma estructurada.

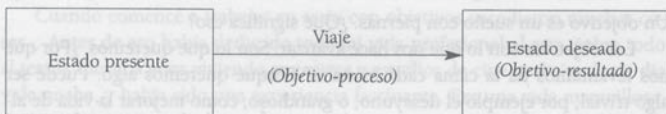
El coach ayuda al cliente a explorar el presente y a diseñar el futuro. Acompaña al cliente desde donde está hasta donde quiere estar, proporcionándole más opciones y más recursos para el viaje.

Eso implica dos clases distintas de objetivos:

- *El objetivo-resultado*: tu destino final, el lugar al que te diriges.
- *El objetivo-proceso*: tu viaje, cómo vas a llegar allí. Tu plan para alcanzar un objetivo-resultado incluye una serie de objetivos menores que componen tu viaje.

Distincuir entre esos dos aspectos muy distintos de la marcación de objetivos es crucial. Muchos consejos sobre objetivos mezclan ambas cosas.

Las siete reglas de oro para los objetivos



Cuando te marcas un objetivo, éste debe ser valioso. Debe expresar tus valores, de lo contrario, ¿para qué hacerlo? Existen siete reglas de oro para los objetivos, que resultan inmensamente útiles tanto para establecer tus objetivos como para ayudar a otros con los suyos. Estas reglas sirven por igual a los objetivos profesionales, a los personales y a los empresariales.

1. El objetivo debe ser expresado en positivo

Todo objetivo-resultado debería ser expresado en términos positivos, describiendo lo que quieres y no lo que no quieres o deseas evitar. Muchos clientes se dan cuenta de lo que va mal en su vida y quieren alejarse de ello. Te dicen exactamente qué es lo que no quieren. Pero marcarse objetivos negativos es como ir de compras con una lista de lo que no quieres comprar.

El poder de la definición de objetivos reside en que fija tu atención y centra tus pensamientos. Si te fijas un objetivo negativo éste centrará tu atención sobre lo que no quieres, de modo que, por ejemplo, si tu objetivo es no perder dinero, tus pensamientos estarán ocupados con la idea de «perder dinero». Si te marcas el objetivo de dejar de fumar, tu atención se centrará en «fumar». Es mucho más aconsejable pensar en lo que quieres, en este caso ganar dinero, tener mejor salud y relajarte.

Esta regla de oro sólo se aplica a los *objetivos-resultado*, es decir, a tu destino final. Un destino tiene que ser positivo, es algo hacia lo que te mueves. En cambio, el objetivo-proceso, cómo llegar adonde quieres, puede definirse en términos negativos. De hecho, alcanzar el objetivo final suele comportar desprenderse de algo. Trataremos de ello al hablar sobre cómo diseñar un plan de acción (págs. 66-71).

Preguntas clave para formularle al cliente en relación con la primera regla de oro:

- «¿Qué es lo que quieres?»
- «¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?»
- «¿Qué preferirías tener?»

2. El objetivo tiene que ser específico

Asegúrate de que tu objetivo-resultado —tu destino final— sea lo más específico posible. En algunos casos eso resulta fácil, por ejemplo si quieres un ordenador nuevo, cambiar de coche o una nueva casa, pero con los objetivos abstractos o intangibles la cosa se complica. No resulta fácil ser específico acerca de una relación mejor o de tener más confianza en uno mismo. En estos casos lo mejor es ser específico en relación con las pruebas que te permitirán saber que has alcanzado el objetivo. Por ejemplo, si el objetivo-resultado consiste en tener más confianza en ti mismo, puedes decir que eso significará que puedas hablar en público durante diez minutos después de una cena sin que te entren sudores fríos y pases la noche anterior dando vueltas en la cama. El discurso tiene que ser reconocido como razonablemente aceptable al menos por dos personas presentes, que se comprometan a darte su opinión sincera.

Para objetivos tangibles —por ejemplo, «quiero un coche nuevo»—, en los que el resultado es un objeto físico concreto, especificalo, pero dentro de unos límites apropiados. No trates de ser perfeccionista; el perfeccionista no tan sólo es demasiado específico sino que no se conforma con nada diferente.

El coach comienza con los objetivos a largo plazo de su cliente, y sobre tales objetivos no es posible ser muy específico. No hay modo de clavar el futuro cual mariposa en un corcho. Cuanto más próximos en el tiempo sean los objetivos, más específico podrás ser al respecto. Puedes decir *cuándo*, *dónde* y *con quién* vas a alcanzarlos.

En el caso de objetivos abstractos —como, por ejemplo: «Quiero tener más seguridad en mí mismo», donde la seguridad en uno mismo es una cualidad abstracta— no trates de especificar el resultado. Será mejor que especifiques lo que querrás ver, oír y sentir, es decir, las pruebas que te permitirán saber que has alcanzado el objetivo deseado.

Algo que *siempre* debería especificarse es la escala temporal:

- ¿Cuánto voy a tardar en alcanzar ese objetivo?
- ¿Cuándo lo quiero?
- ¿Cuánto tiempo hace falta para alcanzarlo?

Eso es de aplicación tanto para el viaje como para el destino final. La duración del viaje te proporciona el tiempo de llegada a tu destino.

Preguntas clave:

- «¿Qué es exactamente lo que quieres?»
- «¿Puedes describirlo con mayor precisión?»
- «¿Qué, exactamente, verás, oírás o sentirás cuando lo alcances?»
- «¿Cuánto tiempo necesitarás para alcanzarlo?»
- «¿Cuándo quieres alcanzarlo?»

3. Decide cómo obtendrás la prueba y el feedback del logro de tu objetivo

Es importante definir de antemano las pruebas que te permitirán saber que has alcanzado tu objetivo-resultado: cuando veas, oigas y sientas X, Y y Z sabrás que lo has logrado.

En el caso del objetivo-proceso —el viaje—, lo que te guiará es el *feedback*, que te indicará si estás o no en el camino hacia tu objetivo-resultado. El *feedback* para un vendedor, por ejemplo, es la calidad de la sintonía que establece con un cliente, las pequeñas señales de que va a comprar que éste muestra en respuesta a las ventajas del producto. El buen vendedor se acerca al cierre de la venta siguiendo el *feedback* del cliente a partir de su lenguaje corporal, del tono de su voz y de sus palabras.

Si no prestas atención al *feedback* que recibes puedes perder fácilmente tu objetivo. Eso es particularmente cierto en los objetivos a largo plazo. Imagínate un avión que despegue de São Paulo con destino a Honolulu. El piloto traza la ruta. Honolulu es el destino final. Sin embargo, el comandante no deja que el aparato vuele por su cuenta en cuanto despegue, sino que controla constantemente las condiciones de vuelo, la altura, el tráfico aéreo, los sistemas de seguridad y, por supuesto, la dirección para asegurarse de que el avión seguirá el rumbo establecido. Sabe que iba bien encaminado al salir de São Paulo, pero el viaje requiere su atención constante. Eso es importante aun cuando no se presenten emergencias inesperadas. De hecho, el control constante es parte de

la garantía de que *no* va a haber emergencias. Si ésta es la práctica habitual en la aviación, a pesar de todo su equipamiento informático a prueba de fallos, ¡cuánto más importante tiene que ser en el ámbito incierto y vago de la comunicación humana!

Así pues, cuando ayudes a un cliente a definir sus objetivos, deberás formularle varias preguntas que le muevan a reflexionar sobre el *feedback*:

- «¿Cómo medirás tu progreso hacia el objetivo?»

Para ello hay dos formas básicas, aunque la mayoría de objetivos requerirán algunos elementos de ambos métodos:

1. *Con relación a uno mismo.* Evalúas una vez tu propio rendimiento, más adelante lo vuelves a evaluar y comparas cuánto has mejorado.
2. *Con relación a otra persona.* Por ejemplo, supongamos que quieres ser el número uno en ventas el mes que viene. Para lograrlo no hace falta que mejores tu rendimiento actual, basta con que los demás empeoren el suyo.

- «¿Con cuánta frecuencia medirás tu progreso?»

Volviendo al ejemplo del vuelo a Honolulu, el piloto se asegura constantemente de que el aparato sigue la ruta establecida. Sería una locura dejar pasar demasiado tiempo entre cada control. A 800 kilómetros por hora, en treinta minutos un avión puede desviarse mucho de su rumbo. De hecho, nunca sigue una dirección precisa. Unas veces se desvía a la derecha, y otras, a la izquierda. El piloto tiene que corregir esto constantemente, de lo contrario el aparato se desviaría mucho, la corrección sería más difícil y requeriría más tiempo. El mismo principio es de aplicación a los objetivos. Necesitamos recabar *feedback* constantemente para asegurarnos de que estamos en el buen camino hacia nuestro objetivo.

Si marcamos hitos en el camino nos será más fácil mantenernos en él. Estas marcas pueden ser nuestra guía; su ausencia puede significar nuestra ruina. Antiguamente, en los caminos, la gente clavaba palos largos cada diez metros. En verano los palos así clavados se veían extraños, pero

cuando caía la nieve y camino y campo parecían lo mismo, eran la única señal que te permitía saber que estabas en la buena dirección. Sin ellos podrías estar andando por un campo o al borde de un abismo.

Preguntas clave:

- «¿Cómo sabrás que has logrado tu objetivo?»
- «¿Qué marcas dispondrás a lo largo del camino?»
- «¿Cómo sabrás que estás en el buen camino hacia el objetivo?»
- «¿Con qué frecuencia comprobarás que estás en el buen camino?»

4. Organiza tus recursos

Necesitas tus recursos *durante el viaje*, no cuando ya has llegado. Los recursos pueden ser:

- *Objetos:* Libros que has leído, equipo y tecnología, cintas de vídeo o audio con información que necesitas.
- *Personas:* Familia, amigos, compañeros u otros contactos que tengas, tal vez de hace mucho tiempo.
- *Tiempo:* ¿Dispones del tiempo necesario para dedicarte al logro de tu objetivo? En caso contrario, ¿cómo vas a obtenerlo? ¿Cómo te las arreglarás si hay largos retrasos?
- *Modelos:* ¿Sabes de alguien que ya haya tenido éxito en alcanzar ese objetivo? ¿Qué puedes aprender de esa persona u organización? ¿Ha escrito alguien acerca de lo que hizo para alcanzar ese objetivo? ¿Existe algún personaje literario, teatral o cinematográfico que puedas usar como modelo?
- *Cualidades personales:* ¿Qué cualidades (habilidades y capacidades) tienes o necesitas desarrollar para alcanzar tu objetivo?

El objetivo puede parecer inmenso y lejano, el viaje largo y arduo, pero un pequeño recurso en el lugar adecuado puede marcar la diferencia. Pequeño empujón, gran efecto. Palanca en lugar de fuerza bruta. La palanca se basa en el principio de conseguir el máximo efecto con el mínimo esfuerzo, y puede significar tanto hacer algo como no hacerlo. Piensa en la palanca cuando utilices tus recursos.

Preguntas clave:

- «¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar ese objetivo?»
- «¿De qué recursos dispones ya?»
- «¿Dónde encontrarás los recursos que necesitas?»

5. Sé proactivo

De nuevo, este principio es de aplicación al *viaje*, no al destino final. Para alcanzar tu objetivo eres tú quien tiene que actuar, no otra persona. Tienes que sentir la causa de tu vida, no el efecto. Muchos clientes acuden al coaching convencidos de que siempre han sido manejados por los demás, de que siempre responden a lo que otros hacen en lugar de hacer algo por sí mismos. El primer paso para ellos consiste en marcarse sus propios objetivos, y es aquí donde esta regla es particularmente importante.

Hay dos formas de hablar de lo que hacemos, y las palabras reflejan cómo pensamos acerca de ello.

La primera es la que denominamos «voz activa». Eso significa que tú eres el sujeto del verbo, que tú estás haciendo algo, por ejemplo: «Hice esto», «Marcó mis objetivos» o «Hice la presentación».

La segunda forma de hablar es la «voz pasiva», que pone el énfasis en *qué* fue hecho e ignora *quién* lo hizo, por ejemplo: «El objetivo fue marcado», «La presentación fue muy bien», etc. En ningún momento dice *quién* hizo esas cosas. Algunas veces los clientes utilizan la voz pasiva porque les incomoda tomar posesión de un objetivo (¿qué ocurre si fallan?) o por falsa modestia. Escucha atentamente y asegúrate de que tu cliente utilice la voz activa, de modo que pueda asumir sus propios objetivos.

Preguntas clave:

- «¿Hasta qué punto controlas ese objetivo?»
- «¿Qué vas a hacer al respecto?»
- «¿Qué harás para alcanzar ese objetivo?»
- «¿Qué puedes ofrecer a los demás que les mueva a ayudarte?»

6. Presta atención a las consecuencias más amplias

No te fijas únicamente en ti mismo. Toda acción tiene consecuencias para el sistema más amplio en que vivimos. Cada objetivo que perseguimos tendrá con-

secuencias para nosotros, pero también para otras personas. Eso es algo que hay que tener en cuenta desde el primer momento.

Esta regla es de aplicación tanto al viaje como al destino final. ¿Vale la pena ese destino? ¿Conduce a una mayor felicidad? ¿Traerá más equilibrio a tu vida? ¿Saldrán perjudicadas otras personas importantes para ti? ¿Se beneficiarán? ¿Cuál será el coste para ti y para los demás?

También hay que tener en cuenta el viaje. ¿Qué medios vas a utilizar y cuáles serán sus efectos en los demás? Hay quien siente la tentación de atacar los objetivos con una obcecación y una ferocidad que resultan perjudiciales para la familia o los amigos. Como reza el refrán, puedes tener todo lo que quieras a condición de que estés dispuesto a pagar el precio. ¿Cuál es el coste de tus objetivos? ¿Estás dispuesto a pagar ese precio? No estamos hablando únicamente de dinero, sino también de tiempo y oportunidad.

Preguntas clave:

- «¿Cuáles son las consecuencias para otras personas?» Deseas mirarlo desde la perspectiva de otras personas importantes para ti (ver *Posiciones perceptivas*, pag. 105) e imaginar qué pensarían de esos objetivos.
- «¿Cuál es el coste en tiempo, dinero, y oportunidad?»
- «¿A qué podrías tener que renunciar?»
- «¿Cómo quedará afectado el equilibrio entre los diferentes aspectos de tu vida (por ejemplo, en las relaciones, el ocio, el ámbito profesional, la salud) cuando alcances ese objetivo?»
- «¿Qué hay de importante en tus circunstancias actuales que tal vez tengas que dejar atrás?»

7. Prepara un plan de acción

Eso es lo que convierte un sueño en un objetivo. Cuando defines los pasos hacia tu objetivo, le estás poniendo piernas a tu sueño.

Para emprender la acción necesitas estar motivado. Es por eso que los objetivos tienen que ser difíciles, pero también realistas. Necesitas esforzarte para alcanzarlos, pero también saber que son posibles.

Un objetivo, sobre todo si es a largo plazo, puede parecer intimidador. El plan de acción fracciona el objetivo en pasos más pequeños, cada uno de ellos en sí mismo manejable. Es el mapa de tu viaje.

Más adelante consideraremos con detalle el plan de acción.

Las reglas de oro aplicadas a los objetivos-resultado y a los objetivos-proceso

DESTINO (OBJETIVO-RESULTADO)	VIAJE (OBJETIVO-PROCESO)
POSITIVO	PROACTIVO
PRUEBA DEL LOGRO	FEEDBACK
	Cómo medirlo
	Con cuánta frecuencia medirlo
	Cómo juzgar que sigues en el camino
Adecuadamente especificado	RECURSOS
	Cosas
	Personas
	Cualidades personales
	Tiempo
	Dinero
	Modelos
	Libros

TANTO PARA EL DESTINO FINAL COMO PARA EL VIAJE: QUE VALGA LA PENA

Medido en tiempo

PLAN DE ACCIÓN

Consecuencias

- para otras personas
- en otras áreas de tu vida
- lo que tendrás que dejar atrás
- lo que quieres mantener

Trabajo con objetivos

El primer paso en coaching consiste en que la persona defina sus objetivos. Tiene que comenzar por sus objetivos a largo plazo, y «largo plazo» significa al menos diez años.

Pocas personas están acostumbradas a planificar con tanta antelación, pero es esencial hacerlo para generar un sentido de dirección. Únicamente marcando objetivos a largo plazo podrán comenzar a lograr los objetivos a corto plazo que les apoyarán en el camino hacia el destino final deseado.

Pídele a tu cliente que escriba al menos cinco objetivos a largo plazo (como mínimo a 10 años vista). Ésta es una parte esencial en la planificación de su vida.

Lo más aconsejable es preparar una mezcla equilibrada de objetivos:

- Uno relacionado con la carrera.
- Uno relacionado con la salud.
- Uno relacionado con las relaciones.
- Uno relacionado con el dinero.
- Uno relacionado con el desarrollo personal.
- Uno relacionado con el desarrollo espiritual, la contribución a la comunidad, el ocio o la creación de un entorno ideal.

Una vez hecho esto, el siguiente paso consiste en pedirle al cliente que anote algunos objetivos a medio plazo, y finalmente que escriba como mínimo otros cinco a un año vista. Hacer todo esto puede requerir varias sesiones. A algunos clientes les resulta más fácil que a otros. En la cuarta parte de este libro, titulada Recursos, encontrarás algunos formularios que puedes usar con tus clientes para definir objetivos (ver pág. 211).

Para terminar, es necesario repetir una vez más los puntos más importantes de todo esto: el objetivo tiene que valer la pena. Tiene que estar alineado con los valores del cliente. Los valores son el combustible de los objetivos, son ellos quienes dan ímpetu al viaje y permiten al cliente seguir avanzando cuando se siente descorazonado. El valor es la verdadera razón tras el objetivo. Al nivel más profundo, el cliente quiere algo.

Valores

¿Qué son los valores? Muy sencillo: los valores son aquello que en realidad te importa. Son el centro de lo que tú eres. Todos tenemos valores. Quien diga que no los tiene simplemente no sabe quién es.

Los valores son estados mentales y principios de acción. Por lo general son abstractos, como amor, honestidad, diversión, salud, respeto, libertad, lealtad,

integridad, seguridad y amistad. Valoramos estas cualidades en los demás y en nosotros mismos.

En el coaching necesitamos averiguar los valores del cliente, de modo que pueda expresarlos con plenitud en su vida. Descubrirás los valores de tu cliente mediante preguntas tales como:

- «¿Qué es importante para ti en relación con...?»
- «¿Qué es lo que te importa a ti en esto?»
- «¿Qué obtienes haciendo esto?»

Otra buena forma de averiguar valores consiste en preguntar: «¿Qué metáfora emplearías para describirte a ti mismo haciendo esto?» o «¿Quién eres cuando haces esto?» La metáfora que el cliente emplee —por ejemplo, un egipólogo— llevará implícitos determinados valores, como, en este caso, curiosidad, exploración y coraje.

Muchas personas piensan en los valores de forma eminentemente lógica, pero los valores no tienen nada de lógicos. Son la expresión de quiénes somos, y las personas no somos lógicas. Muchos te dirán lógicamente quiénes creen que son, pero sus valores profundos tal vez sean distintos.

Los valores suelen depender del contexto. Por ejemplo, lo que alguien valora en las relaciones puede ser distinto de lo que valora en su vida profesional. Sin embargo, también tendemos a tener valores fundamentales que se mantienen con independencia del contexto.

Nunca juzgues los valores de tu cliente aunque te parezcan extraños. El coach no está ahí para juzgar. Debe respetar los valores de su cliente, o no trabajar con ellos.

Los valores se demuestran con el comportamiento, aunque el comportamiento correspondiente a un mismo valor puede cambiar de persona a persona. La mayoría de las veces en que una persona o una organización tienen un comportamiento inaceptable o fuera de lugar, es debido a que no tienen claro el valor que está generando ese comportamiento y no están seguras sobre cómo satisfacerlo.

Todo objetivo está generado por uno o varios valores. Cada cosa que deseamos en el mundo material es la expresión de un valor que queremos satisfacer. Queremos viajar hasta nuestro destino porque es importante para nosotros. Sin embargo, el camino está lleno de peligros. Uno de los mayores consiste en olvidar el viaje por pensar demasiado en el objetivo. Es fundamental respetar,

en cada una de las acciones que tomas para alcanzar tu objetivo, el valor que inicialmente lo generó. Es necesario vivir ese valor a lo largo del camino que te conduce al objetivo final.

Ésta es la respuesta a la eterna cuestión de fines y medios: ¿El fin justifica los medios? Hay quien dice que sí, y hay quien dice que no. La respuesta es que fines y medios están entrelazados. Los fines son objetivos-destino, generados por uno o más valores. Si en nuestra prisa por llegar al objetivo final desdeñamos esos valores, habremos vaciado de contenido el objetivo final, si es que lo alcanzamos alguna vez. Al marcar el destino final de tu viaje de acuerdo con tus valores, cartografías automáticamente el recorrido que te llevará hasta él. Los valores que generaron ese objetivo son tu brújula para el camino. Garantizan que lo alcances de forma satisfactoria.

A veces nos marcamos objetivos, pero tratamos de alcanzarlos sin satisfacer los valores que los hacían tan atractivos al principio. Tal es el caso, por ejemplo, del padre de familia que ama a los suyos y quiere darles una vida maravillosa. Valora el amor de su familia y trabaja duro para ganar mucho dinero y proporcionarle muchas cosas. Sin embargo, en el proceso siempre está trabajando, no ve a su familia, se convierte en un extraño para sus hijos y ellos se sienten cada vez más infelices. Él también es cada vez menos feliz, sabe que algo va mal, pero justifica lo que hace porque «lo hace por su familia». Eso es cierto, pero sus acciones se oponen a las razones por las que las realiza. Puede que alcance el objetivo de ganar mucho dinero para su familia, pero todos serán infelices porque en el camino para alcanzarlo no respetó el valor que inicialmente lo generó.

Cuando conocemos nuestros valores tenemos libertad para encontrar el mejor modo de satisfacer nuestras necesidades más íntimas. Por otro lado, vivir nuestros valores durante el viaje nos mantiene motivados.

La cuestión es descubrir ese valor que está generando determinado objetivo.

Descubre el valor que hay detrás del objetivo

Aquí tienes un ejemplo de sesión de coaching para que veas cómo se averigua el valor fundamental que hay detrás del objetivo. En este caso el objetivo-resultado del cliente era retirarse al cabo de diez años. Al preguntarle cuál era el valor más importante en relación con ese objetivo, dio como respuesta la independencia financiera. Se trató de algo lógico y sin duda importante, pero el coach quería explorar con mayor profundidad el valor que generaba ese objetivo.

- Coach:* Piensa un momento en tu jubilación y dime qué te aportará cuando te llegue.
- Cliente:* Tendré paz mental.
- Coach:* Y cuando tengas paz mental, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* ¡Tendré seguridad financiera! [El tono de voz cambia un poco, se vuelve más animado.]
- Coach:* Y cuando tengas seguridad financiera, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* No tendré que preocuparme por mi vejez. [Los ojos del cliente miran hacia abajo a la derecha y vuelven a la posición anterior. Eso ha sido algo negativo, de modo que tiene que convertirlo en positivo.]
- Coach:* Cuando no estés preocupado por envejecer, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* Felicidad. [Ése parece ser el final del camino, pero el coach insiste porque el tono de voz del cliente o su lenguaje corporal no le han convencido de haber llegado al valor fundamental. Su respuesta le ha parecido un tanto superficial y su cuerpo no estaba equilibrado sobre la silla, sino más bien inclinado hacia un lado.]
- Coach:* ¿Qué te aportará sentirte feliz?
- Cliente:* ¡Creceré! [Esta vez el tono de voz del cliente ha cambiado espectacularmente. Su posición sobre la silla es mucho más equilibrada. Mira directamente a los ojos del coach. Además, por primera vez en la sesión ha utilizado una afirmación de identidad, asociándose a sí mismo con el valor: ¡Creceré!]
- Coach:* ¡Eso suena diferente!
- Cliente:* Pero... yo creía que la razón principal era la seguridad económica...
- Coach:* Muy bien, entonces dime: cuando tengas seguridad económica, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* Podré viajar y encontrarme con gente en diversos lugares.
- Coach:* Y cuando viajes y te encuentres con gente en diversos lugares, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* Aprenderé.
- Coach:* Y cuando aprendas, ¿qué te aportará eso?
- Cliente:* ¡Creceré!

Todos los caminos parecen conducir a ese mismo valor fundamental: crecer.

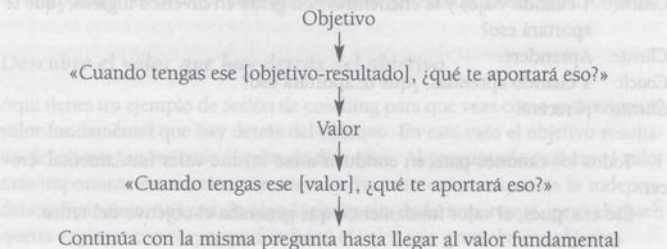
Ése era, pues, el valor fundamental que generaba el objetivo del retiro.

Proceso del valor fundamental

Veamos a continuación el proceso para averiguar el valor fundamental tras un objetivo:

- ¿Cuál es el objetivo del cliente? ¿Qué es lo que el cliente quiere?
- Con esta información, y utilizando las mismas palabras que su cliente, el coach le hace una pregunta que le lleva a un nivel superior (proceso conocido en PNL como «fragmentar hacia arriba») preguntándole: «Cuando tengas [el objetivo-resultado del cliente en sus mismas palabras] ¿qué te aportará eso?» (Observa que la pregunta comienza por «Cuando tengas» y no por «Si tuvieras», porque en este caso implicaría duda sobre la consecución del objetivo.) Esta pregunta asocia asimismo al cliente con el objetivo. En otras palabras, le hace vivir en el momento presente la experiencia del logro de su objetivo. Otra forma de preguntar sería: «Imagina que ya lo tienes. ¿Qué te aporta eso?»
- El cliente responde con otro objetivo u otro valor.
- El coach vuelve a formular la misma pregunta, utilizando la respuesta del cliente a su pregunta anterior.
- El cliente responde con otro objetivo u otro valor.
- Ambos prosiguen con este proceso hasta que el cliente llega a algo realmente importante. Éste es el valor detrás del objetivo.

Es muy importante utilizar *exactamente* las mismas palabras que el cliente, de modo que si, por ejemplo, dice «paz mental», no trates de parafrasearlas diciendo, por ejemplo, «tranquilidad». Eso podría significar para él algo muy diferente, que interferiría con el proceso.



¿Cómo sabrás que has llegado a ese valor fundamental?

Hay varias formas de saberlo:

- Cuando el cliente repita la misma palabra varias veces durante el proceso.
- Cuando enfatice algunas palabras con un gesto o con un tono de voz más expresivo.
- Cuando utilice una afirmación que implique identidad en primera persona singular. (En el ejemplo: «¡Creceré!»)
- Cuando el proceso empiece a dar vueltas sobre lo mismo y el cliente repita la misma respuesta que ha dado antes.
- El coach puede verificar el valor fundamental fragmentando hacia arriba desde la razón lógica inicial. (En el ejemplo, el coach emplea la «seguridad financiera» para verificar el valor, porque ésa era la que el cliente percibía como razón principal detrás de su objetivo.)

Una vez descubierto el valor detrás del objetivo, alcanzar ese objetivo se torna gozoso. Sin encontrar —y vivir— el valor tras el objetivo, el viaje hacia él puede comportar años de dificultades y sufrimientos. Algunas personas pueden pasarse una vida entera y miserable buscando la felicidad.

Y eso nos lleva al paso siguiente. El coach necesita encontrar la mejor manera de que el cliente pueda vivir y respetar su valor fundamental a lo largo del viaje hacia su objetivo.

Veamos cómo prosigue la sesión de nuestro ejemplo.

Coach: ¿Cómo podrás estar seguro de que creces a medida que avanzas hacia la jubilación?

Cliente: Haciendo lo que hago ahora. Buscando el mejor modo de mejorar mi cuerpo, mi mente y mi alma todo el tiempo, y comprobando luego dónde me encuentro dentro del proceso y qué más puedo hacer.

Coach: ¿Cómo te sientes en relación con eso?

Cliente: Me siento bien y asombrado al descubrir que «crecer» es la razón por la que hago todo esto. Ahora me doy cuenta de que eso ha influido mucho en mi vida y en mis decisiones.

Llegados a este momento del proceso un observador podría decir: «Claro, es evidente». Lo cierto es que, como ocurre con todas las respuestas profundas

y significativas a las preguntas de la vida, tan sólo es evidente en retrospectiva. Asimismo, la forma exacta de las palabras acarrea una gran cantidad de significado personal. Si el coach le hubiese preguntado a ese mismo cliente: «¿Haces muchas cosas en tu vida porque valoras el aprendizaje?», probablemente la respuesta hubiese sido «Sí», pero sin demasiada convicción. En nuestro caso empleó las palabras adecuadas y éstas resonaron con fuerza en el cliente. Su respuesta no le fue impuesta desde el exterior, sino que surgió del interior. En otras palabras, conectó con su valor.

Así pues, descubrir el valor fundamental y el modo de respetarlo y vivirlo a lo largo del progreso hacia el objetivo final constituye un proceso muy importante y a la vez muy sencillo que, a fin de cuentas, implica simplemente dos preguntas:

- Cuando tengas ese objetivo, ¿qué te aportará eso?
- ¿Cómo podrás estar seguro de que *estás* viviendo ese valor durante todo el proceso?

Observa las presuposiciones que comporta cada una de estas preguntas. Al preguntar «*Cuando* tengas ese objetivo, ¿qué te *aportará* eso?», presupones (das por sentado) que el objetivo va a ser alcanzado. Al preguntar «¿Cómo *podrás* estar seguro de que *estás* viviendo ese valor durante todo el proceso?», presupones (das por sentado) que el cliente es responsable del valor y que es posible para él vivir ese valor durante el proceso.

El plan de acción

En primer lugar, el coaching ayuda al cliente a aclarar sus ideas acerca de sus objetivos mediante la aplicación de las siete reglas de oro.

Luego el coach le ayuda a establecer los valores fundamentales que generan esos objetivos y le guiarán a lo largo de su recorrido hacia ellos.

Una vez completados estos dos pasos previos, los dos están preparados para establecer un plan de acción.

La mayoría planifica pensando hacia delante. Parten del presente y miran hacia el futuro, definiendo los pasos lógicos que han de llevar desde aquí hasta allá. Nosotros opinamos que es mucho más aconsejable planificar hacia atrás, comenzando desde el objetivo. Es el objetivo el que genera la acción, de

modo que es el punto de partida lógico. Muchas personas no comienzan a partir del objetivo porque no están seguras de alcanzarlo, de modo que creen que tienen que comenzar desde el presente. En realidad, cuando teijas un objetivo éste es lo único cierto. Comienza, pues, desde la certeza del futuro que deseas, en lugar de hacerlo desde la incertidumbre del presente. Si comienzas por el final obtienes una mayor perspectiva sobre qué hacer y qué no hacer.

Representación del tiempo

Preparar un plan de acción significa planificar en el tiempo, de modo que necesitaremos alguna forma de representarlo. El mejor modo de hacerlo es en forma de distancia. Hablamos del pasado lejano y del futuro lejano. Visualizamos una larga distancia que representa un tiempo largo y una corta para representar un tiempo breve. Los relojes no son más que una larga línea curva que se mueve en círculos, que las agujas recorren una y otra vez para medir el tiempo. Los calendarios muestran sobre el papel un cierto espacio para cada día. Así pues, lo primero que el coach necesita para preparar un plan de acción es pedirle a su cliente que represente el tiempo en forma de distancia.

Es fundamental que el coach averigüe la forma personal de representar el tiempo de su cliente. Eso se puede hacer de forma directa, preguntándole: «Imagina una línea que represente tu vida. Señala la dirección en la que situarías tu pasado. Ahora señala la dirección en la que situarías tu futuro». La línea que conecta ambos puntos será su «línea del tiempo».

Futuro



Pasado

Establecimiento del plan de acción

Una vez que el cliente tiene una idea del tiempo en forma de distancia, ya puedes trabajar con él en el establecimiento de los pasos necesarios en su plan de acción. Puedes realizar el proceso de dos maneras diferentes:

1. El cliente puede hacer todo el proceso sobre una hoja de papel. Pídele que sitúe el presente y el futuro. Por ejemplo, el presente puede estar en

la parte inferior de la hoja y el futuro (con el objetivo final) en la parte superior, o el presente a la izquierda y el futuro a la derecha. Luego puede escribir los pasos de acción entre ambos puntos. (¡Tal vez necesites un buen trozo de papel!)

2. El cliente puede marcar su línea del tiempo en el suelo. Pídele que apunte hacia el futuro (por ejemplo, a su derecha). Sitúa una localización para «ahora» y pídele que avance desde ella sobre la línea hacia el futuro, marcando los sucesivos pasos de acción. Mientras tu cliente hace eso, tú deberás ir anotando las acciones que describe.

A continuación describimos el proceso con una línea de tiempo marcada en el suelo para que el cliente ande por ella.

Pasos del plan de acción

- Establece el objetivo del cliente y su correspondiente valor.
- Pídele al cliente que establezca una línea de tiempo.
 - «¿Dónde está tu presente?»
 - «¿Dónde está tu futuro?»
 - «¿Cuándo quieres alcanzar tu objetivo?»
 - «¿Cuán lejos en el futuro crees que estará?»
- Coloca una hoja de papel sobre la línea del tiempo con el objetivo escrito sobre ella. Representará el momento en el que el cliente alcanza su objetivo final.
- Pídele a tu cliente que se coloque sobre esta hoja en el «futuro» y ayúdalo a sentirse realmente asociado a ese momento futuro.
 - «¡Estás ahí, realmente lo has conseguido!»
 - «Ve y siente tu logro. ¿Cómo es? Estás disfrutando todas esas cosas que tu objetivo te aporta. Tienes todo cuanto habías planificado.»

Asegúrate de que tu cliente vive realmente ese momento. Observa cómo cambian la posición de su cuerpo y el color de su piel. Está verdaderamente en ese momento del futuro y disfruta de la sensación de logro.

Cuando tu cliente se encuentre plenamente asociado con el momento de la consecución de su objetivo pregúntale: «¿Qué hiciste inmediatamente antes?» Te contará lo que ha hecho antes de alcanzar el objetivo para que eso llegara a suceder. Anótalo. Tiene que ser alguna acción. Algunos clientes describen las

sensaciones que les llevaron a ese punto. Si eso ocurre con tu cliente, pregúntale qué acción causó esas sensaciones.

- Cuando tu cliente esté preparado, pídele que dé un paso atrás desde el futuro deseado.
- Cuando haya dado este paso atrás en esa acción inmediatamente anterior a su objetivo, asócialo a ese momento: «¿Qué estás haciendo ahí? Ve y siente exactamente cómo es este paso. Hazlo tan real como puedas».
- Comprueba que el cliente esté completamente asociado y que presta atención al lenguaje que utiliza. Por ejemplo, debería hablar en primera persona singular presente («Escribo una carta», y no «Escribiré una carta» ni «He estado escribiendo una carta»).
- Cuando estés seguro de que el cliente está asociado pregúntale: «¿Qué hiciste inmediatamente antes de ese momento para que fuese posible?» El cliente te lo dirá. Toma nota.
- Sigue repitiendo el mismo proceso hasta que el cliente llegue al momento presente. Asegúrate de que haya al menos cinco pasos de acción (para garantizar que sean precisos), cada uno de ellos descrito con un verbo en tiempo presente y en primera persona: «Hago tal cosa».

No te conformes con respuestas ambiguas. Un cliente con el que realizamos este proceso había desarrollado un preciso plan de acción partiendo del presente hacia el futuro, y simplemente nos lo contaba al revés. Todo sucedía con demasiada rapidez y facilidad. Le pedimos que se olvidara por completo de su plan preestablecido y que pensara sólo qué hacía en cada uno de esos momentos. Los pasos resultantes fueron del todo distintos a los anteriores y mucho más útiles.

- Cuando el cliente esté en el momento presente, pregúntale qué opina sobre el plan. Luego pídele que se ponga al lado de su línea de tiempo. ¿Qué piensa del plan desde esta posición desapegada? Eso le proporciona al cliente dos formas de evaluación. Una consiste en estar en el momento presente, observando el plan hacia delante. La otra es una visión más desapegada, estando de algún modo al lado del tiempo y pudiendo evaluar los pasos de un modo más crítico. Ambas perspectivas son necesarias.

- Pídele al cliente que responda a las siguientes preguntas desde ambas perspectivas:
 - «¿Qué sientes en relación con este plan?»
 - «¿Hay algo que quisieras cambiar en el orden de los pasos?»
 - «¿Crees que falta algo importante?»
 - «¿Hay algún paso innecesario?»
- Pídele a tu cliente que, desde la posición al lado de la línea de tiempo, atribuya un tiempo a cada paso. «¿Cuándo debería estar completado cada paso?» Toma nota de estos plazos. Comprueba que sean plazos realistas y no suposiciones del cliente.
- Cuando el cliente se sienta a gusto con los pasos y los plazos, pídele que vuelva al momento presente y camine hacia su objetivo futuro, imaginando cada paso del camino a medida que avanza. Utiliza tus notas para recordarle al cliente lo que haga falta sobre pasos y plazos. Está explorando los pasos de nuevo, esta vez desde el presente y hacia el futuro. Asimismo, esta forma de preparar el plan de acción fragmenta el objetivo en etapas manejables.
- El cliente tiene ahora un plan de acción. Dale una tarea que le ponga en camino y que le ayude a cumplir el primer paso.
- ¡No te olvides de celebrarlo! A menudo no somos conscientes de que hemos dado algún paso importante porque nos parece tan sólo un paso más hacia la siguiente tarea, algo parecido al examen que te cualifica para el siguiente. Las celebraciones a lo largo del camino motivan al cliente y le mantienen en contacto con su objetivo.
- Finalmente, ¿cómo garantizar que el cliente vive sus valores en el plan de acción? Si el proceso ha sido hecho con cuidado y atención, los valores del cliente estarán presentes en cada uno de los pasos de su plan.

Los dos viajes

En el plan de acción hay dos viajes paralelos. Uno es el viaje exterior: una serie de acciones que la persona realizará, que cambiarán algo en su entorno y que los demás verán. Sin embargo, hay también otro viaje paralelo e invisible: el viaje interior. Se trata de un viaje de sentimientos, de aprendizaje y de desarrollo personal. Con algunos clientes, el viaje externo será el más evidente. Definirán con facilidad los pasos de acción y tal vez no hablen demasiado de sus sentimientos y de lo que aprenden en cada paso del proceso. Otros, en

cambio, hablarán con facilidad de sus sentimientos, del modo en que aprenden y de su desarrollo personal; su mundo interior es en ese proceso más vívido que el exterior. El coach trabaja con los dos a la vez. Sin embargo, para generar un plan de acción tiene que haber alguna acción, de modo que mientras estás explorando el viaje interior asegúrate de que existan pasos definidos en el camino hacia el objetivo final. Aprender consiste siempre en hacer algo diferente.

Queremos insistir en que comiences este trabajo con tu cliente inmediatamente después de la primera sesión, partiendo de sus objetivos y de sus valores. La sesión inicial es donde el coach y su cliente se encuentran por primera vez y negocian el modo de trabajar juntos. De eso hablaremos a continuación.

Resumen

Objetivos

Los objetivos son sueños con piernas, van a alguna parte.

Cada decisión que tomamos en la vida conforma nuestra propia realidad.

Utiliza tu miedo a lo desconocido para dirigirte hacia un futuro mejor.

Marcarte objetivos es la forma de tomar el rumbo de tu vida.

Nos movemos constantemente desde el estado presente hacia un estado deseado. En el momento en que no estamos satisfechos con lo que tenemos, partimos de viaje hacia algo mejor.

Lo opuesto a marcar objetivos es pensar en problemas, y esto centra la atención en lo que está mal.

El coach ayuda a su cliente a explorar el presente y a diseñar el futuro.

Hay dos clases de objetivos:

- El objetivo-resultado: el destino final, el lugar al que te diriges.
- El objetivo-proceso: tu viaje, el modo en que vas a llegar a tu destino final.

Las siete reglas de oro para los objetivos

1. Hay que expresar los objetivos en términos positivos. Eso sólo es de aplicación al objetivo-resultado.
2. El objetivo tiene que ser específico. Especifica tu objetivo todo lo que puedas.

En el caso de objetivos tangibles, descríbelos con tanta exactitud como te sea posible. En el caso de objetivos abstractos, especifica las pruebas que te demostrarán que has alcanzado el objetivo.

Cuanto más hacia el futuro esté el objetivo, menos específico hará falta que sea el cliente al respecto.

Los objetivos a largo plazo marcan direcciones.

3. Decide cómo vas a tener pruebas y *feedback* del logro de tu objetivo.

En el caso de un objetivo-resultado, define las pruebas que te dirán que lo has alcanzado. En el caso de un objetivo-proceso, decide a qué *feedback* prestarás atención.

¿Qué estás midiendo?

¿Cómo vas a evaluar tu progreso? ¿En relación a ti mismo o en relación a otra persona?

¿Con qué frecuencia comprobarás tu progreso?

4. Pon en orden tus recursos

Necesitas los recursos para el viaje, no para el destino.

Los recursos pueden ser:

objetos,

personas,

tiempo,

modelos de personas,

cualidades personales.

Utiliza los recursos como palanca. El principio de la palanca consiste en lograr el máximo efecto con el mínimo esfuerzo. Eso puede significar tanto hacer algunas cosas como dejar de hacer otras.

¿De qué recursos dispones ya?

¿Qué recursos necesitarás desarrollar?

5. Sé proactivo.

Este principio es de aplicación al viaje, no al destino.

6. Presta atención a la ecología.

La ecología es el sistema más amplio en que vive el cliente. Esta regla es de aplicación para ambas clases de objetivos.

¿Cuáles son las consecuencias del logro del objetivo para otras personas?

¿Cuál es su coste en tiempo, dinero y oportunidad?

¿Qué hay de importante en la situación actual que vas a tener que dejar atrás?

7. Formula un plan de acción.

El plan de acción divide el objetivo en pequeñas etapas. Es el mapa del viaje.

Para definir el plan de acción necesitas conocer los valores del cliente.

Valores

Los valores son aquello que es importante para ti.

No hay valores malos.

Los valores suelen expresarse en términos abstractos.

Todo objetivo está generado por algún valor.

No respetar los valores durante el proceso de consecución del objetivo final es uno de los factores que pueden impedir su logro.

Descubre los valores fundamentales que han generado el objetivo preguntando: «¿Qué te aportará eso?», hasta que llegues al valor fundamental.

Asegúrate de que tu cliente viva sus valores en el proceso de logro de sus objetivos.

El plan de acción

Para diseñar el plan de acción, comienza a partir del objetivo y trabaja hacia atrás.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Piensa en algún objetivo que hayas alcanzado en el pasado. Comprueba cómo encaja con las siete reglas de oro.
2. Planifica tu vida, si es que aún no lo has hecho, anotando tus objetivos más importantes a diez años vista. Asegúrate de que compongan un conjunto equilibrado, que abarque distintas áreas de tu vida.
3. Piensa en algún objetivo que aún no hayas alcanzado.

Descubre el valor que hay detrás de él.

Comprueba si estás respetando ese valor en el proceso de alcanzar ese objetivo.

¿Es congruente la forma en que planeas alcanzar ese objetivo con el valor que lo generó?

4. Define un objetivo a corto plazo (algo que desees para el año que viene) utilizando las siete reglas de oro.

Diseña el plan de acción trabajando hacia atrás desde ese objetivo.

5. Haz inventario de tus recursos.

¿Qué habilidades tienes? Piensa en todos los contextos posibles.

¿Qué conocimientos posees? Piensa en tu educación y en el aprendizaje especializado de la universidad y de tu vida en general.

¿Con quién tienes o has tenido alguna relación, por muy leve que sea? Relaciona las personas a las que conoces por tu trabajo, a los amigos presentes y pasados, a la familia, a mentores y maestros, a conocidos, etc.

Cuando hayas terminado la relación, piensa de qué modo cada una de esas personas puede ser un recurso para ti como coach.

La primera sesión

El coaching comienza con el primer encuentro entre el cliente y su coach. Ahí es donde se construye la sintonía entre ambos, donde se ponen los cimientos de la confianza mutua y donde el coach comienza su trabajo. El primer encuentro define el escenario, atiende a los detalles prácticos acerca de cómo va a funcionar el coaching, y permite explorar la situación actual del cliente y marcar la pauta del futuro trabajo entre coach y cliente.

El encuentro inicial es el comienzo de algo muy profundo. El cliente se ha comprometido en relación con su propia vida y su felicidad.

Ese primer encuentro se compone de ocho fases:

1. Establecer sintonía y sentar las bases de la confianza.
2. Gestionar las expectativas del cliente.
3. Evaluar al cliente y reunir información.
4. Descubrir las preocupaciones inmediatas del cliente.
5. Diseñar una alianza de coaching.
6. Tratar las cuestiones prácticas.
7. Comprometerse con el programa del coaching.
8. Iniciar el coaching con la cuestión más inmediata.

Construir sintonía y sentar las bases de la confianza

La sintonía es una relación de respeto e influencia recíprocos. No hay más que una oportunidad de causar una primera impresión, pero la sintonía se establece en cualquier momento. La sintonía nace del intento sincero de comprender al otro en sus propios términos, de ver el mundo desde su punto de vista, de escuchar como él escucha, de imaginar cómo sería eso de estar en su piel. No es algo que se «tenga», sino una cualidad de la relación. No es amis-

tad, sino la voluntad de estar abierto. Sintonía no significa estar de acuerdo, al contrario, es perfectamente posible tener una excelente sintonía y estar en fuerte desacuerdo. Tampoco es una cualidad de todo o nada, sino que hay en ella diferentes grados. Cuando la sintonía se mantiene en el tiempo, desemboca por lo general en confianza. La sintonía es algo natural y fácil de establecer en muchos niveles. Lo realmente importante es no hacer nada que pueda interferir con ella.

Respeto de los valores y las creencias

Para construir sintonía es importante respetar las creencias y los valores del cliente. Eso no significa que tengas que estar de acuerdo con él, sino sólo mantener la voluntad de ver los hechos desde su punto de vista y entrar en la relación de coaching con curiosidad y disposición para modificar tu propia perspectiva, pues de otro modo acabarías haciendo coaching únicamente con gente parecida a ti y tratando de que se pareciesen aún más a ti.

Cada cliente es la personificación de sus creencias y sus valores. Puedes estar en desacuerdo con ambas cosas, pero la esencia del respeto consiste en aceptar a tu cliente tal como es y como se presenta. Tal vez no te guste lo que ha hecho, pero eso no te impide aceptar y respetar lo que hizo en función de sus propias circunstancias.

Si no puedes aceptarlo de ningún modo, no lo tomes como cliente. Tú también tienes derecho a tener y respetar tus propios límites.

Igualar el comportamiento

¿Cómo puedes demostrar que respetas a tu cliente y que quieres comprenderle?

A las personas les gustan otras personas parecidas a ellas. Si observas a dos personas que se lleven bien, te darás cuenta de que tienden a igualar su postura corporal y sus gestos. Se sientan las dos inclinadas hacia delante, o inclinadas las dos hacia atrás. En ocasiones la posición de sus cuerpos es casi idéntica. Ninguna de las dos está copiando deliberadamente a la otra, es tan sólo algo que sucede de forma natural. En la década de 1960 William Condon estudió este fenómeno, que denominó *microrritmos culturales*.

Videos de personas con buena relación demuestran la existencia de una especie de danza de lenguaje corporal. Cuando esos videos fueron visionados

imagen por imagen a un ritmo de tres cuartos de segundo, la danza de la sintonía apareció con toda claridad. Una persona hace un gesto y unos segundos más tarde la otra hace un gesto similar. Las dos tienden a moverse al mismo ritmo y a la misma velocidad. Su lenguaje corporal se iguala.

Lo mismo sucede con el tono de voz. Quienes disfrutan de una buena relación tienden a hablar a la misma velocidad y al mismo volumen. La velocidad de habla (la cantidad de sonidos emitidos por segundo) se iguala. El período de latencia (la pausa desde que una persona deja de hablar y la otra comienza a hacerlo) tiende asimismo a igualarse. Las personas ligadas por una relación muy íntima incluso respiran al unísono.

Eso es sintonía en el aspecto del comportamiento. Tiene que surgir de un deseo sincero de entrar en el modelo del mundo del otro y comprenderle. Entonces se convierte en algo fácil, poderoso y natural.

Así pues, presta atención al comportamiento de tu cliente. Si está de pie, quédate de pie. Si él se sienta, tú también. Si se mueve despacio, muévete despacio. Iguala su grado de contacto visual. El contacto visual no es ni bueno ni malo, pero cada cual tiende a dar el mismo que le gusta recibir, de modo que igualalo. Una mirada fija no creará sintonía, por más que muchas autoridades en la materia insistan en que el contacto visual es bueno.

Iguala la velocidad y el volumen del habla de tu cliente. Si habla alto, habla alto tú también. Presta atención a la cantidad de espacio personal que necesita, que puede variar entre culturas distintas. En las culturas anglosajona y europea tiende a ser la longitud del brazo extendido, de aquí la frase de «mantener a alguien a la distancia del brazo».

Cuando iguales el lenguaje corporal y el tono de voz de tu cliente, él o ella comprenderán de una manera inconsciente que haces un esfuerzo sincero para entrar en su mundo —cómo sienten, hablan, se mueven y ven— y se sentirán más cómodos. Igualar no es lo mismo que imitar, de modo que no trates de copiar las minucias del comportamiento del cliente. Eso tendría un efecto contrario al que deseas: le haría sentir incómodo.

Si estás en desacuerdo con un cliente asegúrate de igualar su lenguaje corporal y su voz. De este modo, aunque tus palabras estén en desacuerdo con las suyas, tus gestos y tu voz le dirán que aún le respetas y le comprendes.

En el primer encuentro comienza igualando:

- Postura en general.
- Velocidad de movimientos.

- Contacto visual.
- Velocidad del habla.
- Volumen de voz.

Si ves que la sesión no va bien, concéntrate menos en lo que dices y más en igualar cuerpo y voz.

Igualar palabras

Las palabras de la gente reflejan sus pensamientos y éstos reflejan su realidad, de modo que es importante emplear las palabras exactas. Toma mentalmente buena nota de las palabras o frases importantes que el cliente utiliza para sus valores y objetivos (incluso escríbelas si hace falta). Observa cómo las enfatiza con un gesto o con un tono de voz más fuerte. Cuando empleas las mismas palabras que tu cliente al hablar de los valores y objetivos importantes para él, le demuestras que prestas atención a lo que piensa y a lo que le importa. Es lo que en PNL se conoce como *backtracking* o *recapitulación*.

Parafrasear no demuestra que hayas comprendido. Al parafrasear te expresas con *tus* palabras y reflejas *tu* realidad. Con un poco de suerte tal vez se parezca lo suficiente al pensamiento del cliente, pero ¿para qué arriesgarse a perder la sintonía?

Al recapitular reformulas en sus propias palabras los puntos clave para el cliente e incluso igualas sus gestos. Recapitular es útil en todas las etapas del coaching si deseas:

- Comprobar que tu cliente y tú estáis de acuerdo.
- Construir y demostrar sintonía dando pruebas de que estás escuchando realmente.
- Evitar los malentendidos.
- Aclarar los valores del cliente.

Recapitular es sencillo y eficaz. Sin embargo, y tal como sucede al igualar el lenguaje corporal, muéstrate respetuoso e iguala sólo lo importante. Si llevas la recapitulación demasiado lejos el cliente pensará: «¿Por qué el coach repite lo que yo digo?»

Igualar el pensamiento

¿Qué es el pensamiento? Para cada persona es algo distinto. Para algunas significa sobre todo imágenes en su mente. Para otras es una voz interior o una sensación que no puede analizarse demasiado. En otras palabras, en nuestra mente vemos, oímos y sentimos exactamente igual que en el mundo externo con nuestros sentidos. Re-experimentamos el mundo, nos lo *re-presentamos* por medio de los sentidos:

Visual	(V)	vista
Auditivo	(A)	oído
Cinestésico	(C)	sensaciones
Olfativo	(O)	olfato
Gustativo	(G)	gusto

En PNL denominamos *sistemas de representación* a los sentidos usados internamente. Recordamos experiencias reales pasadas o imaginamos experiencias futuras, posibles o imposibles. Puedes imaginarte a ti mismo corriendo detrás del autobús (experiencia real pasada) o paseando por los canales de Marte enfundado en un traje espacial (imagen visual construida). Lo primero ya ha sucedido. Lo segundo no, pero puedes representar en tu mente ambas situaciones.

Del mismo modo que no experimentamos el mundo sólo con un sentido, tampoco utilizamos los sistemas de representación de forma aislada. El pensamiento es una rica mezcla de todos ellos, del mismo modo que la experiencia del mundo externo lo es de todos los sentidos.

Utilizamos los sistemas de representación en todo lo que hacemos: recordar, planificar, aprender, fantasear y resolver problemas.

- *Sistema visual.* Con él creamos imágenes mentales, visualizamos, soñamos despiertos, fantaseamos e imaginamos. Cuando te imaginas admirando alguno de tus paisajes preferidos, recuerdas aquellas vacaciones tendido al sol en la playa o planificas cómo será tu habitación, estás utilizando el sistema visual.
- *Sistema auditivo.* Con él recordamos música, conversamos con nosotros mismos y evocamos las voces de otras personas. El sistema auditivo incluye a menudo una mezcla de voces y otros sonidos. Cuando imagi-

nas la voz de un amigo, el rugido del océano o el sonido del silencio, estás utilizando el sistema auditivo.

- *Sistema olfativo.* Este sistema trata con los olores, mientras que el *sistema gustativo* lo hace con los sabores creados y recordados. Recuerda un ágape agradable. Evoca el olor y el sabor de la comida. Ahí estás utilizando los sistemas olfativo y gustativo.
- El *sistema cinestésico* incluye todas las sensaciones internas y externas de tacto y conciencia corporal. Incluye asimismo el sentido del equilibrio. Aunque son ligeramente distintas, las emociones también forman parte de este sistema. Se trata de sensaciones relacionadas con algo, aunque también estén representadas cinestésicamente en el cuerpo. Si te imaginas a ti mismo haciendo equilibrios sobre una viga, tocando una superficie lisa o siendo completamente feliz, estás utilizando tu sistema cinestésico. En ocasiones los sistemas olfativo y gustativo se tratan como parte del sistema cinestésico, habida cuenta de que en las culturas europeas occidental y estadounidense se les considera menos importantes.

No obstante, del mismo modo que algunos de nuestros sentidos están más desarrollados y son más sensibles al mundo exterior que otros, también algunos de nuestros sistemas de representación están más desarrollados que otros y tendemos más a pensar por medio de ellos. Todos tenemos algún sistema de representación preferido con el que pensamos con mayor facilidad y fluidez, lo cual nos proporciona cierta ventaja en situaciones conocidas. Por el contrario, puede limitar nuestro pensamiento ante situaciones nuevas de presión o estrés.

El sistema de representación preferido suele estar vinculado a algún canal sensorial preferido o particularmente desarrollado. Por ejemplo, si sueles prestar mucha atención a lo que ves, lo más probable es que utilices el sistema visual de representación para pensar. Con esa preferencia visual estarás interesado en el dibujo, el interiorismo, el diseño de moda, las artes visuales, la televisión y el cine. Con una preferencia por el sistema auditivo, en cambio, te interesarás más por el lenguaje, la escritura, el teatro, la música, la formación y la lectura. Si tu preferencia es cinestésica, te interesarán los deportes, la gimnasia y el atletismo.

¿Y cuáles son las aplicaciones prácticas de todo ello para el coaching? Presta atención a las palabras que utiliza tu cliente. Las palabras visten nuestros pensamientos, de modo que éstos puedan aventurarse más allá de nuestra mente y mostrarse con apariencia respetable ante el mundo exterior. Las palabras delatan

nuestros orígenes mentales. Cuando un cliente dice: «Ya veo lo que quieres decir» es que está construyendo una imagen visual, de otro modo sus palabras no tendrían sentido. Si por el contrario te dice: «A ver cómo te suena esta idea», seguro que está pensando en términos de sonidos o palabras. Y si te dice que no puede «tomar las riendas de su vida», puedes estar convencido de que piensa a través del sistema cinestésico de representación. Cada sistema tiene su propio lenguaje, compuesto por palabras y frases hechas basadas en los sentidos. En la sección de Recursos para el capítulo 4 encontrarás una relación completa (ver págs. 244-245).

Como se desprende de lo antedicho, no pensamos únicamente con el cerebro, sino con todo el cuerpo. «Ponemos a punto» el cuerpo mediante posturas, gestos y patrones de respiración que nos ayudan a pensar de determinada manera. El apartado Recursos para el capítulo 4 también incluye una relación general de las manifestaciones externas de los sistemas de representación en el lenguaje corporal, en las posturas y en la respiración (ver pág. 241). Estas manifestaciones se conocen en PNL como *claves de acceso*.

El movimiento de los ojos en particular muestra con claridad cómo pensamos (aunque no *qué* estamos pensando). Por ejemplo, cuando alguien piensa con su sistema cinestésico tenderá a mirar hacia abajo y a su derecha. Si habla consigo mismo, tenderá a mirar hacia abajo y a su izquierda. Si está visualizando mirará habitualmente hacia arriba o sin enfocar. Estos indicios se conocen en PNL con el nombre de *claves de acceso visual* (ver págs. 242-244 del apartado Recursos para el capítulo 4).

Supongamos que recibes a un cliente que llega vestido con colores brillantes, mira mucho hacia arriba al hablar, tiene una postura erecta y habla rápidamente. De todo ello puedes asumir con garantías que piensa mucho visualmente. ¿Cómo conseguirás establecer la mejor sintonía posible con él? Igualando su velocidad de habla, hablando deprisa. Utilizando muchas palabras visuales. Si te dice que no puede ver una salida a su situación, respóndele que el coaching le puede ayudar a clarificar su visión. Háblale de expandir sus horizontes y de enriquecerlos con una nueva perspectiva. Píntale la imagen de un futuro mejor. Cuando aparte la mirada o la desenfoque, detente y déjale ver literalmente con los ojos de su mente lo que estás diciendo. Proporcióname asimismo la oportunidad de trabajar con material que represente sus cuestiones de forma visual, como por ejemplo la rueda de la vida (ver págs. 90-92).

Quizá tu próximo cliente sea un maestro. Habla sin cesar, con fluidez y facilidad y con voz agradable, ni demasiado deprisa ni demasiado despacio. También escucha con cuidado. Puede que apoye la barbilla en las manos y mire ha-

cia abajo, a su izquierda, mientras te pregunta qué puedes hacer por él. Te deja claro que le gusta la música y la conversación. Con ese cliente tendrás que hablar más despacio y rítmicamente, y deberás discutir las cuestiones a fondo. Tal vez te convenga prever más sesiones por teléfono, o darle cintas de audio con ejercicios para casa.

Puede que tu tercer cliente tenga problemas de obesidad. Viste ropas más confortables que a la moda. Se mueve con lentitud y respira sobre todo desde el abdomen. Se acomoda en la silla. Habla despacio sobre cómo necesita tomar las riendas de su vida. Puede que se describa a sí mismo como si estuviera atascado, de modo que quiere que le eches «una mano». Probablemente antes de responder se tome un tiempo y mire hacia abajo. Deberás igualar su lentitud al hablar. Háblale de la importancia de los sentimientos en el coaching y de lo importante que es emprender la acción. Dile que puedes ayudarle a conducir su vida hacia un camino mejor.

Hemos visto algunos ejemplos extremos de tres tipos distintos de persona. Raramente la cosa está tan clara como en esos ejemplos. Sin embargo, el principio general es el mismo: presta atención al modo de ser de tu cliente fijándote en su forma de pensar y de hablar, así como en las palabras que utiliza. Iguala todo eso y conseguirás establecer una sintonía excelente.

Así pues, el buen coach necesita desarrollar tres habilidades:

1. Prestar atención, tanto a la clase de palabras que el cliente utiliza como a lo que describe con ellas. Eso no es tan fácil como parece; hay mucho más de lo que se ve a simple vista y el concepto es resbaladizo porque estamos acostumbrados a interpretar *lo* que nos dicen, no *cómo* nos lo dicen.
2. Establecer la conexión entre las palabras utilizadas por el cliente y el sistema de representación que emplea.
3. Responder con palabras propias de ese mismo sistema de representación. *Las palabras exactas importan*. Cuando el coach responde al cliente en su mismo sistema de representación, éste percibe inconscientemente que le comprende a un nivel profundo.

Entorno agradable

La sintonía resulta más fácil en un entorno agradable, de modo que asegúrate de que tu sala de consulta sea lo más acogedora posible. Si el entorno es demasiado frío o caluroso, demasiado ruidoso o demasiado agobiante, tanto a tu

cliente como a ti os resultará difícil concentraros. Asegúrate de que no vais a ser molestados por llamadas, correos electrónicos o visitas. Apaga tu móvil. El cliente tiene que sentir que ese espacio es tan suyo como tuyo.

Tu aspecto forma asimismo parte del entorno del cliente, de modo que viste con elegancia y comodidad. Serás juzgado por tu indumentaria y por tu aspecto. Aunque parezca algo superficial así es como sucede, de modo que vale la pena que prestes atención. Si vas a entrevistarte con directivos de una empresa viste con seriedad, tal vez con traje y corbata. Si vas en cambio a ofrecer coaching personal a varios clientes distintos, una indumentaria tan formal tal vez haga que se sientan incómodos.

Al realizar coaching con altos ejecutivos, es también importante que te asegures de alejarlos durante las sesiones de sus respectivas «posiciones de poder». Si están en la oficina de siempre y en el sillón habitual desde el que suelen mandar, se sentirán inclinados a tomar la iniciativa y eso puede dificultar el coaching. Cuando (Andrea) estaba haciendo coaching con el presidente de una gran compañía, al comienzo tratamos algunas cuestiones de su propia oficina. Su secretaria tenía órdenes estrictas de no interrumpir bajo ningún concepto, pero a él le resultaba difícil abrirse. Me pareció mucho más aconsejable buscar otro lugar para nuestras sesiones. Allí pudo relajarse y abrirse más, y dejó de sentirse empujado por el trabajo. Disfrutó más de las sesiones y éstas fueron mucho más productivas.

Ganar confianza

La sintonía puede establecerse y perderse con rapidez, pero la confianza necesita tiempo. Para ganarte la confianza de alguien deberás demostrarle algunas cualidades ya desde la primera sesión.

- Sé auténtico. No pretendas ser alguien que no eres o sentir algo que no sientes. No eres perfecto, simplemente eres humano, como tu cliente.
- Sé sincero. Mantén tu palabra. Si dices que vas a hacer algo, hazlo. Si no lo haces, ten una buena razón para no haberlo hecho.
- Sé competente. Muéstrate capacitado para cumplir tus promesas.
- Sé honesto. Di la verdad tal como la sientes, no malgastes el tiempo del cliente ni el tuyo. Sin embargo, di siempre la verdad de forma respetuosa. Cuando no comprendas algo o cuando no tengas una respuesta, admítelo. Arriégate a parecer humano, eso te hará aún más merecedor de confianza.

- Sé coherente. Que tus hechos se correspondan con tus palabras. Si eres coherente no le transmitirás mensajes contradictorios a tu cliente. Cuanto más en conflicto estés contigo mismo, menos accesible estarás para el cliente. Si el cliente describe un conflicto que sientes en ti mismo, te costará prestarle toda tu atención y formularle preguntas claras. Puede que algunas veces la cuestión suscitada por el cliente provoque en ti emociones incómodas. Puede que tengas que decirle que no te resulta posible hablar de ese tema porque también es un problema para ti. Deberás esperar hasta haberlo superado. Tener tu propio coach es de gran ayuda en tales situaciones.
- ¡Debes estar presente! Acude a tiempo. Muéstrate presente en cuerpo y mente. Préstale al cliente toda tu atención.

Manejar las expectativas del cliente

Deberás preparar al cliente para el coaching. ¿Qué es lo que espera?

Algunos esperan terapia y que el coach profundice en su pasado. Otros que el coach les diga lo que tienen que hacer. Tienes que explicarle a tu cliente que vas a hacer todo cuanto esté en tu mano para ayudarlo a tener una vida más plena y más feliz, a cumplir sus objetivos y a vivir sus valores, pero que sólo él es el dueño del proceso y de los resultados. Explícale qué sucede en el proceso de coaching y entrégale un resumen por escrito al que se pueda referir.

También puedes advertirle de que en ocasiones le interrumpirás durante las sesiones. El coaching no es el lugar adecuado para que el cliente divague con historias que puedan ocultar su situación presente insatisfactoria. Dile con claridad que, si hace falta, le interrumpirás cuando los derroteros de la conversación no vayan por el camino más provechoso para él. Pregúntale cada vez que eso ocurra si se siente ofendido. Eso debería bastar para permitirle alguna intromisión cuando sea necesaria.

Confidencialidad

Déjale claro a tu cliente que bajo ningún concepto hablarás sin su permiso expreso, con terceros, de lo que te cuente. Si es el cliente quien costea directamente su coaching eso no será un problema, pero si quien paga es su empleador la cosa se complica, porque la empresa esperará recibir alguna información. En

ese caso sé prudente. Define con claridad los términos con la compañía antes de comenzar con el coaching. Existen varias posibilidades.

En primer lugar, puedes llegar a un acuerdo sobre los resultados del coaching. Mientras éstos sean buenos, la empresa no necesita conocer los detalles. Por ejemplo, supongamos que contratan tus servicios para trabajar con un directivo que no rinde. Acuerdas de antemano cuánto tiene que mejorar y el modo de evaluarlo. Una vez logrado ese objetivo, el trabajo ha concluido y la empresa no tiene por qué saber nada de los problemas del cliente ni de lo que has hecho con él. Mientras tengas algún modo de evaluar los resultados en términos de mejora de la eficacia, puedes mantener la confidencialidad sobre lo discutido con el cliente.

Yo (Joseph) me encontré en esa situación. Me contrataron para trabajar con un integrante de un grupo ejecutivo que estaba en conflicto con los demás miembros del consejo. Todos le veían como un problema. Dejé claro a la empresa que no comentaría ninguna de mis sesiones sin la autorización expresa de mi cliente, y se mostraron de acuerdo.

En la primera sesión ya quedó claro que el cliente era consciente de la situación y que bajo ningún concepto se sentía responsable de los problemas. Sabía que su posición en la compañía estaba en peligro, en gran medida por la forma en que estaba estructurada. Los intereses del departamento bajo su responsabilidad entraban a menudo en conflicto con los de otros departamentos, y él se mostraba muy asertivo al defenderlos. Era un hombre muy inteligente, extremadamente competente y energético, y era cierto que también tenía encontronazos personales con algunos de los demás directivos. Sin embargo, bastó una única sesión de cuatro horas de coaching para dejar resuelto el problema. Se dio cuenta de cómo la estructura de la empresa le estaba colocando en una situación comprometida y decidió lo que tenía que hacer para cambiarla. También pudo ver con mayor claridad cómo se producían esos encontronazos personales, qué los desencadenaba y qué podía hacer para evitarlos.

Una segunda posibilidad consiste en acordar con la empresa darle información, pero a condición de que primero la vea el cliente y dé su consentimiento. Entonces tendrás que discutir con el cliente qué información transmitir a la compañía. Supongamos que el cliente te habla de algún problema doméstico que afecta su rendimiento en el trabajo. Nunca hablarías de ello a terceros sin su consentimiento, aunque se trate de un tema sumamente importante que afecte negativamente a su trabajo.

No aceptes el encargo si tú mismo, la empresa y el cliente no os ponéis de acuerdo de antemano sobre qué información vas a dar y cómo darla. Lo más probable es que el cliente no sea absolutamente sincero contigo si sospecha que lo que te va a decir llegará a oídos de sus jefes. Tendrás que conformarte con una versión superficial del problema y no podrás hacer gran cosa.

Todo eso afecta a cuestiones éticas. La ética está relacionada con tus estándares *internos*. Tus estándares afectan a tus acciones y éstas te hacen ser la persona que eres. Todos somos partícipes en el drama humano y no observadores científicos que miran desde la barrera. Lo que hacemos afecta tanto a los demás como a nosotros mismos. En el caso de que traicionaras una confidencia, eso te afectaría aunque no llegara a saberse: tú lo sabrías.

Tenemos también estándares *externos* que esperamos que los demás respeten y que ellos esperan que nosotros respetemos. Estos estándares son la ética exterior. Tus estándares influirán sobre tu modo de hacer coaching, sobre tu formación, sobre tus capacidades, sobre tu supervisión y sobre tus calificaciones. El coaching es una profesión bastante nueva, de modo que los estándares son una cuestión importante: son la cara visible del coaching. Los clientes esperan encontrar coaches cualificados y competentes. Si eres miembro de alguna asociación de coaching o has tenido alguna formación titulada como la que nosotros impartimos, sin duda querrás trabajar de acuerdo con estándares éticos. Unos estándares públicos altos son la mejor garantía para el cliente de que recibirá un trabajo de calidad. Tales estándares aumentan tu propia credibilidad. Ser miembro de algún cuerpo profesional con estándares bien definidos te ayudará a tener clientes. (Nuestros estándares de certificación, así como nuestra ética y nuestras competencias de coaching están publicadas. Ver Recursos generales de coaching [págs. 213-222]).

Necesitarás asimismo acordar con el cliente tus honorarios, el horario y el método que seguir para el coaching con él. Ésa es una cuestión distinta de los estándares y puede variar de un coach a otro. En el apartado dedicado a los Recursos para el capítulo 3 sugerimos algunas pautas al respecto (ver pág. 232).

Valoración del cliente y obtención de información

Información inicial

En el primer encuentro, si no antes, deberás obtener la información básica de contacto con el cliente:

- Nombre.
- Dirección.
- Número de teléfono fijo.
- Número de teléfono móvil.
- Número de fax.
- Dirección de correo electrónico.
- Página web.

Si el cliente es empleado, necesitarás además:

- Nombre y dirección de la empresa.
- Número de teléfono.
- Número de fax.
- Dirección de correo electrónico.
- Página web.

Ten preparado un impreso para anotar en él toda esta información

Curriculum vitae

Muchos coaches para profesionales trabajan con agencias de colocación para ayudar a sus clientes a encontrar empleo, y aplican el coaching tanto a la planificación de su carrera como al desarrollo de las nuevas habilidades que precisarán en su nuevo trabajo. En este caso necesitarás un currículum más detallado del cliente que incluya, por ejemplo:

- Historial académico y aptitudes profesionales.
- Relación de empleos anteriores.
- Empresas para las que ha trabajado.
- Título y descripción de tareas de cada puesto ocupado.
- Facturación y beneficios de las empresas en que ha trabajado (aunque sean cifras aproximadas).
- Rango de productos y servicios bajo la responsabilidad del cliente en sus diferentes empleos.
- Perfil del cliente para cada compañía.
- Experiencia (si la tiene) en sacar a bolsa empresas.
- Direcciones no ejecutivas desempeñadas.

Lo más aconsejable es diseñar de antemano un formulario que recoja toda la información que necesitas.

Sin embargo, aparte de lo que ha hecho y cómo contactarle, toda esta información no te dirá gran cosa acerca de tu cliente. Necesitas saber más de él como persona.

El cliente

Aquí tienes algunas cuestiones fundamentales de las que hablar con el cliente. Las áreas en las que te concentrarás dependerán de la clase de coaching que vayas a hacer con él, así como de la cuestión que más le apremie. Todo puede ser importante.

Acto seguido veamos algunas cuestiones que es probable que no abordes directamente con tu cliente, pero que afectan a áreas que necesitarás conocer para realizar tu coaching de la manera adecuada. Cuando resulte apropiado, puedes explorarlas a lo largo de la relación de coaching.

Carrera

Una carrera es el trabajo realizado a lo largo del tiempo. No todos los clientes lo entienden así. Algunos realizan diferentes trabajos sin un denominador común.

- ¿Qué hace el cliente?
- ¿Qué opina de su trabajo?
- ¿Qué interés persigue con su trabajo?
- ¿Qué ha hecho para proteger su carrera?
- ¿Qué está haciendo para desarrollarla?
- ¿Se siente atascado?
- ¿Lamenta algo?
- ¿Le proporciona su trabajo los ingresos que necesita?

Relaciones

La cualidad de las relaciones refleja la calidad de vida y la felicidad del cliente.

- ¿Qué clase de relaciones tiene el cliente?
- ¿Está casado?
- ¿Tiene familia?

- ¿Tiene muchos amigos íntimos?
- ¿Con quién se siente más unido?
- ¿Se siente feliz con sus relaciones?

Salud y energía

El modo en que el cliente se siente físicamente y su nivel general de energía son cuestiones importantes. Un coach no es un médico, de modo que se trata de que hagas un diagnóstico, pero si crees que tu cliente necesita un chequeo físico o un tratamiento además del coaching, animale a visitar a un médico.

- ¿Qué tal está de salud?
- ¿Qué hace para mantener la salud?
- ¿Le preocupa su salud?
- ¿Se siente bien?
- ¿Qué tal es su nivel de energía?

Situación financiera

- ¿Qué opina del dinero?
- ¿Se siente satisfecho con lo que gana?
- ¿Tiene suficientes ahorros para afrontar alguna crisis inesperada?
- ¿Cómo se ocupa de su seguridad financiera?

Objetivos y valores

- ¿Qué quiere de la vida?
- ¿Qué es lo que le importa?
- ¿Qué está haciendo para alcanzar sus objetivos?
- ¿Por qué hace lo que hace?

Compromiso con el desarrollo personal, con el equilibrio vital y con el desarrollo espiritual

- ¿Qué clase de vida espiritual tiene?
- ¿Qué invierte en su propio desarrollo?
- ¿Cómo contribuye a la comunidad?

Ocio y otros intereses

- ¿Qué aficiones tiene?
- ¿Qué le gusta hacer para relajarse?
- ¿Qué lee?
- ¿Son sus aficiones compartidas o solitarias?

La cuestión más apremiante

- ¿Por qué acude al coaching?
- ¿Qué quiere recibir del coaching?
- ¿Qué cree que el coaching puede aportarle?

La rueda de la vida

La rueda de la vida constituye una excelente herramienta de coaching para evaluar la posición presente del cliente y su equilibrio vital (ver Recursos generales de coaching, pág. 213). La rueda está dividida en ocho cuadrantes:

- Entorno físico (lo que le rodea y sus posesiones).
- Salud.
- Carrera.
- Relaciones.
- Amor.
- Autodesarrollo.
- Finanzas.
- Ocio y diversión.

El cliente responde a estas cuestiones de la rueda con un porcentaje que mide su grado de *satisfacción en el momento presente*. Nada de valores absolutos, sólo satisfacción.

Por ejemplo, un cliente que gana 30.000 euros al año puede estar satisfecho al 90 por ciento con sus finanzas, y un millonario tal vez se sienta satisfecho sólo al 50 por ciento.

Veamos la rueda de la vida de un cliente:



La rueda de la vida

Esta rueda muestra:

- 60 por ciento de satisfacción con el entorno físico del cliente.
- 90 por ciento de satisfacción con su salud.
- 50 por ciento de satisfacción con su carrera.
- 30 por ciento de satisfacción con su autodesarrollo.
- 80 por ciento de satisfacción con sus relaciones.
- 80 por ciento de satisfacción con el amor.
- 50 por ciento de satisfacción con sus finanzas.
- 70 por ciento de satisfacción con sus momentos de ocio y diversión.

Imagina esta rueda en un coche que lleva al cliente a través del viaje de su vida. Sería un viaje bastante movido, ¿no te parece? Su vida no está equilibrada. Salta a la vista que hay que trabajar el autodesarrollo, la carrera y las finanzas, aunque estas áreas no estén entre las inquietudes más inmediatas del cliente.

También resulta interesante comprobar hasta qué punto la mejora en una de las áreas puede influir en otras como «efecto colateral». Por ejemplo, si este cliente presta más atención a su autodesarrollo eso puede tener muy buenos efectos sobre su carrera y, por consiguiente, mejorar sus ingresos. A menudo hay en la rueda de la vida un punto de palanca, ese lugar en que un pequeño esfuerzo en un área supone grandes beneficios no sólo para ella, sino también para otras. En el caso del ejemplo, el autodesarrollo es el punto de palanca que permite mejorar otras dos áreas sin ningún esfuerzo directo sobre ellas.

Revisar cada mes la rueda de la vida con tu cliente te proporcionará buena información sobre tu coaching con él. Comprobarás que sus niveles de satisfacción aumentan progresiva y a veces incluso espectacularmente.

El objetivo no es un ciento por ciento de satisfacción en todas las áreas de la vida. Cualquiera que sea nuestro grado de satisfacción, después de un tiempo nos acostumbramos a él y queremos más. A veces el grado de satisfacción disminuye durante el proceso de coaching. Por ejemplo, tal vez el cliente estuviera al inicio satisfecho al 80 por ciento con sus finanzas, pero después de un poco de coaching se da cuenta de repente de que debería apuntar mucho más alto. Siente que se merece más y que está mal pagado por su trabajo. Su satisfacción financiera quizá disminuya entonces al 50 por ciento.

Evaluación informal

Cómo evaluar a tu cliente es una cuestión personal tuya. No juzgues, apruébes ni condenes. Simplemente observa y escucha al cliente. Permítele ser quien es. ¿Qué clase de persona es?

- ¿Cómo ve, oye y siente el mundo?
- ¿Cómo interpreta su experiencia?
- ¿Cuál es su estado de ánimo predominante?
- ¿Qué actitud tiene ante los demás?
- ¿Cómo ve sus derechos y sus responsabilidades? ¿Cuál de las dos cosas le parece más importante?
- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Cómo viste?
- ¿Qué gestos utiliza habitualmente?
- ¿Cómo es su voz?

- ¿Es alta o baja?
- ¿Habla despacio o deprisa?
- ¿Qué patrones típicos de lenguaje emplea?
- ¿Qué palabras o frases suele utilizar?
- ¿Qué movimientos oculares hace?
- ¿Cuánto contacto visual establece?

Observar éstos detalles te ayudará a conseguir sintonía con tu cliente al igualar su tono de voz y su lenguaje corporal. A medida que le escuches, tu sentido de quién es y cómo piensa aumentará.

- ¿Es impulsivo o prudente? ¿Se contiene y piensa antes de emprender la acción?
- ¿Habla en términos generales o presta atención al detalle?
- ¿Le interesan las ideas o es más bien pragmático?
- ¿En qué medida depende de la opinión de los demás?
- ¿Cuánta atención presta al *feedback*?

Un amigo nos contó cómo maneja el *feedback* de llegar tarde. «Escucho lo que los demás tienen que decir. Luego pienso en las ventajas de seguir haciendo lo que hago de todos modos. Finalmente decido si cambiar o no.» Aquí tienes a un hombre que siempre decide por sí mismo. Otras personas dependen mucho más del *feedback* externo y suelen asumir que están equivocadas y que los demás tienen razón.

Algunos clientes se dan cuenta de lo que no va bien. Pueden decirte con exactitud qué es lo que no marcha en su vida, incluidas sugerencias voluntaristas que no van a funcionar. Tales clientes suelen refugiarse en el «sí, pero». Ante cualquier sugerencia que les plantees su primera reacción será invariablemente: «Sí, pero...» En la primera sesión deberás limitarte a escuchar y observar. Más adelante tendrás que tratar con esa tendencia (ver pág. 126). Cuando sepas cómo piensa tu cliente, podrás comenzar a ayudarlo.

Cuando el cliente acude a ti por primera vez se encuentra a menudo frustrado e insatisfecho. Te describirá su situación con diferentes clases de metáforas. Algunos clientes te dirán que están atascados, otros que están bloqueados o atrapados en arenas movedizas. Se sienten prisioneros y no saben cómo liberarse. En este caso se trata de metáforas cinestésicas. Otros te dirán que buscan una salida pero no la encuentran, que no pueden ver la solución o que su ho-

rizonte es demasiado estrecho, metáforas todas ellas visuales. Las metáforas auditivas son menos frecuentes, pero hemos escuchado a alguien decir que se siente como si todos le gritaran al mismo tiempo.

Lo primero que el coach tiene que hacer es igualar el lenguaje de su cliente. Si éste te dice que se siente atascado, háblale en términos generales de cómo puedes ayudarle a avanzar de nuevo. Si te dice que no puede ver una salida, dile que tú le puedes mostrar una. Si dice que su vida está llena de cháchara inútil, ofrécele acallar el vocerío para que pueda pensar con claridad. De ese modo el cliente percibirá inconscientemente que comprendes su situación. Hablas su lenguaje.

Una vez establecida la sintonía con tu cliente, conducele a un sistema de representación distinto. Pídele a ese cliente que te dice que se siente atascado que le parecería ver su situación desde otro ángulo. O a ese otro que no puede ver una salida que se imagine dando pasos hacia delante. Estas sencillas intervenciones le ayudarán a pensar en su situación de forma totalmente nueva.

Descubrir el problema más acuciante del cliente

El problema inmediato que acucia al cliente se pondrá de manifiesto muy pronto, en la primera sesión. Algunos clientes sienten que obtienen todo lo que podrían. Quieren avanzar, pero no están seguros de cómo hacerlo. Te dirán lo que esperan del coaching y responderán de inmediato al trabajo con objetivos.

Otros son más conscientes de las dificultades de su vida. Sienten la presencia de un problema y por eso acuden al coaching. También deberán trabajar con objetivos, pero necesitan tener una dirección y un destino hacia el que dirigirse antes de comenzar a alejarse de su situación incómoda actual.

Algunas de las cuestiones urgentes están relacionadas con el aprendizaje de nuevas habilidades. En estos casos una o dos sesiones suelen ser suficientes. Como coach, clarificarás el objetivo-resultado, educirás los valores que lo generan, explorarás las posibles creencias limitadoras y diseñarás un plan de acción para construir o incrementar las habilidades necesarias. Después, normalmente bastará con que estés disponible por teléfono durante unas semanas para proporcionar el apoyo necesario.

Otra clase de cliente tal vez necesite entrevistas más complejas a lo largo de varias sesiones. Pueden estar presentes creencias limitadoras y circunstancias

adversas con las que tengáis que trabajar juntos. Tal vez los objetivos del cliente necesiten clarificación, y que el coaching implique muchos aspectos de su vida y dure varios meses.

Finalmente están esos otros clientes que necesitan una conversación más profunda y que quieren un cambio fundamental. Lo más probable es que necesiten coaching personal. Un cambio de carrera o la educación de los hijos pueden ser la clase de cuestión que suscite este tipo de coaching, que durará varios meses.

Cualquiera que sea la cuestión deberás explorar con el cliente los siguientes aspectos:

- ¿Cómo sabréis los dos que el programa de coaching está funcionando? Los dos tenéis que tener claro qué es lo que será considerado éxito.
- ¿Qué tendrá que hacer el cliente?
- ¿Qué tendrá que dejar de hacer? ¿Cuáles de los hábitos que tiene están manteniendo el bloqueo? ¿Qué costumbres hay en su vida que le impiden avanzar? El cliente deberá revisar sus hábitos, abandonar los perjudiciales y construir otros beneficiosos.
- ¿De qué va a necesitar más?
- ¿Qué tendrá que hacer de forma diferente?
- ¿Qué ejercicios y tareas puedes asignarle que le ayuden a realizar todo lo anterior? Incluso en la sesión inicial puedes hacerte ya una idea de lo que esas tareas pueden incluir.

Diseña la alianza del coaching

Ahora que ya le has explicado a tu cliente lo que es y lo que no es el coaching, estás en buena situación para diseñar la «alianza de coaching». ¿Cómo le gusta el coaching al cliente? ¿Cómo podéis trabajar juntos para obtener los mejores resultados?

Una forma de diseñar esta alianza consiste en darle en la primera sesión al cliente una hoja de papel con dos encabezamientos:

- El coaching funciona bien para mí cuando el coach hace lo siguiente....
- El coaching no funciona bien para mí cuando el coach hace lo siguiente....

Así te formarás una idea de lo que encaja con este cliente en particular. Eso os ayudará a los dos a construir la alianza.

El coach tiene que ser más flexible que el cliente. Si un coach no puede cambiar de estilo para adaptarse a distintos clientes, siempre se verá limitado a una sola clase de cliente.

La alianza hace posible que el cliente se responsabilice de los resultados del coaching. Es el propietario de sus soluciones, es responsable de ellas. Si es el coach quien le dice a su cliente lo que tiene que hacer, él nunca será el propietario de la solución. Eso no quiere decir que el coach no pueda hacer sugerencias, a veces incluso vehementemente, y ayudar al cliente a alcanzar a su propia solución mediante preguntas, sugerencias y tareas. Sin embargo, la elección final siempre tiene que estar en manos del cliente.

Se trata de un aspecto muy importante. A menos que el cliente se dé cuenta de que los resultados y la responsabilidad del coaching le pertenecen, siempre esperará que sea el coach quien realice los cambios. Si no hay progreso le echará la culpa al coach, y éste puede acabar cayendo en la trampa y sintiéndose responsable de ello.

El coaching es una alianza. Eso se ve con mayor claridad en el coaching deportivo, donde el coach trabaja con el atleta, pero es éste y no el coach quien sube al podio. Es el atleta quien recibe las medallas y la gloria. El coach ha sido parte esencial de su éxito, pero no recibe el reconocimiento público.

Tratar con las cuestiones prácticas

Existen algunas cuestiones prácticas que resolver, como cuándo y cómo realizar el coaching y cuánto vas a cobrar por ello. Hay muchas posibilidades: el precio, la elección entre el coaching cara a cara o por teléfono, o el horario y la duración de las sesiones. En el apartado Recursos para el capítulo 4 hablamos de todo ello (ver pág. 235).

Compromiso con el programa de coaching

El coaching funciona únicamente si cliente y coach se entregan a ello. No aceptes a un cliente a menos que estés dispuesto a ayudarlo de todo corazón y a respetarle por lo que es. Si tienes dudas o sientes que puede haber cuestio-

nes psicológicas más adecuadas para la terapia o el consejo, díselo al cliente y recomiéndale un buen terapeuta o un buen consejero. Puedes sincerarte con él y decirle que no crees ser la persona adecuada para ayudarle y que sería mejor que recurriese a otro profesional.

El cliente tiene a su vez que comprometerse con el coaching, y eso no resulta sencillo. Ya tiene otros muchos compromisos en su vida, como la familia, el trabajo, los amigos y sus aficiones. Y tú le estás pidiendo uno más. ¿Dónde encajará el coaching dentro de sus compromisos actuales?

Para afianzar un compromiso congruente, deberéis explorar juntos los posibles obstáculos e inconvenientes con que el programa de coaching puede encontrarse. Hacerlo no significa ser negativo ni pesimista. Si los dos sois conscientes de que hay elementos que pueden detener el proceso de coaching, estaréis mejor preparados para comprometeros con el programa.

- ¿Qué es en tu opinión lo que podría interrumpir este programa de coaching?
- ¿Cómo encaja este programa en todo lo que ya estás haciendo?
- ¿Qué harás si el coaching parece ir demasiado despacio, se vuelve aburrido o parece perder sentido?

El compromiso no es una cuestión sólo intelectual, sino también emocional. Tan sólo si está emocionalmente implicado emprenderá y continuará el cliente la acción en la relación de coaching. El compromiso intelectual solo no basta.

Cuando comiences el programa, explora con el cliente su compromiso real:

- Primero explícale lo que puede pasar en el programa si tiene éxito. Eso le motivará y fijará para los dos un objetivo para el programa.
- Luego declara tu propio compromiso con el programa.
- Finalmente pídele el suyo, que implica puntualidad en las llamadas o en las sesiones y realizar las tareas que fijéis de mutuo acuerdo.

Inicia el coaching con la cuestión más acuciante

Ahora que ya os habéis comprometido, ¡manos a la obra! Comenzar a trabajar en la primera sesión con la cuestión más acuciante para el cliente le proporciona sentido de movimiento y motivación. Cualquiera que sea la cuestión, co-

mienza trabajando desde el principio con objetivos. La rueda de la vida es también un buen primer ejercicio.

Dale al cliente tareas para casa al final de la sesión, de modo que al inicio de la siguiente tengáis algo que discutir.

Resumen

La sesión inicial de coaching tiene ocho fases:

1. Construir sintonía y la base de la confianza

Respetar las creencias y los valores del cliente.

Igualar de forma honesta su lenguaje corporal y su voz con la intención de comprenderle.

Repite sus palabras y sus valores importantes para comprobar el acuerdo mutuo, demostrar sintonía, clarificar valores y reducir los malos entendidos.

Igualar el estilo de pensamiento del cliente buscando indicios de su sistema de representación preferente. Presta atención a sus palabras y frases basadas en los sentidos e igualálas.

Proporcionale un entorno cómodo y acogedor.

Construye confianza a lo largo del tiempo. Sé real, competente y honesto.

2. Gestión de las expectativas del cliente

Informa al cliente de lo que puede esperar.

Háblale del coaching.

Respetar sus confidencias.

Aclara antes de comenzar todo lo relativo a la transmisión de información si el cliente no es quien te contrata.

Ajústate a los estándares y a la ética profesionales.

3. Evaluación del cliente y obtención de información

Toma la información de contacto básica.

Hazte una composición de lugar informal de la personalidad. ¿Qué clase de persona es? ¿Qué es lo que quiere?

Recaba información sobre:

- Su profesión.
- Sus relaciones.
- Su estado de salud y energía.
- Su situación financiera.
- Sus objetivos y sus valores.
- Su compromiso con el autodesarrollo, el equilibrio vital y el desarrollo espiritual.
- Sus actividades de ocio y sus aficiones.
- La cuestión que más le acucia.

Pídele un currículum detallado si lo estimas necesario.

Utiliza la rueda de la vida para averiguar el estado actual de su equilibrio vital y sus niveles de satisfacción.

4. Descubrir la cuestión más acuciante

- ¿Qué le trae al coaching?
- ¿Cómo sabrá que el programa de coaching funciona?
- ¿Qué tendrá que hacer de forma diferente?
- ¿Qué tendrá que dejar de hacer? ¿Qué hábitos obstaculizan su vida?
- ¿Qué aspectos de su vida sirven para mantener esos hábitos?

5. Diseño de la alianza de coaching

- ¿Cómo le gusta el coaching al cliente?
- Llega a un acuerdo con él. El cliente es el propietario de los resultados del coaching.

6. Tratar con las cuestiones prácticas

- Ponte de acuerdo con el cliente sobre los honorarios, la agenda y el horario.

7. Compromiso con el programa de coaching

- Explora el compromiso real del cliente con el programa.
- Explícale lo que podría suceder si el programa funciona.
- Plantea y clarifica las posibles interferencias:
 - ¿Qué podría interrumpir el programa por parte del cliente?
 - ¿Cómo encaja ese programa con todo lo demás que ya está haciendo?
 - ¿Qué hará el cliente si cree que el coaching va demasiado despacio, se vuelve aburrido o carece de sentido?

Declara tu propio compromiso con el programa.

Pídele al cliente el suyo.

8. Comienza el coaching con la cuestión más acuciante

Despide al cliente con preguntas y tareas para casa, y pon fecha para la siguiente sesión.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Observa a personas hablando en un restaurante (¡discretamente, claro!)
¿Puedes decir si están en sintonía?
¿Qué es lo que te hace pensar que así es?
2. ¿Con quién te gustaría llevarte mejor?
La próxima vez que te encuentres con esa persona, sé sumamente curioso acerca del porqué no te llevas tan bien con ella como quisieras. Presta atención a su lenguaje verbal y observa su lenguaje corporal. Prueba a igualar un poco su postura y su voz. ¿Notas alguna diferencia en la relación?
3. La próxima vez que hables por teléfono, trata de igualar la velocidad y el tono de voz de tu interlocutor. Cuando quieras terminar la conversación haz todo lo contrario. ¿Es más fácil la conversación cuando igualas? ¿Y cortarla cuando rompes la empatía?
4. En tu próxima conversación profesional, escucha con atención y luego recapitula los cuatro puntos más importantes que se han dicho. Utiliza para ello exactamente las mismas palabras. Observa si eso hace más fácil la conversación.
5. Averigua tu sistema de representación preferente, si es que aún no lo conoces. Puedes hacerlo grabándote mientras hablas de algo que te im-

porta mucho. Escucha luego la grabación y observa qué palabras o frases basadas en los sentidos usas con más frecuencia. Puedes también pensar en tu postura general, en tus gestos, en tu patrón de respiración y en tus intereses generales.

6. Cuando ya conozcas cuál es tu sistema de representación preferente, averigua el de cada uno de tus clientes. ¿Crees que te entiendes mejor con los que comparten el tuyo?
7. Completa hoy mismo tu rueda de la vida. ¿Qué te dice acerca de tu equilibrio vital? ¿Cuál es la cuestión más importante sobre la que ponerte a trabajar desde hoy mismo?
8. ¿Cómo te gustaría que hiciesen coaching contigo? Haz una lista de las cosas que te harían el coaching agradable si fueses un cliente. ¿Qué te dice eso acerca del estilo preferido de coaching de tus clientes?

- Calibrar
- Escuchar

Calibrar

Calibrar es un término de PNL que significa reconocer con precisión lo que una persona mediante la interpretación de señales no verbales.

Calibrar es la diferencia entre ver, percibirse y observar. La mayoría de personas solo ven a los demás. Ver es permitir que el ojo registre únicamente las ondas electromagnéticas de luz. De este modo, uno puede estar viendo los movimientos oculares, los gestos y la indumentaria de otra persona sin saber de ello significado alguno.

El nivel siguiente consiste en percibirse. Cuando te das cuenta de algo, lo que estás viendo cobra significado. Ha habido un movimiento ocular. Ha habido un movimiento brusco de la mano. ¿Qué significa eso? Si tiene un significado para el cliente, tiene que tenerlo también para el coach.

El último nivel consiste en la observación. Es en este nivel en el que puedes calibrar. Ahora te has dado cuenta, pero que descubras patrones. Por ejemplo,

El arte del coaching

Las habilidades propias del coaching son fáciles de describir. Básicamente, se trata de prestar atención. La atención es uno de los bienes más preciados del mundo. Ni se compra ni se vende, sólo se presta. Cuando no recibimos suficiente atención nos sentimos menos vivos, menos energéticos. La atención es tan vital para nuestro bienestar psicológico como el aire y el agua lo son para nuestro bienestar físico.

Ya desde la primera sesión de coaching, prestar atención al cliente implica dos habilidades:

- Calibrar.
- Escuchar.

Calibrar

Calibrar es un término de PNL que significa reconocer con precisión lo que siente una persona mediante la interpretación de señales no verbales.

Calibrar es la diferencia entre ver, percatarse y observar. La mayoría de personas sólo ven a los demás. Ver es permitir que el ojo registre únicamente las ondas electromagnéticas de luz. De este modo, uno puede estar viendo los movimientos oculares, los gestos y la indumentaria de otra persona sin extraer de ello significado alguno.

El nivel siguiente consiste en percatarse. Cuando te das cuenta de algo, lo que estás viendo cobra significado. Ha habido un movimiento ocular. Ha habido un movimiento brusco de la mano. ¿Qué significa eso? Si tiene un significado para el cliente, tiene que tenerlo también para el coach.

El último nivel consiste en la observación. Es en este nivel en el que puedes calibrar. Ahora no tan sólo te percatas, sino que descubres patrones. Por ejemplo,

observas que cuando el cliente está enojado tensa la boca y la frente de forma muy sutil. La comisura izquierda de su boca sube un poco. El tono de su voz se torna más áspero y habla más deprisa. Lo observas repetidamente. También te das cuenta de que cuando habla de su jefe repite esos mismos patrones. ¿Estará enojado con su jefe? Es probable. En tu posición puedes preguntar. Tal vez el cliente se quede asombrado ante tu intuición, pero han sido la observación atenta y el calibrado lo que te han permitido llegar con tanta rapidez a esta conclusión.

Si prestas atención, tus clientes te hablarán de su vida con cada encogimiento de hombros, con cada suspiro, con cada mirada hacia un lado. Su voz te hablará más allá de las palabras de sus esperanzas y de sus sueños, de lo que les importa, de lo que les enoja, de lo que les entristece, de lo que les hace felices y de lo que les aburre. Su lenguaje corporal es también rico en mensajes. Observa los movimientos de sus ojos. Observa sus gestos. Cuando habla del tiempo, ¿mira a la derecha o a la izquierda? ¿Gesticula hacia delante o hacia atrás? Una vez que has calibrado a tu cliente le conoces muy bien. Le comprendes, y eso le ayudará a comprenderse a sí mismo.

Escuchar

Escuchar parece algo sencillo. Sin embargo, prestar verdaderamente atención a tu cliente y escucharle con atención sin que medie juicio, interpretación o distorsión, constituye una experiencia en verdad muy profunda. Hay cuatro niveles de escucha:

1. Oír

Es el nivel más superficial de escucha. Oír registra las ondas sonoras de la voz del otro. Puedes estar oyendo a alguien y al mismo tiempo estar pensando o haciendo otra cosa. Para oírle no necesitas prestarle atención. El coach no debería estar nunca en este nivel.

2. Escuchar a

El segundo nivel consiste en escuchar al cliente, pero con una pregunta en mente: «¿Qué significa esto para mí?» Escuchas desde dentro de tu propia experiencia, utilizando la experiencia de esta otra persona para activar tus propios recuerdos. Puede que te esté hablando de una conversación con su pareja, y eso te hace pensar en otra parecida con la

tuya. Se trata del nivel cotidiano de escucha, adecuado para las conversaciones ordinarias pero no para el coaching.

3. Escucha para

El tercer nivel corresponde a escuchar buscando algo en lo que el cliente dice. El coach puede tener una idea en mente, filtra lo que el cliente dice y lo selecciona para formarse una opinión. Para ello es probable que el coach establezca un diálogo interno consigo mismo.

4. Escucha consciente

La escucha consciente consiste en una escucha profunda con un mínimo de juicio. Te mantienes al margen. Hay un mínimo de diálogo interior. Es el nivel en que tu intuición puede funcionar mejor.

La escucha consciente tiene tres enemigos:

- **Diálogo interno.** Si te escuchas a ti mismo no puedes escuchar al cliente. Incluso es posible que tu diálogo interno no tenga nada que ver con lo que el cliente está diciendo, sino que trate de algo así como: «¿Me habré dejado las luces encendidas?» «¿Qué hay hoy para comer?» «Tengo sed» o «Me pregunto qué película ponen esta noche en la tele». Esta clase de diálogo interno garantiza que estás oyendo al cliente pero no le estás escuchando. Incluso si tu diálogo interno *trata* de lo que el cliente dice, eso simplemente te llevará al tercer nivel. Así pues, deja que sea el cliente quien te hable y no tú mismo.
- **Tensión muscular.** No es fácil escuchar si estás tenso, de modo que si descubres que tu atención disminuye, relájate. Asegúrate de estar cómodo, la incomodidad física es otro factor de distracción.
- **Mirada fija.** Tu mente estará más abierta y receptiva si utilizas todo el campo visual, de modo que suaviza tu enfoque y amplía tu visión. Permanece todo el tiempo que puedas con la visión amplia y desenfocada.

Posiciones perceptivas

El coach es un maestro de perspectivas diferentes. El buen coach conoce sus propios objetivos y límites, pero también tiene la capacidad de ver el mundo

desde la perspectiva del cliente y de asumir un punto de vista objetivo. En PNL, estas tres perspectivas se conocen bajo la denominación de *posiciones perceptivas*.

- *Primera posición.* Es la de tu propia realidad, tu propio punto de vista sobre cualquier situación, tus creencias, sentimientos, opiniones, intereses, preocupaciones y valores. La maestría en coaching parte de una primera posición fuerte, es decir, de conocerte a ti mismo, tus objetivos, tus valores y tus límites.
- *Segunda posición.* Corresponde al punto de vista del cliente. Significa desarrollar la habilidad de dar un salto creativo de imaginación para comprender el mundo desde la perspectiva de otra persona, para pensar como ella piensa. Al adoptar la segunda posición tratas de comprender el punto de vista del cliente, lo cual no significa que tengas que estar de acuerdo con él. La segunda posición es la base del coaching porque conduce a la empatía y a la sintonía.
- *Tercera posición.* Consiste en tomar un punto de vista exterior y desapegado, más allá del tuyo y del del cliente. Desde esta posición puedes observar la conexión y la relación entre los dos.

Quisiéramos añadir otra perspectiva más.

- *Cuarta posición.* Es la perspectiva desde el sistema en el que el cliente actúa, por ejemplo, la empresa o el negocio en que trabaja. Al hacer coaching empresarial necesitas saber cómo influirán las acciones del cliente en el sistema más amplio de su actividad, y a su vez cómo ese sistema limitará o condicionará lo que el cliente puede hacer y su modo de pensar.

Otra posible cuarta posición sería la de la familia del cliente. ¿Cómo influyen en ella las acciones del cliente? ¿Cómo limita o potencia la familia los objetivos del cliente?

La cuarta posición tiene que ver también con la ecología, y supone comprobar la influencia que las decisiones que el cliente tome tendrán sobre otras personas, que se verán influidas por el cambio.

A menudo el coaching implicará enseñarle al cliente a tomar diferentes posiciones para tratar con un problema. Por ejemplo, la capacidad para tomar la segunda posición es fundamental para las buenas relaciones, de modo que ne-

cesitarás enseñarle a tu cliente el modo de mejorar su capacidad para colocarse en esta posición si tiene problemas en sus relaciones. Por otro lado, si un cliente se siente constantemente menospreciado y cree que los objetivos de los demás son más importantes que los suyos, deberás ayudarlo a reforzar su primera posición. En cualquiera de los dos casos, la tercera posición le ayudará a tener una visión más objetiva de la situación, así como a encontrar el punto de palanca que produzca los resultados que desea.

Todas las posiciones son útiles. Constituyen recursos de valor incalculable. Muchas personas son hábiles en una posición, pero menos en otra. La mejor comprensión proviene de manejarse con soltura en todas ellas. El coach debe sentirse cómodo en cualquier posición. Más adelante hablaremos de cómo utilizar las posiciones perceptivas.

Resumen

Presta atención al cliente.

Calíbralo, reconoce con precisión su estado mediante la lectura de sus señales no verbales. Existen tres niveles de calibración: ver, percatare y observar.

Escucha atentamente a tu cliente. Existen cuatro niveles de escucha: oír, escuchar a, escuchar para y escucha consciente.

La escucha consciente tiene tres enemigos:

- Tensión muscular innecesaria.
- Diálogo interno.
- Mirada fija.

El coach tiene que poder tomar distintas perspectivas o posiciones perceptivas, y enseñarle al cliente a tomarlas si es necesario. Existen cuatro posiciones perceptivas:

1. Primera posición. La realidad de la persona, sus objetivos, valores, e intereses.
2. Segunda posición. Consiste en colocarse en el punto de vista del otro para apreciar desde allí su propia realidad.
3. Tercera posición. Consiste en ver la relación con mayor objetividad y más recursos, desde un punto de vista externo y desapegado.

4. Cuarta posición. Es el punto de vista del sistema en el que el cliente se encuentra, por ejemplo, su empresa o su familia. Es una buena posición para evaluar el impacto de las decisiones del cliente sobre el sistema.

Tareas de refuerzo

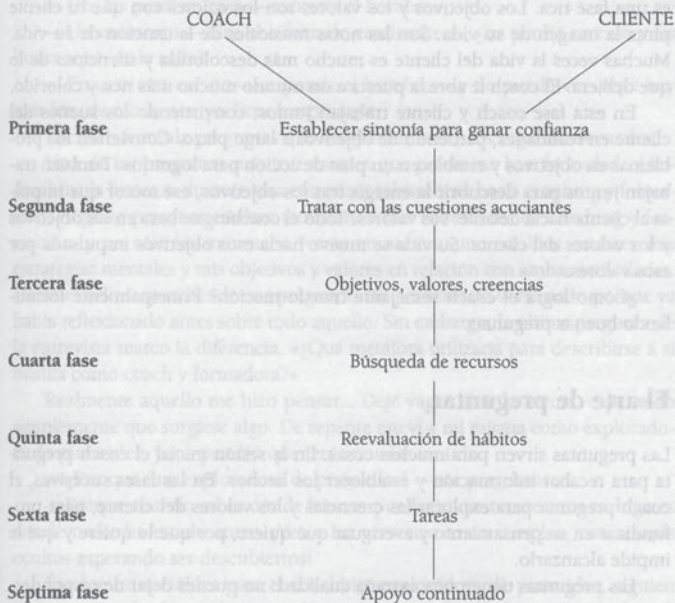
Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Inicia una conversación sin importancia y con la mente abierta, sin diálogo interno, escucha lo que la otra persona te dice. No trates de comprender o interpretar. ¿En qué ha cambiado tu comprensión de esta persona?
2. ¿Cuál de las tres primeras posiciones perceptivas crees que te resulta más fácil adoptar?
3. Si prefieres una a las demás, redacta una lista de las ventajas que te proporciona mantener con fuerza esta posición. Luego redacta otra con los inconvenientes. (Por ejemplo, si tienes una primera posición fuerte, sabes lo que quieres, pero tal vez los demás te consideren testarudo. Una segunda posición sólida te dará una gran empatía, pero puede conducirte a descuidar tus propios intereses. Una tercera posición fuerte te proporciona objetividad a riesgo de parecer «distante».) Finalmente redacta una lista de los beneficios que te proporcionará desarrollar las otras dos posiciones.

6

Las preguntas son la respuesta

La sesión inicial ha concluido y ya tienes un nuevo cliente. ¿Y ahora qué? El coaching tiene una estructura. Veamos su esquema:



La estructura del coaching

Lo primero es establecer sintonía. Comienza por ahí en la primera sesión y préstale atención durante todas las fases del programa de coaching. Con el tiempo, la sintonía se transforma en confianza.

El segundo paso en la estructura general consiste en tratar con la cuestión más inmediata, lo que más acucia al cliente. Ésta es la razón por la que la mayoría de clientes acuden al coaching. A veces la totalidad del coaching está dedicada a esta cuestión. El cliente quiere ver resuelto un problema, por ejemplo, mejorar alguna habilidad, y el coaching se centrará en eso. Más a menudo, sin embargo, se ampliará a otras cuestiones y tocará numerosos aspectos de la vida del cliente.

Cuando hayas comenzado a explorar el problema más acuciante del cliente entrarás en la fase tercera, el establecimiento de sus objetivos y valores. Ésta es una fase rica. Los objetivos y los valores son los colores con que tu cliente pinta la imagen de su vida. Son las notas musicales de la canción de su vida. Muchas veces la vida del cliente es mucho más descolorida y silenciosa de lo que debiera. El coach le abre la puerta a un mundo mucho más rico y colorido.

En esta fase coach y cliente trabajan juntos, convirtiendo los sueños del cliente en realidades, partiendo de objetivos a largo plazo. Convierten los problemas en objetivos y establecen un plan de acción para lograrlos. También trabajan juntos para descubrir la energía tras los objetivos, ese motor que impulsa al cliente hacia delante: sus valores. Todo el coaching se basa en los objetivos y los valores del cliente. Su vida se mueve hacia esos objetivos impulsada por esos valores.

¿Cómo logra el coach semejante transformación? Principalmente formulando buenas preguntas.

El arte de preguntar

Las preguntas sirven para muchas cosas. En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información y establecer los hechos. En las fases sucesivas, el coach pregunta para explorar las creencias y los valores del cliente, para profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.

Las preguntas tienen una extraña cualidad: no puedes dejar de responderlas. Te obligan a reflexionar sobre tu experiencia. Incluso si la respuesta es «no sé», para llegar a ella primero has tenido que pensar la pregunta y revisar tu experiencia.

Las preguntas son como faros que brillan en lugares oscuros. Una buena pregunta iluminará áreas antes desconocidas. Cuando le formulas a un cliente una pregunta poderosa, le brindas la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer. Por lo general el cliente busca las respuestas en lugares conocidos, pero no están ahí, de lo contrario ya las hubiese encontrado.

Hay un relato Zen acerca de un hombre que busca desesperadamente algo bajo una farola. Un peatón se detiene para ayudarlo y le pregunta:

—¿Qué está buscando?

—Mis llaves —responde el hombre.

—¿Dónde las ha perdido? —pregunta el buen samaritano.

—Oh, las perdí en casa —contesta el hombre.

—Un momento —dice el esforzado caminante—, ¿las perdió en casa y las busca aquí, en la calle?

—En casa está oscuro —responde el hombre— y no puedo ver. Aquí hay más luz, de modo que prefiero buscar aquí.

El coach formula preguntas que arrojan luz sobre los lugares adecuados.

Una de las preguntas más interesantes que jamás me han formulado (Andrea) me la hicieron durante una entrevista sobre cómo hacía coaching y formación. Algunas personas estaban modelando mis habilidades de coaching y formación, y no sólo les interesaba verme en acción, sino también conocer mis estrategias mentales y mis objetivos y valores en relación con ambas actividades. Había estado respondiendo sus preguntas sin pensármelo demasiado porque ya había reflexionado antes sobre todo aquello. Sin embargo, la última pregunta de la entrevista marcó la diferencia. «¿Qué metáfora utilizarías para describirte a sí misma como coach y formadora?»

Realmente aquello me hizo pensar... Dejé vagar libre la mente, esperando simplemente que surgiese algo. De repente me vi a mí misma como exploradora de pirámides, y me pareció que tenía mucho sentido.

—¿Por qué una exploradora de pirámides? —me preguntaron.

—Porque cuando sabes dónde buscar, puedes encontrar tesoros en lugares donde nadie ha estado antes. ¡Veo a las personas como templos, con tesoros ocultos esperando ser descubiertos!

Ésa fue mi metáfora para el coaching: exploradora de pirámides, alguien que es capaz de extraer lo mejor. Y me di cuenta de ello gracias a una buena pregunta en el momento oportuno.

Presuposiciones

La metáfora de la pregunta, al igual que una potente linterna resulta muy adecuada. Las preguntas arrojan luz sobre unas áreas, pero también dejan otras en la oscuridad. En otras palabras, las preguntas dirigen la atención del cliente hacia determinadas cuestiones y, por consiguiente, la apartan de otras. ¿Cómo lo hacen? Sobre todo a través de las presuposiciones implícitas en las preguntas. Una presuposición es una suposición que tiene que ser aceptada como cierta antes de pensar en la pregunta.

Toda pregunta contiene alguna presuposición. O aceptas la presuposición para responder a la pregunta, o tienes que formular una pregunta sobre la pregunta. Por ejemplo, cuando el coach le pregunta a su cliente: «¿Qué es lo que quieres?», presupone que el cliente quiere algo. El cliente puede responder con sus objetivos o decir que no lo sabe. Ambas respuestas implican que el cliente ha aceptado la presuposición. Como alternativa el cliente podría contestar: «No quiero nada», lo cual responde a la pregunta de un modo distinto, puesto que rechaza la presuposición implícita en ella. También podría cuestionar la propia presuposición preguntando: «¿Qué te hace pensar que quiero algo?»

Parte del arte de formular preguntas poderosas consiste en incorporarles las presuposiciones más potenciadoras que resulte posible. Muchas personas formulan preguntas con presuposiciones inútiles o perjudiciales.

Veamos, por ejemplo, la pregunta «¿Quién es el culpable de esto?» Esta pregunta contiene dos presuposiciones: primera, que existe la culpa y, segunda, que hay alguien a quien se le puede atribuir. Ninguna de las dos es potenciadora. La culpa mira hacia atrás. Busca la responsabilidad de las personas para explicar el origen del problema. Es más, si el cliente cree en la culpa tendrá forzosamente que asumir que cada vez que algo sale mal alguien es responsable de ello, y tal vez debería ser castigado. Tendrá que creer simplemente que los problemas nunca surgen, sino que siempre son provocados por alguien. Desde esta perspectiva, si no puede atribuirse la culpa a *otro* tendrá que adjudicársela él mismo, lo cual no constituye tampoco una presunción precisamente liberadora, con la posible consecuencia añadida de una ilusión de control: todo tiene una explicación.

El concepto de culpa no forma parte del coaching.

He aquí otro ejemplo de pregunta limitadora: «¿Por qué trata de herirte?» A primera vista parece una simple petición de información, pero contiene la presuposición de que alguien está tratando de herirte. Un coach no puede asumir tal cosa a menos que el cliente se lo haya dicho de antemano.

Otro ejemplo más: «¿Desde hace cuánto tiempo permites que continúe esta situación?» La presuposición consiste aquí en que tú tienes el control de la situación. Si esa situación es mala eso le añade el insulto a la injuria porque, a pesar de que te has esforzado por cambiarla, has fracasado en el empeño. En coaching semejante pregunta sería también interpretada como un reproche de que, a pesar de que el cliente sabía que la situación era mala, permitió deliberadamente que continuara.

Hemos visto tres ejemplos de preguntas limitadoras. Veamos ahora otros de lo contrario (con sus correspondientes presuposiciones entre paréntesis):

- «De todos los recursos que tienes, ¿cuál crees que podría ayudarte más en esta situación?» (Tienes muchos recursos y puedes elegir. Tus recursos pueden ser de ayuda en esta situación.)
- «¿Qué te impide hacer ese cambio?» (Puedes hacer ese cambio.)
- «¿Cuántas cosas puedes aprender de esto?» (Puedes aprender de esto.)

Asegúrate de que tus preguntas contengan siempre presuposiciones útiles y potenciadoras.

Elegir el momento

Al igual que sucede al contar un chiste, elegir el momento adecuado es crucial para formular preguntas. Tal vez una misma pregunta pueda provocar una mirada en blanco en determinado momento y un «¡Eureka!» interior cinco minutos más tarde. ¿Cómo saber cuándo formular la pregunta?

Formular las preguntas en el momento adecuado es una cuestión en parte de la intuición. Ésta consiste en saber cuándo hacer algo sin necesidad de saber conscientemente cómo lo sabes. Puedes entrenar tu intuición de dos formas distintas.

1. **¡Escucha!** Relájate, apaga tu diálogo interior y preguntate: «¿Qué necesita este cliente ahora mismo?» Tal vez tengas en mente una gran pregunta, pero ¿es éste el mejor momento para formularla a este cliente?
2. **Calibra al cliente.** Si prestas atención a su lenguaje corporal y al tono de su voz sabrás cuándo está preparado para tus preguntas. Un buen coach puede cambiar la segunda mitad de una pregunta en función de la reacción de su cliente a la primera mitad.

A medida que tu escucha y tu calibrado mejoren, comenzarás a formular tus preguntas en el momento adecuado porque habrás desarrollado el hábito de escuchar más allá de las palabras y de observar las señales no verbales. Cuando hagas eso de forma natural no te darás cuenta de que lo estás haciendo, simplemente actuarás basándote en lo que ves y escuchas. De lo que sí te darás cuenta conscientemente es de lo mucho que han mejorado tus preguntas.

Honestidad

¿Cómo saber que un cliente responde con honestidad? ¿Cómo saber que no te está diciendo lo que él cree que tú quieres oír?

En primer lugar, en la primera sesión ya le habrás explicado cómo funciona el coaching. Le habrás dicho que si no responde con honestidad a tus preguntas se perjudica a sí mismo, puesto que, a fin de cuentas, el resultado del coaching es para él. En cambio, siempre que quiera puede negarse a responder.

En segundo lugar estarás calibrando a tu cliente, de modo que podrás ver a través de su lenguaje corporal y del tono de su voz cuándo se siente incómodo o inseguro con una respuesta. Luego puedes optar entre abandonar esa área de investigación o profundizar más en ella.

En tercer lugar, las preguntas del coach provienen de una actitud abierta y honesta de curiosidad. El coach es el modelo de honestidad para su cliente. Cuando el cliente se da cuenta de ello, responde honestamente.

Por último, puedes formular preguntas poderosas que inviten a proseguir, tales como:

- «¿Qué más observaste?»
- «¿Cómo dirías eso si no te importara mi opinión?»
- «¿Hay algo más que quieras explorar, aparte de lo que ya me has dicho?»

Construir sintonía a través de preguntas

Las preguntas pueden ser utilizadas para construir sintonía. Incluso una pregunta incómoda se puede formular con respeto y no tiene por qué romper la sintonía.

Existen dos formas básicas para formular preguntas incómodas sin romper la sintonía.

1. Puedes avisar de que le vas a hacer la pregunta diciendo, por ejemplo:
«Me gustaría hacerte una pregunta sobre esto...»
2. Puedes suavizarla, ya sea con tu tono de voz o con frases como:
«Me pregunto si...»
«Me gustaría saber...»
«¿No te importaría decirme...?»

Incluso una pregunta comprometida puede ser planteada con respeto y no tiene por qué romper la sintonía. El lenguaje corporal y el tono de voz son tan importantes como las palabras. «¿Qué es lo que quieres?» es una excelente pregunta de coaching, pero formulada en tono despectivo al mismo tiempo que blandes un dedo índice acusador ante la cara del cliente romperá con toda seguridad tu sintonía con él.

Cambio de estados emocionales

Las preguntas pueden cambiar el estado emocional del cliente. Pueden colocarle en estados de carencia de recursos, ya sea por un mal uso del tono de voz o del lenguaje corporal o por las presuposiciones limitadoras incluidas en las preguntas. Por ejemplo: «¿Qué es lo peor de este problema?» es una mala pregunta porque para comprenderla el cliente tiene que pasar por una serie de emociones negativas, decidir qué es lo peor y luego responder. «¿Cuán desesperanzado te sientes, exactamente?» es una pregunta tan mala que cabría calificarla de «anti-coaching»: al cliente que está básicamente bien se le induce a estar peor de lo que estaba antes de la sesión.

Por supuesto, otra clase de pregunta colocará al cliente en un estado de recursos. En ocasiones el coach hace alguna pregunta con este único propósito. Tales preguntas se referirán a:

- Los recursos que tiene el cliente.
- Las personas a las que ama.
- Las buenas experiencias que ha tenido.

Cómo formular preguntas poderosas

Las preguntas constituyen el principal medio por el que el coach explora las cuestiones que importan al cliente y le ayuda a resolverlas. Pueden ser muy poderosas. Sin embargo, las preguntas poderosas tienen que ser muy precisas.

Supongamos, por ejemplo, que el coach quiere formular una pregunta para descubrir el valor que genera determinado objetivo. Aquí tienes tres preguntas posibles:

- «Si logras ese objetivo, ¿qué te aportará?»
- «Cuando logres ese objetivo, ¿qué te aportará?»
- «Cuando logres ese objetivo, ¿qué significará para ti?»

La primera pregunta introduce un elemento de duda («si») sobre el logro de ese objetivo por parte del cliente. No es una presuposición útil. Nadie puede conocer el futuro, pero es mejor creer que el cliente tendrá éxito en el logro de su objetivo que dudar de él incluso antes de que haya comenzado.

La segunda pregunta es la mejor porque presupone que el cliente va a lograr el objetivo y centra su atención en el valor que lo genera.

La tercera pregunta también presupone el logro del objetivo, pero es mucho menos precisa. La respuesta podría ser una mezcla de valores, creencias, experiencias pasadas, asociaciones y otros resultados. Si sabes exactamente qué quieres averiguar, te conviene ser preciso con las preguntas.

Las preguntas poderosas en coaching comparten cinco características básicas.

1. Suelen comenzar con la palabra «qué».

«¿Qué es lo que quieres?», «¿Qué es lo que te importa?» y «¿Qué es lo que te impide alcanzar ese objetivo?» son buenos ejemplos de preguntas poderosas. La primera explora los objetivos del cliente, la segunda sus valores y la tercera las creencias limitadoras y demás obstáculos que hay que superar.

Las preguntas que comienzan con «por qué» suelen ser menos poderosas. Por lo general inciden sobre los valores, pero en ese caso resulta más útil preguntar: «¿Qué es lo que te importa de esto?» Mientras que «¿Qué es importante para ti?» no es suficientemente preciso porque el cliente podría responder

con una descripción de las expectativas de otros o con razonamientos lógicos sobre por qué siguió determinada línea de acción.

De forma parecida, podría interpretarse que «¿Por qué hiciste eso?» lleva implícita cierta carga de culpa. El cliente podría pensar que se le pide una justificación a sus actos. Podría también responder con razonamientos lógicos para su acción o con una descripción de los acontecimientos que le condujeron a tomarla, en lugar de con los valores que la motivaron o con lo que trataba de conseguir actuando de ese modo.

Hay una pregunta «qué» que el cliente puede formularte a ti: «¿Qué debería hacer?» «Debería» es una palabra de presión, puesto que implica la existencia de alguna norma que el cliente cree que tiene que cumplir y que tú puedes decirle cuál es. En realidad te está diciendo: «Dime qué tengo que hacer. Dame una regla que seguir». Debes resistir a toda costa la tentación de hacerlo, aunque tengas meridianamente claro lo que el cliente tendría que hacer. La mejor respuesta a esta pregunta es otra pregunta: «¿Qué es lo que quieres?» Una vez que el cliente haya expuesto sus creencias, sus valores y sus objetivos, ya sabrá por sí mismo lo que tiene que hacer.

2. Conducen a la acción.

Las preguntas poderosas están orientadas a las soluciones. La comprensión intelectual no basta para resolver un problema o lograr un objetivo. Es necesario además *hacer* algo al respecto.

3. Están más orientadas a los objetivos que a los problemas.

El coaching se centra en el presente y en el futuro, más que en el pasado. En lugar de atascarse en el problema, las buenas preguntas de coaching mueven al cliente hacia un futuro diferente y mejor.

4. Llevan al cliente hacia el futuro más que a buscar explicaciones en el pasado.

Las preguntas poderosas señalan el camino hacia delante. Para solucionar una situación no es indispensable comprender cómo se originó. Si estás a oscuras no necesitas comprender cómo actúa la electricidad para apretar el interruptor de la luz.

5. Contienen presuposiciones poderosas que ayudan al cliente.

La estructura básica de una buena pregunta de coaching es:

Qué ... tú ... verbo ... futuro positivo.

- «Qué» hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo.
- «Tú» la aplica al cliente y le responsabiliza.
- El verbo significa acción.
- El futuro positivo conduce al cliente hacia el futuro que desea.

No se trata de una fórmula que debas aplicar inexorablemente, sino tan sólo de una estructura básica sobre la que puedes ser creativo e improvisar.

Veamos algunos ejemplos de preguntas poderosas:

- «¿Qué es lo que quieres?»
Pregunta básica para descubrir objetivos.
- «¿Qué otras opciones tienes?»
Esta pregunta presupone que el cliente tiene opciones entre las que elegir.
- «¿Qué supondrá para ti ese objetivo?»
Esta pregunta averigua los valores que generan el objetivo.
- «¿Qué es lo importante para ti en esto?»
Esta pregunta descubre valores.
- «¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr esto?»
Esta pregunta trata de la ecología del objetivo, de la imagen más amplia. Observa el lenguaje. La pregunta presupone que el cliente está dispuesto a abandonar algo y que puede hacerlo. Hay una diferencia enorme entre esta pregunta y «¿Qué tendrás que perder para lograr esto?» Perder algo puede hacerme sufrir. Abandonar algo es, en cambio, un acto voluntario.
- «¿Qué es lo que no estás dispuesto a cambiar?»
Ésta es una pregunta más provocadora, que asume que el cambio es posible y que depende del cliente.
- «¿Qué tratabas de conseguir al hacer eso?»
Ésta es una pregunta adecuada si el cliente hizo algo que no salió como esperaba. Se centra en los resultados e indaga sobre la intención del

cliente. La intención pudo ser buena, aunque los resultados no lo fuesen. Se basa en la presuposición de PNL de que toda acción tiene un propósito. Nos conduce a la siguiente pregunta poderosa:

- «¿Qué puedes aprender de eso?»

Ésta es una buena pregunta cuando el cliente ha cometido algún error o, dicho en otras palabras, cuando su comportamiento no se correspondió con su intención o sus esfuerzos acabaron mal. En lugar de analizar el error, la pregunta le pide al cliente que lo observe desapasionadamente y aprenda de él.

- «¿Qué harás de forma diferente la próxima vez?»

Es la continuación lógica de la pregunta anterior.

- «¿Qué hay de bueno en la situación presente?»

Ésta es una buena pregunta sobre la ecología. Presupone que en la situación actual del cliente hay algunos elementos positivos que vale la pena salvaguardar. Es una pregunta importante cuando trabajas con objetivos. Toda situación tiene su lado bueno.

- «¿Qué puedes hacer para que eso cambie?»

Esta pregunta presupone que el cliente puede cambiar las cosas.

- «¿Qué podría impedirte emprender la acción?»

De nuevo, esta pregunta centra la atención en la acción futura. No hay que ignorar aquello que podría impedir que el cliente emprendiera la acción.

Por último, cuatro preguntas ligeramente diferentes, que pueden resultar útiles para comprobar la ecología del objetivo:

- «¿Qué es lo peor que podría suceder si hicieras esto?»

Esta pregunta mira al futuro y le pide al cliente que evalúe las posibles consecuencias negativas. Puede resultar útil si el futuro parece incierto, porque ayudará al cliente a darse cuenta de que el futuro no es tan negro como creía. También resulta útil para la «planificación catastrófica». Si el cliente está preparado para afrontar las peores consecuencias posibles de su acción, avanzará con más confianza. Saber que podrá manejar el peor escenario le reforzará la confianza en sí mismo.

- «¿Qué es lo mejor que podría suceder si hicieras esto?»

Esta es una buena pregunta para favorecer un buen estado de ánimo en el cliente. En sentido contrario, hará que se dé cuenta de que el resulta-

do deseado no es tan brillante como había pensado, lo cual puede constituir un descubrimiento útil.

- «¿Qué es lo peor que podría suceder si no hicieras esto?»

Esta pregunta obliga al cliente a darse cuenta de que no tomar una decisión es en realidad una decisión a favor del *statu quo*, y tiene consecuencias. No hacer nada puede empeorar la situación.

- «¿Qué es lo mejor que podría suceder si no hicieras esto?»

Se trata de una pregunta similar a la anterior, que ayuda al cliente a explorar las consecuencias de la pasividad.

Las preguntas del tipo «qué» son tremendamente poderosas.

Las preguntas acerca del «cómo» tienen también un lugar, pero secundario. Se trata de preguntas que exploran los medios que el cliente utilizará. Básicamente están relacionadas con el plan de acción, pero sin tener antes definidos los objetivos y los valores no es posible formular un plan de acción.

Las preguntas que comienzan con «cuándo» son también útiles, pero antes de decidir «cuándo» necesitas saber «qué» y «cómo».

Así pues, la secuencia general de preguntas en coaching es la siguiente:

- *Qué* (objetivos y valores).
- *Cómo* (medios para el logro).
- *Cuándo* (tiempo).

Como si de un bello tapiz se tratara, en el transcurso del coaching se irán entretejiendo diferentes preguntas. Coach y cliente trabajarán juntos para encontrar las correspondientes respuestas. El lenguaje de las preguntas conducirá a una forma nueva de pensar que, a su vez, conducirá a nuevas acciones. Eso es coaching PNL en acción.

Preguntas provocadoras

Las buenas preguntas consiguen buena información y ponen en claro a menudo lo que el cliente quiere decir con exactitud. También podemos utilizarlas para cuestionar los límites autoimpuestos por el cliente y abrirle nuevas opciones. Para ello el coach tiene que escuchar atentamente, más allá de las palabras, para descubrir el pensamiento que éstas implican. Cuando el cliente utiliza un

tipo de palabras que limitan sus opciones, demuestra que piensa de forma limitadora, puesto que el lenguaje refleja el pensamiento. Si su pensamiento es limitado, sus opciones para la acción también lo serán. La PNL puede abrir el camino para la acción cuestionando las palabras que el cliente emplea.

<i>Palabras</i>	<i>Pensamiento</i>	<i>Acción</i>
<i>Cuestiona las palabras...</i>	<i>para liberar el pensamiento...</i>	<i>para ponerse en acción</i>

Existen varios patrones de lenguaje a los que el coach debe prestar atención. Entonces puede optar por cuestionar esos patrones de inmediato o esperar a otro momento, vinculando tal vez esa información con otros problemas del cliente.

Opiniones irreflexivas

Todos tenemos opiniones, pero éstas pueden resultar limitadoras en dos situaciones.

En primer lugar, el cliente puede expresar sus opiniones como si fuesen hechos. Sin embargo, las opiniones se basan en creencias y éstas pueden estar equivocadas, a pesar de lo cual nos basamos en ellas para juzgar a los demás y juzgarnos a nosotros mismos.

En segundo lugar, puede que el cliente exprese opiniones de otros como si fuesen suyas, de modo que se juzgará a sí mismo y juzgará a los demás no ya por sus propios valores, sino por los de otras personas, como por ejemplo padres, familia, compañeros o alguna persona importante de su infancia. Estos juicios pueden muy bien estar caducados, pero el cliente aún no se ha dado cuenta de que ya no tienen validez porque nunca los ha examinado realmente. Los juicios y las opiniones que no pertenecen al cliente pueden causar muchos problemas. Al arrojar luz sobre ellos, el coach le permite a su cliente evaluarlos.

Las comparaciones constituyen otra de las categorías de juicio a las que el coach debe prestar atención. Escucha con atención cuando el cliente utilice palabras tales como «mejor», «peor», «malo», «bueno» o «más fácil». Si están basadas en parámetros inadecuados o irreales, las comparaciones pueden limitar la vida del cliente. Tal vez esté deprimido o desmotivado simplemente porque se compara con un modelo o un estándar imposible (lo cual puede tener sus orígenes en figuras significativas de la infancia) y sentirse inadecuado sin saber

siquiera por qué. El coach puede cuestionar el estándar irreal de comparación y ofrecerle a su cliente otro más adecuado.

Algunos clientes siguen tratando de vivir según los estándares materno-paternos y se sienten inadecuados como adultos. Al cliente le resultará mucho más potenciador (y más realista) compararse consigo mismo unos meses antes que con un estándar impracticable. En el proceso de coaching el cliente aprende a fijar sus propios estándares.

Adverbios como «obviamente», «por supuesto» y «definitivamente» delatan asimismo la presencia de juicios. Presta atención si el cliente te dice: «Está claro que es así...» u «Obviamente, eso es así...». Puede que sea claro y obvio para él, pero eso no lo convierte en cierto.

Asegúrate de que el cliente es dueño de sus juicios y de que sus comparaciones son realistas.

Generalizaciones

Aprendemos generalizando, encontramos uno o dos ejemplos de algo y concluimos que todo lo demás que está en la misma categoría funciona del mismo modo. A menudo acertamos. Aprendemos a conducir un coche y ya podemos manejar cualquier otro. No hace falta que volvamos aprender a conducir cada vez que nos ponemos al volante de un coche distinto. Así es como construimos los hábitos, que nos ponen las cosas más fáciles.

El problema se presenta cuando generalizamos a partir de unos pocos ejemplos que no son suficientemente representativos. Escucha con atención cuando el cliente utilice palabras como «siempre», «nunca», «todos» o «nadie», palabras todas ellas que implican que no hay excepción. Las palabras de esta clase son limitadoras porque quien las pronuncia da por sentado que todo es igual: ha construido una generalización.

Cuando escuches una generalización en boca de tu cliente, sobre todo si la utiliza como coletilla ante un problema, no dudes en cuestionársela. Pídele que considere si realmente esta afirmación no tiene alguna excepción. Si dice algo así como: «Siempre me equivoco con esto», pregúntale: «¿Siempre? ¿Ha habido alguna ocasión en tu vida en la que no te hayas equivocado con esto?» Bastará con una sola excepción para dismantelar la generalización. Cuando el cliente generaliza en exceso, te está dando a menudo un indicio muy útil de la presencia de alguna creencia limitadora oculta en su lenguaje.

Presunciones injustificadas

Funcionan exactamente del mismo modo que las presuposiciones implícitas en las preguntas. ¿Qué tiene que ser cierto para que aceptes lo que te dice el cliente? ¿Tal vez te está arrastrando hacia el problema? A menudo los clientes realizan presunciones y las incorporan a su lenguaje de tal modo que las tienes que aceptar para tratar la cuestión. Sin embargo, con frecuencia esa misma presunción es la cuestión. Por ejemplo, si una cliente te dice: «Quiero trabajar sobre el modo en que los cambios de humor de mi marido me deprimen», está dando por sentado que el motivo de su depresión son los cambios de humor de su esposo. Puede que sean un factor importante, pero no el *más* importante.

Presta pues atención a las presunciones limitadoras, como por ejemplo (la presunción entre paréntesis):

- «¿Cuántas veces tengo que decirles que dejen de hacer eso?» (Tendré que decirselo mil veces para que dejen de hacerlo.)
- «¿Cuándo vas a actuar de forma responsable?» (Ahora no estás actuando de forma responsable.)
- «¿Cuánto más va a empeorar esto?» (Ahora es malo y va a ser peor.)
- «No estoy seguro de que pueda corregir mis modales.» (Mis modales están irremisiblemente perdidos.)
- «¿Cuánto daño piensa hacerme?» (Quiere hacerme daño.)

Las presunciones se presentan a menudo hábilmente disfrazadas de preguntas tipo «por qué», por ejemplo:

- «¿Por qué es tan desagradecido?» (Es desagradecido.)
- «¿Por qué no puede hacer nada a derechas?» (Es incapaz de hacer algo bien.)
- «¿Por qué soy tan insensible?» (Soy insensible.)

Las presunciones también pueden estar ocultas tras palabras como «cuando», «desde que» y «si» (condicional), por ejemplo:

- «¿Cuándo se dará cuenta de que eso no me gusta?» (Eso no me gusta y el aún no se ha dado cuenta.)

Leer la mente

La lectura de la mente puede ser una de las fuentes de presunciones. Basándose en una evidencia más bien escasa, el cliente está convencido de que sabe lo que piensa la otra persona. Cree que conoce su intención, cuando lo único que en realidad conoce es su comportamiento. El comportamiento es visible, mientras que la intención es invisible.

Cuando un cliente lee la mente, resulta conveniente preguntarle si acierta. Tal vez esté en lo cierto, tal vez no. Pregúntale cómo sabe que la persona está pensando como él cree. Puede estar en lo cierto pero ¿por qué no asegurarse?

De forma parecida, algunos clientes dan por sentado que los demás tienen que adivinar lo que ellos quieren y actuar en consecuencia. Es la lectura de mente a la inversa, donde el cliente supone que los demás pueden leerle la mente y se enoja si no satisfacen sus deseos, a pesar de que lo cierto es que nunca los ha expresado explícitamente. Los clientes que practican la lectura inversa de mente suelen estar muy insatisfechos y a menudo enfadados con los demás. Creen que les ignoran deliberadamente.

Palabras de presión

«Debería» y «no debería», «podría» y «no podría», y «tengo que» y «no tengo que» son ejemplos de palabras de presión. Ejercen presión para hacer o no hacer algo. Implican una regla, de la que a menudo el cliente no es consciente.

Veamos algunos ejemplos:

- «Podría hacerlo mejor.»
- «Tengo que terminar esto antes de final de mes.»
- «No debo equivocarme.»
- «No deberían hacer eso.»

Como coach puedes cuestionar estas palabras de presión de tres formas distintas.

- Puedes cuestionar las consecuencias de la regla del cliente preguntándole qué sucedería si se violase esta regla. Por ejemplo, si él dice que «Debería hacer eso», pregúntale: «¿Qué pasaría si no lo hicieses?» o «¿Por qué no?» (esta última pregunta requiere cierto grado de sintonía).

- También puedes desafiar la tiranía del «debería» diciendo algo así como: «Supón por un momento que no lo haces. ¿Cómo sería eso?» Si el cliente responde: «No debería hacer eso», sigue cuestionando, y pregúntale: «¿Qué pasaría si lo hicieras?» o quizá «¿Quién dice eso?»
- También es posible sugerir otras alternativas: «Supón que puedes. ¿Cómo sería eso?»

Las palabras de presión pueden estar basadas en la práctica aceptada o en la moralidad, pero si prestas atención te sorprenderá cuán a menudo los clientes las utilizan para obligarse a sí mismos a hacer o no hacer toda clase de cosas sin importancia. Estas palabras de presión suelen indicar también la presencia de creencias limitadoras. Pesca al vuelo todas las que escuches.

Cambiar de la presión al propósito

Al cambiar el foco de atención del cliente hacia sus objetivos puedes transformar la presión en propósito.

Pídele que convierta sus «debería», «no debería», «podría», «no podría», «tengo que» y «no tengo que» en «quiero...», y pídele que lo haga en voz alta. Así, si el cliente dice algo como: «Debería ir a ver a mis padres», pídele que lo convierta en «Quiero ir a ver a mis padres» y pregúntale cómo se siente. A menudo sentirá que *no* quiere hacerlo, que no está en línea con sus objetivos. Si es así, ¿por qué dice que debería hacerlo? ¿Qué regla se está aplicando a sí mismo? Puede que se sienta culpable, y probablemente detrás de su culpabilidad haya resentimiento.

De forma parecida, si dice algo así como: «No debería hacer esto», pídele que diga en voz alta: «No quiero hacer esto». Igual que antes, pregúntale cómo se siente. Esta estratagema permite que el cliente tome el control de sus acciones, le da otra opción y centra su atención en el objetivo.

Cuando un cliente diga que «no puede» hacer algo explora esa afirmación como si se tratara de una creencia. Es muy probable que el obstáculo no esté en la realidad, sino en su mente.

Hay muchas formas de cuestionar a un cliente que te dice que no puede hacer algo. Por ejemplo, si dice algo parecido a: «Simplemente no puedo relajarme», puedes cuestionar eso de distintas formas:

1. Puedes tratarlo como una palabra de presión y cuestionar las consecuencias imaginadas con la pregunta: «¿Qué pasaría si te relajases?»

2. También puedes preguntar: «¿Qué te lo impide?» Esta pregunta contiene la presunción de que el cliente puede relajarse, sólo que hay algo que no se lo permite.
3. Puedes pedirle al cliente que distinga entre posibilidad y capacidad: «¿No puedes o no sabes hacerlo?» A veces el cliente piensa que algo es imposible, cuando lo que ocurre en realidad es que no sabe cómo hacerlo. Confunde posibilidad con capacidad. Lo único que necesita es aprender a hacerlo.

«Pero...»

Presta atención a la palabra «pero» en el lenguaje de tu cliente. «Pero» es una palabra que inmediatamente descalifica o incluso niega lo que antecede. Cuando escuches un «pero» pídele al cliente que lo sustituya por «y». Por ejemplo, en lugar de decir «Estoy de acuerdo contigo, *pero* creo que también deberías considerar este otro punto», pídele que diga: «Estoy de acuerdo contigo, y creo que también deberías considerar este otro punto», lo cual une ambas frases y tiene más probabilidades de ser recibido con mente abierta.

Otra forma de tratar con «pero» consiste en invertir el orden de las dos afirmaciones separadas por él. Así, si un cliente dice algo como: «Intentaré hacerlo, pero será difícil», pídele que diga: «Será difícil, pero trataré de hacerlo». Un pequeño cambio que marca una gran diferencia.

A veces la palabra «pero» oculta lo que podríamos denominar un «aparte», un comentario que se deja caer como si de algo trivial se tratara, pero que en realidad es una cuestión crucial. El coach debe estar atento para recoger estos comentarios y cuestionarlos. Son importantes y el cliente tratará de pasar subrepticamente por ellos.

Algunos clientes utilizarán una y otra vez la expresión «Sí, pero». Nada de lo que el coach sugiera funcionará del todo, siempre habrá un «pero». Ese patrón puede resultar frustrante para el coach. «Sí, pero» significa que el cliente está rompiendo constantemente la sintonía, buscando todo el tiempo excepciones y dificultades. Llama su atención sobre la dificultad que ese patrón le está causando. Ponle como tarea eliminarlo de su vocabulario durante una semana. Pídele permiso para cuestionárselo cada vez que lo utilice contigo. Sugierele que lo reemplace por otra expresión, como: «Me preocupa que...»

Significados

Todos extraemos significados de nuestras experiencias. Intelectualmente sabemos que no controlamos el mundo, pero a pesar de ello tomamos como nuestras muchas cosas que no tienen ninguna conexión real con nosotros. La sabiduría no consiste tanto en lo que nos sucede como en el significado que sacamos de ello. Presta atención al modo en que tu cliente interpreta sus experiencias. Algunas personas conectan series de acontecimientos de una forma que les hace sentir mal o que refuerza sus creencias limitadoras. Observa en particular el modo en que el cliente apoya sus interpretaciones, como en el caso de «Llegó tarde, o sea, que la reunión no le importaba», en el que el cliente está diciendo que cuando alguien llega tarde significa automáticamente que no le importa la reunión.

Otro ejemplo sería el del cliente que está realizando una presentación y observa que alguien del público bosteza. Puede interpretarlo como que quien bosteza está aburrido porque su presentación no es interesante. Puede incluso generalizar y decidir que no sabe hablar en público... en ningún caso...

Otro en cambio interpretaría que si esa persona bosteza es porque está cansada. Tal vez se acostó tarde anoche y quizá sería una buena idea hacer una pausa para todos, de modo que después de ella pudiesen prestar más atención. En este caso el presentador no saca ninguna conclusión sobre lo bien o mal que lo está haciendo, ni mucho menos sobre su capacidad para hablar en público. La experiencia es la misma en los dos casos, pero el significado es muy distinto. Cuando no conoces la respuesta, cualquier interpretación es tan realista como cualquier otra.

Lenguaje abstracto

Finalmente, presta atención también al lenguaje abstracto, con palabras como «estrés», «relación», «fracaso» o «depresión». Los nombres abstractos suprimen mucho detalle. No hay en ellos sentido de acción, el nombre abstracto no implica ni autor ni acción. Las abstracciones son el enemigo del coaching basado en la acción.

Realiza el siguiente experimento:

- Di mentalmente «La comunicación es importante» y observa qué pensamientos acuden a tu mente. Lo más probable es que tus imágenes mentales sean abstractas e inmóviles.

- Ahora prueba con «Quiero comunicarme» y observa la sensación de actividad que conlleva. Estás haciendo algo en lugar de contemplarlo.

Los nombres abstractos son útiles y en ocasiones necesarios, pero el coach tiene que asegurarse de que el cliente no los use de forma habitual, porque eso indicaría que no hay cambios en su experiencia.

«Mi comunicación en esta relación me está causando mucho estrés y mucho miedo» contiene cuatro abstracciones («comunicación», «relación», «estrés» y «miedo»). Ningún coach debería pasar por alto una frase así de su cliente. En ese momento debería comenzar a indagar sobre cómo se comunica el cliente, cómo se relaciona, qué es lo que le estresa y de qué está asustado. Hay que colocar al actor en la abstracción y darle vida.

Abstracciones como «comunicación» son nombres, pero lo que en realidad describen son procesos. Cuando el cliente dice que está muy estresado eso suena como si el estrés fuese alguna entidad diferenciada, pero no lo es, es algo que está sucediendo, de modo que el coach deberá formular preguntas como:

- «¿Cómo sientes ese estrés?»
- «¿Cómo, exactamente, te estás estresando?»
- «¿Qué es lo que te está estresando?»

Si el cliente dice que tiene miedo, el coach puede preguntarle qué es lo que le asusta. Si dice que la comunicación es mala, deberá averiguar *quién* está comunicando, *qué* es lo que está comunicando, *cómo* lo está comunicando y *qué* va mal en la comunicación.

Muchas de las preguntas poderosas impiden al cliente responder en lenguaje abstracto. Cuando el coach convierte las abstracciones estáticas en verbos, proporciona al cliente la imagen de que es un agente capaz de elegir y de actuar.

Muchos de los patrones de lenguaje que hemos visto hasta aquí indican la presencia de creencias limitadoras. Las creencias limitadoras constituyen a menudo nuestros mayores obstáculos. Las creencias potenciadoras son, en cambio, nuestros recursos más importantes. El capítulo siguiente está dedicado a las creencias.

Resumen

El coaching tiene una estructura.

Comienza por establecer sintonía con el cliente y explorar sus objetivos, valores y creencias.

El coach le da a su cliente tareas y le apoya en su realización, de modo que el cliente pueda reevaluar sus hábitos.

Las preguntas son el medio principal del coach para ayudar a su cliente.

Las preguntas de coaching:

- Son invitaciones irresistibles a pensar.
- Tienen propósito.
- Se centran cual un foco sobre la experiencia del cliente.
- Iluminan algunas áreas de la experiencia del cliente y dejan otras en la oscuridad.
- Contienen presunciones.
- Tienen una intención honesta y esperan una respuesta igualmente honesta.
- Deben ser formuladas en el momento adecuado.
- Recaban buena información.
- Construyen y mantienen sintonía.
- Suscitan estados emocionales en el cliente.

Las preguntas poderosas comparten los atributos siguientes:

- Comienzan habitualmente con la palabra «qué».
- Conducen a la acción.
- Están orientadas al objetivo y no al problema.
- Se centran en el presente y en el futuro, no en el pasado.
- Contienen presunciones potenciadoras.
- Tienen un propósito definido.

La estructura básica de una buena pregunta de coaching es:

Qué... tú... verbo... futuro positivo.

- Las preguntas tipo «qué» centran la atención en los objetivos y los valores.
- Las preguntas tipo «cómo» centran la atención en el modo de lograr los objetivos del cliente.
- Las preguntas tipo «cuándo» centran la atención en el tiempo.

El coach utiliza estas diferentes clases de preguntas para cuestionar las manifestaciones del cliente, cuando éste utiliza un lenguaje que denota que su forma de pensar es limitada. Con el objetivo de liberar al cliente para que pueda elegir y actuar, el coach cuestiona su lenguaje para cuestionar la forma de pensar que lo inspira.

Cuestiona a tu cliente cuando manifieste:

opiniones irreflexivas

formule:

comparaciones inadecuadas

generalizaciones

presunciones injustificadas

interpretaciones inapropiadas

forme:

abstracciones

y realice:

lectura de mente

Pídele al cliente que sustituya «pero» por «y».

Convierte palabras de presión como «debería...» o «tengo que...» en propósitos reemplazándolas por «puedo...» o «quiero...»

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Observa qué preguntas formulas cuando estás trabajando con tus clientes.
Experimenta reformulando tus preguntas de modo que comiencen con

la palabra «qué». ¿Qué diferencia notas en la calidad de las respuestas que obtienes?

2. En una de las sesiones con tu cliente, reserva diez minutos para formularle preguntas. No hagas absolutamente nada más que preguntar (a menos que eso resulte del todo inapropiado). ¿Qué efecto tiene eso? ¿Te resulta fácil?
3. Presta atención durante un día a todas las generalizaciones que escuches, como por ejemplo «nunca», «siempre», «todos» o «nadie». Sin cuestionarlas, pregúntate tan sólo cuántas de ellas son literalmente ciertas y no tienen ninguna excepción.
4. Dedicar otro día a detectar palabras de presión en tu propio lenguaje, como por ejemplo «debería...», «tengo que...» o «tendría que...». Cada vez que te descubras utilizando alguna de estas expresiones reemplaza la palabra de presión por «puedo...» o «quiero...». ¿Qué diferencia notas?
5. ¿Qué preguntas te gustaría realmente contestar? Formúlalas. Por ejemplo:
 - «¿Cómo puedo ayudar a mis hijos a ser felices y tener éxito?»
 - «¿Cómo puedo tener buena salud?»
 - «¿Qué significa la muerte?»
 - «¿Puedo ser lo mejor que puedo ser?»¿Qué dicen estas preguntas sobre ti como persona?

Creencias: las reglas de tu vida

Las creencias son las normas de tu vida, las reglas según las cuales vives. Estas normas pueden ser liberadoras y potenciadoras, y darte permiso para lograr tus objetivos y vivir de acuerdo con tus valores. Pero también pueden ser obstáculos que hagan imposibles tus objetivos o que te llevan a pensar que no eres capaz de alcanzarlos.

Las creencias no son teorías huecas, sino principios de acción, de modo que si quieres saber qué es lo que cree una persona fijate en lo que *hace*, no en lo que asegura creer. Creemos en la gravedad y actuamos como si existiera. No tratamos de comprobarla intentando caminar por el aire. Tampoco parece que a la gravedad le influya lo que creamos sobre ella. En cambio, nuestras relaciones, nuestras capacidades y nuestras posibilidades sí que están influidas por nuestra creencia al respecto.

Construimos las creencias basándonos en nuestras experiencias. Luego actuamos como si fuesen ciertas. En cierto sentido son profecías que se autorrealizan. Si crees que eres una persona agradable actuarás como tal, abordarás a la gente abiertamente, te mostrarás sociable y disfrutarás con la compañía de otras personas. Éstas a su vez te acogerán con agrado y eso reforzará tu creencia. Solemos pensar que las creencias están formadas por las experiencias, pero lo contrario también es cierto.

Eso significa que puedes elegir tus creencias. Si los resultados que estás obteniendo te gustan sigue actuando como hasta ahora y mantén tus creencias. Pero si no te gustan actúa de forma distinta y cambia tus creencias.

Las creencias pueden cambiar y cambian realmente. Sin embargo, la creencia de que las creencias pueden cambiar es en sí misma un reto para muchas personas, porque las ven como posesiones personales. Hablan de «tener» y «preservar» creencias, de «ganarlas» y de «perderlas». Y, claro está, nadie quiere «perder» nada. Resulta mucho más productivo hablar de «abandonar» o «superar» creencias que de «perderlas».

También sucede que hemos invertido personalmente en nuestras creencias. El mundo tiene sentido para nosotros cuando nos las confirma; es predecible y nos proporciona sensación de seguridad y certidumbre. Incluso puede suceder que nos recreemos en el desastre a condición de que lo hayamos predicho. «Ya te lo dije» es una frase muy satisfactoria, no porque hayamos deseado que la cosa saliese mal, sino porque nuestras creencias quedan confirmadas.

Coaching con creencias

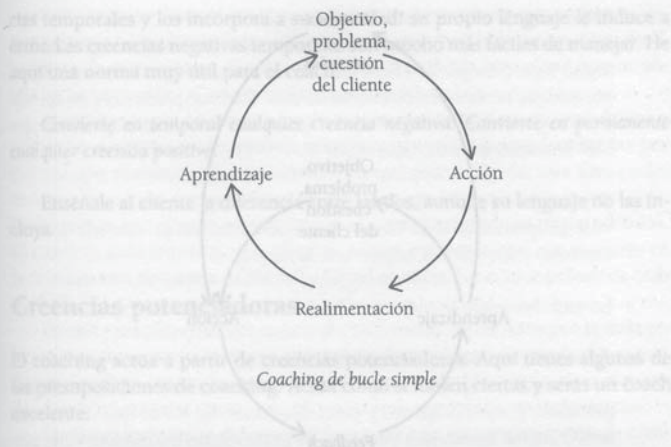
Alguna clase de coaching puede tener lugar sin tratar con las creencias. Por ejemplo, puede que un cliente que acude para ganar o mejorar habilidades tenga ya la creencia de que puede hacerlo. De forma parecida, el coach puede ayudar a otro cliente que recurre al coaching para solucionar un problema personal o de negocios trabajando dentro del marco de sus creencias. Es lo que denominamos «coaching de bucle simple», porque el coach ayuda al cliente a lograr su objetivo definiéndolo e invitándole a emprender la acción, a recibir realimentación positiva, y a aprender en el proceso.²

Sin embargo, si el cliente duda de su capacidad para alcanzar el objetivo, el coach tendrá que indagar en sus creencias.

El coaching que trata con creencias es más poderoso porque no sólo resuelve el problema, sino que cambia la forma de pensar que constituía el origen de ese problema. Recibe la denominación de «coaching de doble bucle» porque introduce la creencia del cliente en el bucle de realimentación. Y puesto que las creencias actúan a modo de reglas omnipresentes sobre lo que es o no posible, como resultado del coaching el cliente también podrá ser más creativo en otras áreas de su vida.

En este caso el cliente aprende que sus creencias acerca del problema son parte de él. Al cambiar esas creencias puede emprender nuevas acciones que no

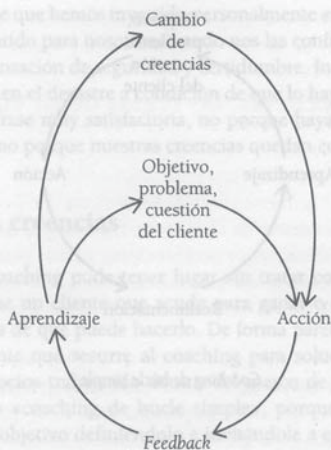
2. En lenguaje sistémico se denomina «bucle» a todo proceso cerrado donde los resultados de cada paso son recursos/estímulos para el siguiente. Las denominaciones «positivo» y «negativo» en relación al *feedback* (realimentación) no lo califican de «bueno» o «mal», sino que se refieren a la capacidad del estímulo de que se trate para reforzar o disminuir el bucle, respectivamente. Tengo hambre, pienso en comida, y como resultado tengo más hambre (estímulo/bucle positivo, refuerza el proceso, cuanto más pienso en comida más hambre tengo). Tengo hambre, como algo, y como resultado tengo menos hambre (estímulo/bucle negativo, disminuye el proceso, cuanto más como menos hambre tengo). (N. del T.)



sólo solucionen el problema, sino que conduzcan a nuevas experiencias más allá del contexto del mismo.

Un modo de comenzar a trabajar las creencias del cliente consiste en darle a rellenar el formulario *Creencias en el tiempo* (ver el apartado *Recursos para el capítulo 6 de la pág. 250*), diseñado para explorar las creencias acerca de la edad, la belleza, la felicidad, el hogar, el amor, la carrera y las posibilidades en distintas etapas de su vida. Por ejemplo, ¿qué creías tú sobre la edad cuando eras pequeño? Lo más probable es que dividieras el mundo entre niños (la gente de tu edad) y adultos, la gente mayor. Luego, ya en tu adolescencia, estaban por un lado los niños, luego tus iguales y finalmente los viejos (incluso muy viejos). Al entrar en la veintena la categoría de «muy viejo» quizá comenzó a postergarse cada vez más en el tiempo, en proporción inversa a tu cantidad de pelo. ¿Y qué creías siendo niño en relación con el amor? ¿Y en la adolescencia? ¿Y a los veinte años? Se trata de un formulario sumamente revelador, que demuestra con claridad cómo cambian las creencias. Puede que cambien debido a experiencias poderosas o que evolucionen de forma natural.

Al hablar de creencias positivas con un cliente, comprueba si son un reflejo de su identidad. Por ejemplo, tal vez un cliente diga «Quiero tener felicidad» y otro diga «Quiero ser feliz». Aunque parezca lo mismo, el significado interno es diferente. Todo aquello que *tienes* no eres tú, pertenece a algún lugar fuera de



Coaching de doble bucle

ti y no forma parte de quien tú eres. Eso significa que puedes «tenerlo» hoy, pero quizá perderlo mañana. Es mucho mejor vivirlo como parte integrante de quien tú eres.

El español y el portugués tienen dos verbos distintos para el inglés «to be». *Ser* implica permanencia, que algo forma parte de la existencia de la persona. *Estar* describe una situación temporal y se refiere más bien al estado de la mente o del cuerpo en un momento determinado. Así pues, si digo que «Estoy cansada» me refiero a un estado transitorio de mi cuerpo o incluso de mi mente. Si digo en cambio que «Soy Andrea» me estoy refiriendo a algo permanente. Puedo estar o no cansada, pero siempre seré Andrea. Cuando estoy cansada no pierdo mi identidad, se trata simplemente de un estado transitorio; no «soy» una persona cansada. Y puedo decir «¡Soy feliz!». No importa que de vez en cuando esté triste, porque soy una persona feliz.

El idioma inglés no hace esta distinción entre ambos verbos, pero el coach sí debe hacerla. En ocasiones el cliente generaliza a partir de estados o creen-

cias temporales y los incorpora a su identidad: su propio lenguaje le induce a error. Las creencias negativas temporales son mucho más fáciles de manejar. He aquí una norma muy útil para el coach:

Convierte en temporal cualquier creencia negativa. Convierte en permanente cualquier creencia positiva.

Enséñale al cliente la diferencia entre las dos, aunque su lenguaje no las incluya.

Creencias potenciadoras

El coaching actúa a partir de creencias potenciadoras. Aquí tienes algunas de las presuposiciones de coaching. Actúa como si fuesen ciertas y serás un coach excelente.

- Si quieres comprender, actúa.

El primer principio del coaching consiste en que el aprendizaje está en la acción. El cambio proviene de la acción, no de la comprensión intelectual. La acción produce realimentación y aprendizaje. En coaching, la acción consiste en avanzar hacia tus objetivos, vivir tus valores y poner a prueba tus creencias, tanto respecto a ti mismo como a los demás.

- No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.

El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. Que no hayas alcanzado tu objetivo significa únicamente que no lo has alcanzado *todavía*. El fracaso no es una idea sensata simplemente porque no se puede probar una negación. No puedes decir que has fracasado a menos que abandones, y ésa es una elección tuya.

- Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos.

No hay personas sin recursos, tan sólo hay estados mentales sin recursos. El trabajo del coach consiste en sacar a la superficie los recursos internos del cliente. Nuestra sabiduría profunda está esperando ser descubierta.

- Todo comportamiento tiene un propósito.
Nuestras acciones no son aleatorias, con ellas tratamos siempre de conseguir algo. Siempre nos estamos moviendo hacia alguna clase de objetivo, aunque no nos demos cuenta de ello. Márcate, pues, tus propios objetivos, porque de lo contrario te encontrarás con muchas personas que estarán encantadas de hacerlo por ti.
- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna.
Si le proporcionas a tu cliente una opción mejor de acuerdo con sus creencias y sus valores, seguro que la acepta.
- Lo estás haciendo lo mejor posible y aún puedes hacerlo mejor.
- Creamos nuestra propia realidad.
Todos tenemos diferentes experiencias, intereses, estados de ánimo, compromisos, gustos, disgustos y preocupaciones, de modo que nos formamos distintas creencias a partir de las experiencias de nuestra vida, perseguimos distintos objetivos y tenemos valores distintos. Estas creencias, estos objetivos y estos valores constituyen las características principales de nuestros mapas mentales, que a su vez dan forma al mundo que percibimos. Actuamos como si estos mapas fuesen reales. Puede que esos mapas sean buenos y nos proporcionen mucha libertad para explorar, o malos, insuficientes y llenos de peligros aparentes, y nos limiten nuestras posibilidades. El coach tiene su propio mapa, respeta la visión del mundo de su cliente y trabaja con ella. Su intención no consiste en acercar la visión del mundo del cliente a la suya propia, sino en ayudarle a encontrar más opciones en su propio mundo.
- El coaching es una asociación igualitaria y sinérgica.
- Las relaciones son más que la suma de sus partes.
Si crees que uno y uno son dos, sólo es porque has olvidado el poder de la conjunción «y»: el poder de la conexión.
- El cliente tiene todas las respuestas.
El coach tiene todas las preguntas.

Estas presuposiciones pueden ser recursos de coaching muy valiosos. Supongamos que un cliente tiene dificultades en su relación de pareja. Si su pareja dejara de comportarse de tal o cual manera todo iría bien. Cree que su pareja no es razonable. ¿Qué puede hacer el coach?

En primer lugar, observar a su cliente, prestar atención a su tono de voz y calibrarle. A continuación, pedirle que elija alguna de las presuposiciones poderosas que acabamos de ver o invitarle a que piense alguna otra idea poderosa por su cuenta e imagine que es cierta en esa situación que le preocupa. Supongamos que elige la presuposición «Lo estás haciendo lo mejor posible». El coach le pide entonces que imagine por un momento que eso es cierto en la relación con su pareja. ¿Qué tal? ¿Cómo se siente? ¿Le hace pensar de otro modo?

En este ejemplo, el cliente dejaría probablemente de culparse por la mala relación y se daría cuenta lo mejor que pudiera de que lo está haciendo. En segundo lugar se daría cuenta de que su pareja también lo está haciendo, dado el mapa de la realidad con que opera, y de que si tuviese una opción mejor la seguiría.

El cliente ha pasado de repente de querer que su pareja cambie de comportamiento, a cambiar su propia forma de pensar en la situación y a verla tanto desde el punto de vista propio como desde el de su pareja.

El coaching calibrará a su cliente mientras éste piensa en su nueva creencia. Probablemente hablará y actuará de forma muy distinta a como lo hacía antes. El cliente no necesita pensar que la creencia que ha generado el cambio es siempre cierta, sino tan sólo que es de aplicación a esa situación concreta.

Por último, el coach le sugerirá una tarea. La próxima vez que se enfrente a una amenaza de altercado con su pareja recordará esa nueva creencia, actuará como si fuese cierta y observará los resultados. ¿Serán éstos distintos de los habituales? Casi seguro que sí.

En la siguiente sesión, el coach y su cliente analizarán las diferencias y lo que éste ha aprendido de la situación.

Aquí tienes un resumen del proceso.

Intervención de coaching: Empleo de creencias poderosas

- Calibra al cliente mientras habla de la situación.

¿Qué aspecto tiene?

¿Cómo te suena?

- ¿Qué palabras utiliza?
Pídele que elija alguna de las presuposiciones de coaching o alguna creencia potenciadora que conozca y respete. ¿Qué creencia piensa intuitivamente que le puede ayudar en esta situación?
- Pídele al cliente que imagine que esa creencia es cierta. Puede imaginar cómo sería si esa creencia fuese cierta, o recordar alguna ocasión en que lo haya sido para él antes. Calíbrale mientras lo hace.
- Pídele que imagine de nuevo la situación, pero esta vez desde la nueva creencia. ¿En qué cambiaría su forma de actuar? ¿Cómo cambiaría su forma de ver a la otra persona? Calíbrale de nuevo. Asegúrate de que mantenga la fisiología asociada a la creencia potenciadora.
- Cuando el cliente te informe de una diferencia positiva como resultado de la nueva presuposición y puedas confirmarla calibrándole, dale la tarea de utilizar esta presuposición la próxima vez que se presente la situación problemática.
- En la siguiente sesión analizad juntos los resultados del cambio.

Creencias limitadoras

Las creencias limitadoras son los principales culpables de que no alcancemos nuestros objetivos ni vivamos nuestros valores. Actúan a modo de normas que nos impiden lograr lo que en realidad es posible, somos capaces de conseguir y nos merecemos. Cuando el coach formula la pregunta: «¿Qué te impide alcanzar tu objetivo?», las respuestas suelen ser creencias limitadoras.

Las creencias limitadoras suelen tener su origen en la infancia, cuando imitábamos a nuestros progenitores: los padres nunca son perfectos. Estas primeras creencias suelen permanecer ocultas y no las evaluamos conscientemente como adultos. También absorbemos creencias limitadoras de los medios de comunicación. Las series televisivas presentan situaciones en las que los personajes actúan conforme a limitaciones absurdas, de otro modo no habría argumento.

Veamos algunas creencias limitadoras típicas:

- «Tengo que trabajar muy duro para ganar mucho dinero y poder vivir.»
- «Sin sufrimiento no hay beneficio.»
- «Para ser feliz tengo que ser rico.»
- «El éxito requiere tiempo.»
- «No puedo fiarme de nadie.»
- «La mayoría de la gente tiene más suerte que yo.»
- «No hay forma de superar un mal comienzo en la vida.»
- «No puedo trabajar con un ordenador.»
- «No puedo vivir sin ese trabajo.»
- «No puedo ganar sin que otros pierdan.»
- «Nunca consigo lo que quiero.»
- «Los otros son mejores que yo.»
- «El coaching es difícil.»
- «No soy una persona flexible.»
- «No me merezco tener éxito.»
- «No puedo lograr lo que deseo.»
- «He llegado a mis límites.»

Éstas y otras creencias limitadoras similares sólo son ciertas si actúas como si lo fuesen. Supongamos que sean falsas. ¿Qué diferencia comportaría eso? ¿Vale la pena esa diferencia?

Identificación de creencias limitadoras

En coaching basta a veces con ser capaz de expresar las creencias limitadoras y prevenir sus efectos para que el cliente las cambie y cambie con ello su propia realidad.

Las personas no suelen ser conscientes de sus creencias limitadoras. El primer paso consiste en convertirlas en lenguaje. Así se ponen en evidencia y pueden ser examinadas. Existen dos formas muy sencillas de hacerlo. La primera consiste en el formulario para «Creencias limitadoras».

Formulario para la identificación de creencias limitadoras

- Pídele al cliente que piense en un objetivo importante para él.
- Pídele que, con ese objetivo en mente, repita *en voz alta* cada una de las frases siguientes, incluyendo en ellas el objetivo en el lugar reservado

para ello. Así pues, si su objetivo consiste en tener mejores relaciones, la primera afirmación dirá: «Me merezo tener mejores relaciones».

- A medida que avanzáis, tanto el cliente como tú mismo deberéis evaluar cada una de las afirmaciones puntuándola del uno al diez. El uno significa que no creéis en absoluto en esa creencia y el diez que la creéis por completo.

1. «Me merezo alcanzar [mi objetivo].»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

2. «Tengo las habilidades y la capacidad necesarias para alcanzar [mi objetivo].»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

3. «Es posible alcanzar [mi objetivo].»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

4. «Tengo claro [mi objetivo].»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

5. «[Mi objetivo] es deseable.»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

6. «[Mi objetivo] es ecológico.»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

7. «[Mi objetivo] merece la pena.»

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No lo creo en absoluto Lo creo del todo

El resultado puede ser muy revelador. Las puntuaciones bajas (menos de 7) indican la presencia de una creencia limitadora, o bien que la persona no ha pensado suficientemente en el objetivo. El coach deberá investigar: «¿Por qué dudas?» «¿Qué te hace?»

Como coach, ¿le das a cada afirmación la misma puntuación que tu cliente? Por ejemplo, si el cliente dice: «Me merezco alcanzar [mi objetivo]» y detectas algún indicio de duda en el tono de su voz o en su lenguaje corporal, puede que puntúes esa afirmación con un siete, aunque él le haya dado un diez. Cuestionasela: «¿Estás seguro?»

Recuerda que lo haces en favor de sus intereses. Algunas veces el cliente puntúa más en función de lo que le gustaría creer que de lo que realmente cree. Asegúrate de estar convencido de la honestidad y la coherencia de cada una de las afirmaciones de tu cliente.

La segunda forma de identificar las creencias limitadoras del cliente consiste en preguntarle por qué no está consiguiendo su objetivo. ¿Qué cree que le frena? Sus respuestas pondrán en evidencia lo que percibe como límites. A menudo estos límites están más en el cliente que en el mundo real.

Aquí tienes un buen principio con el que trabajar:

Cualquier cosa que el cliente diga que le impide alcanzar su objetivo proviene de él mismo y no del mundo real.

Los obstáculos se crean en el mundo exterior a partir de las creencias limitadoras de la mente del cliente.

El proceso PCM³

Para alcanzar su objetivo, el cliente necesita creer tres cosas:

Possibilidad	Alcanzar el objetivo es posible.
Capacidad	Él es capaz de alcanzarlo.
Merecimiento	Se merece alcanzarlo.

3. PAW en el original (Possibility, Ability, Worthiness). En inglés, la palabra «paw» significa «garra». (N. del T.)

Posibilidad, capacidad y merecimiento constituyen las tres claves del logro: el proceso PCM.

Posibilidad

En primer lugar, el cliente tiene que creer que sus objetivos son posibles... para él. De otro modo ni siquiera intentará alcanzarlos.

Habida cuenta de que somos humanos y no superhéroes, todos tenemos nuestros límites. Sin embargo:

- No sabemos cuáles son esos límites.
- No lo sabremos hasta que lleguemos a ellos.

A menudo confundimos la posibilidad con la competencia. Pensamos que algo es imposible, cuando lo que realmente sucede es que no sabemos *cómo* hacerlo.

Capacidad

Cuando un cliente cree que su objetivo es posible, al menos sigue en el juego. El siguiente bloqueo se presenta si el cliente cree que no es capaz de alcanzarlo. Él mismo le ha puesto un techo a sus logros.

El coach puede facilitar a su cliente una creencia verdadera básica:

Aún no has llegado al límite de lo que eres capaz.

El único modo que tienes de demostrar que puedes alcanzar un objetivo es alcanzándolo. Hasta ese momento no lo sabes, de modo que es mejor creer que sí puedes, lo cual es igual de realista que creer que no puedes. Nunca podrás demostrar que no puedes alcanzar un objetivo porque probar una negación es imposible. Lo único que puedes decir es que no lo has alcanzado... todavía.

En otros tiempos se consideraba imposible que un ser humano corriera una milla en menos de cuatro minutos, hasta que Roger Bannister lo hizo en Oxford el 6 de Mayo de 1954. A partir de ese momento ocurrió una cosa sorprendente: cada vez más atletas lo hicieron, hasta que un par de años después de la gesta de Bannister se contaban por docenas quienes la habían emulado.

Este logro «imposible» es hoy en día moneda corriente en el atletismo. La hazaña de Bannister cambió la creencia universal de lo que era imposible.

Así que pídele a tu cliente que mantenga la mente abierta en relación con su capacidad.

En ocasiones el cliente te anunciará alegremente que no tiene la capacidad necesaria para hacer tal o cual cosa. Hará gala de sus limitaciones, confundiendo a las demás con la modestia. Presta atención uno o dos días y escucharás toda una retahíla de cosas que la gente dice que no puede hacer:

- «No sirvo para manejar el dinero.»
- «No puedo controlar lo que como.»
- «No consigo llegar a tiempo a ninguna parte.»

Cuando oigas esta clase de afirmaciones en boca de tu cliente, pídele que cambie su lenguaje y que diga por ejemplo:

- «*De momento* no sirvo para manejar el dinero.»
- «*No creo* que sepa manejar dinero.»
- «*Todavía* no soy capaz de controlar mis hábitos de comida.»
- «*En el pasado* nunca he sido puntual en mis citas.»

Cambiar el lenguaje es el primer paso para cambiar la forma de pensar y, por consiguiente, la creencia.

Dejar de hacer esta clase de manifestaciones constituye una buena tarea para el cliente que tenga que liberarse de estos reconocimientos de incompetencia.

Eso no quiere decir que el cliente tenga que asegurar que es bueno en estas habilidades, ni que tenga siquiera que proclamar que las tiene. Sólo se trata de que deje de decir que no las tiene. Al principio tal vez se sienta incómodo, pero está dando el primer paso hacia un enfoque más realista a la cuestión de sus habilidades.

El problema con las declaraciones públicas de incompetencia consiste en que los demás se las creen. Como no esperan de ti que tengas éxito, no te piden que te las cuestiones. Al contrario, refuerzan tu creencia.

Poner excusas por adelantado es otro de los patrones que encontrarás en tus clientes. Te anunciarán por qué van a fracasar o te detallarán circunstancias insuperables antes de que éstas se presenten. Por lo general, si un cliente te pre-

senta una excusa anticipada es porque intuye que la va a necesitar. Prepara el terreno para el fracaso. Tal vez haya muy buenas razones para que no logre sus objetivos, como por ejemplo que agarre un fuerte resfriado justo cuando tenía que realizar esa presentación tan importante que le impida pensar (o hablar) con la claridad que él quisiera. Incluso en el caso de ser ciertas no conviene presentar excusas de antemano porque eso facilita el fracaso.

Merecimiento

Por último, el cliente debe creer que merece alcanzar sus objetivos. A menudo existe la creencia, arraigada en la infancia, de que no nos merecemos aquello por lo que no hayamos trabajado duro. O tal vez de que si conseguimos algo es únicamente gracias a la generosidad ajena y no por nosotros mismos. Algunos clientes creen que para que ellos puedan triunfar otros tienen que fracasar. Eso les vuelve incongruentes con el éxito.

Una tarea para asignar a los clientes que se encuentran en esta situación podría consistir en reevaluar su infancia desde el punto de vista de que sí se merecen las cosas, y de que son los demás quienes piensan lo contrario. De este modo la creencia está en los demás. A veces será incluso necesario que hablen con sus progenitores.

Parte del coaching más valioso consiste en conseguir que el cliente sienta que merece las cosas, que sí merece tener los sentimientos que tiene y los objetivos que desea.

Eso puede conducir a algunas conversaciones profundas que llevarán al cliente a reevaluar su vida entera. Las creencias culturales también juegan su papel. Por ejemplo, en el norte de Europa existe la creencia generalizada de que si no has tenido que trabajar duro por algo, no te lo mereces. Se trata de una versión sofisticada de la creencia que asegura que «sin sufrimiento no hay beneficio». Eso es simplemente falso porque en otras culturas, sobre todo en algunas culturas latinas, prevalece la idea contraria, a saber, que cuando algo requiere demasiado esfuerzo es que no merece realmente la pena. Puedes comenzar a sacudir esa clase de creencias con preguntas como:

- «¿Qué tendría que pasar para que te merecieras esto?»
- «¿Bajo qué circunstancias te lo merecerías?»
- «¿Conoces a alguien que lo merezca?»

Ejercicio con el Proceso PCM

Es un proceso muy poderoso que puedes utilizar con tus clientes para tratar con sus creencias limitadoras.

- Pídele al cliente que explore alguno de sus objetivos importantes con la ayuda del formulario para la identificación de creencias limitadoras de las páginas 141-143. Encontrará algunas creencias limitadoras en las áreas de posibilidad, capacidad o merecimiento.
- Asegúrate de que realmente desee ese objetivo y comprueba con el cliente la ecología del mismo. ¿Es realmente bueno para él? ¿Se corresponde con sus valores? ¿Puede perjudicar a otras personas importantes en su vida?
- Pregúntale qué es lo que le impide alcanzar el objetivo.
Trata los obstáculos que enumere como creencias, no como realidades. Esos obstáculos encajarán por lo general en alguna de estas cinco categorías:
 - No tiene los recursos necesarios: personas, equipo, tiempo, etc.
 - Tiene los recursos pero no sabe qué hacer.
 - Sabe qué hacer, pero cree que no tiene la habilidad necesaria para hacerlo.
 - Tiene la habilidad necesaria para hacerlo, pero cree que no merece la pena.
 - Cree que merece la pena, pero no se lo merece o le parece mal a un nivel profundo.
- Pídele que reflexione acerca de las creencias limitadoras que acaba de descubrir.
 - ¿De cuáles está seguro?
 - ¿De cuáles no lo está?
 - ¿Qué creencias son importantes para la consecución de ese objetivo?
 - ¿Cuáles son, según su opinión, los mayores obstáculos?
 - ¿Cuáles no son importantes?Luego puede reflejar todo eso en el Cuadrante de creencias (ver Recursos para el capítulo 6, *pág.* 249). Las creencias de las que está seguro y que son importantes para el logro del objetivo irán en el ángulo superior izquierdo. Aque-

llas de las que no está seguro, pero son importantes, se anotarán en el ángulo inferior izquierdo. Aquellas de las que sí está seguro pero no son importantes se anotarán en el ángulo superior derecho y las creencias de las que no está seguro y no son importantes se anotarán en el ángulo inferior derecho.

- Pídele al cliente que elija una de las creencias importantes (del lado izquierdo del cuadrante). Entre los dos, preparad una tarea para poner a prueba la creencia elegida. No se trata de demostrar que es falsa, sino de obtener información sobre ella. Las creencias limitadoras crecen y proliferan en la sombra cuando no reciben la luz del *feedback* del mundo exterior. Éste no es un proceso para cambiar creencias, sino para exponerlas a la luz del *feedback*. A base de actuar según ella, el cliente ha convertido en cierta su creencia. Con el *feedback*, la creencia se debilitará y a menudo el cliente la abandonará espontáneamente.

Cambio de creencias

Como demuestra el formulario para Creencias en el tiempo (ver Recursos para el capítulo 6, pág. 250), nuestras creencias cambian de forma natural a lo largo de la vida. Veamos cómo es este ciclo:

- Insatisfacción con los acontecimientos presentes.
- Duda acerca de la creencia existente.
- Deseo de creer en algo distinto.
- Nueva creencia.
- La creencia anterior pasa a engrosar las filas de las creencias desfasadas.

Si quieres cambiar las creencias de tu cliente, aquí tienes un proceso que se basa en lo que ocurre de forma natural.

Proceso de cambio de creencias

- Identifica la creencia limitadora que el cliente quiere cambiar.
Pídele a tu cliente que la escriba con palabras muy precisas. Tan pronto una creencia se identifica con palabras pierde la mitad de su poder, se vuelve vulnerable.

Averigua cuál es la intención positiva de esa creencia. ¿Qué tiene de positiva para el cliente, a pesar de que le limita de muchas otras formas?

- Pregúntale al cliente qué le gustaría creer en lugar de eso que cree.
La nueva creencia debe reunir las características siguientes:
 - Debe formularse en positivo (es decir, no debe contener ninguna palabra negativa como «no», «nunca», o «ninguna/o»).
 - Debe estar abierta al *feedback* y, por consiguiente, ser susceptible de comprobación frente a la experiencia.
 - Debe ser ecológica (es decir, el cliente tiene que sentirse a gusto con ella y no debe perjudicar sus relaciones con otras personas).
 - Debe satisfacer la misma intención positiva que la creencia a descartar.
- Pídele al cliente que escriba la nueva creencia. Tiene que estar cuidadosamente redactada. Deberá hablar de autodesarrollo y estar formulada en tiempo presente, *como si estuviese ocurriendo ahora mismo*. Por ejemplo, si el objetivo consiste en aumentar la confianza en sí mismo, un texto adecuado para la nueva creencia podría ser:

«Creo cada vez más en mí mismo y en mis capacidades.»

Eso la convierte en relevante ahora y le confiere dirección y energía. No formule una creencia como si ya hubiera ocurrido.

- ¿Qué tal dudar de la creencia?

Pídele al cliente que evoque un momento en el que haya dudado de alguna creencia. El formulario para Creencias en el tiempo (ver Recursos para el capítulo 6, *pág. 250*) constituye una excelente preparación. Luego pídele que, desde este estado de duda, piense en la creencia limitadora actual.

Mientras lo hace, comienza a socavar esa creencia preguntándole:

¿Cuáles son los inconvenientes de esta vieja creencia?

¿Encaja realmente en lo que a ti te importa? (Eso alude a los valores del cliente.)

¿Ha habido alguna ocasión en que lo que sucediera no se correspondiese con esta creencia? (Eso mueve al cliente a buscar un ejemplo contrario.)

¿Qué sentías al creer esa vieja creencia? (Eso hace que el cliente vea la creencia en el tiempo en lugar de ahora mismo.)

A continuación sácale de su estado de duda. Es lo que se conoce como «romper el estado». Cuando el cliente ha entrado en un estado y quieres devolverle al presente distráele de algún modo, tal vez con un chiste o pidiéndole que se levante y se mueva un poco.

- ¿Qué tal estar abierto a la creencia?

Pídele al cliente que evoque una ocasión en que haya estado abierto a alguna nueva creencia.

De nuevo el formulario para Creencias en el tiempo puede ser de ayuda.

Una vez en este estado, pídele que piense en la nueva creencia.

¿Qué siente?

¿Es esa una opción mejor que la creencia anterior?

¿En qué grado satisface la intención positiva de la creencia anterior?

¿Qué tal sería creer esto?

¿Qué diferencia implicaría?

¿Qué podría hacer que no esté haciendo ahora?

¿Qué tendría que dejar de hacer de lo que está haciendo ahora?

- Pídele al cliente que valore ambas creencias.

¿Necesita refinar la nueva creencia?

¿Hay algún «sí, pero»?

¿En qué es más útil la nueva creencia que la anterior?

- Pídele al cliente que lleve la creencia anterior al «museo de viejas creencias» (donde siempre estará disponible por si algún día la necesita).

- ¡Acción! ¿Qué hará de forma diferente como resultado de la nueva creencia? Asígnale de inmediato alguna tarea basada en esta nueva creencia que ahora es cierta para él.

El cambio de creencias constituye una intervención poderosa, susceptible de abrir el camino hacia un gran cambio en la experiencia del cliente, así como de hacerle avanzar rápidamente hacia sus objetivos. El siguiente capítulo se centra en otras intervenciones de PNL para el proceso de coaching.

Resumen

Las creencias son normas para vivir. Pueden ser potenciadoras o limitadoras.

Son principios de acción sobre los que actuamos como si fuesen ciertos.

Podemos creer en lo que queramos.

Nuestras creencias influyen sobre nuestras experiencias. Hacen que algunas sean posibles y otras no. Todos tenemos nuestra propia realidad, creada y sustentada por nuestras creencias. Actuamos según esta realidad.

Las creencias cambian como resultado de la experiencia, unas veces gradualmente y otras abruptamente.

Puedes saber lo que una persona cree por lo que hace, no por lo que dice.

En el coaching de bucle simple el cliente no cambia (ni necesita cambiar) ninguna de sus creencias.

El coaching de bucle doble obliga al cliente a cuestionar y cambiar sus creencias.

Las creencias del coaching son:

- Si quieres comprender, actúa.
- No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.
- Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos.
- Todo comportamiento tiene un propósito.
- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna.
- Lo estás haciendo lo mejor posible.
- Creamos nuestra propia realidad.
- El coaching es una asociación paritaria y sinérgica.
- El cliente tiene todas las respuestas.

El primer paso al tratar con creencias limitadoras consiste en ponerlas en palabras.

Las creencias limitadoras suelen pertenecer a alguna de las categorías siguientes:

- Posibilidad: Creemos que el objetivo es imposible.
- Capacidad: Creemos que no somos capaces de lograrlo.
- Merecimiento: Creemos que no nos merecemos alcanzarlo.

La clave del logro consiste en creer en la posibilidad, en la capacidad y en el merecimiento.

No podemos conocer dónde están los límites de lo posible para nosotros hasta que los alcanzamos.

Es imposible demostrar que no puedes hacer algo o que algo es imposible.

Nunca expreses públicamente lo que crees que son tus limitaciones.

Nunca le pongas excusas anticipadas al fracaso.

Las creencias cambian de forma natural a lo largo de la vida. El proceso consiste en:

- Insatisfacción con los acontecimientos presentes.
- Duda acerca de la creencia existente.
- Deseo de creer en algo distinto.
- Nueva creencia.
- La creencia anterior pasa a engrosar las filas de las creencias desfasadas.

El coaching utiliza este proceso natural para cambiar creencias limitadoras.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Cuando tomas una decisión, ¿en qué te basas? ¿En los hechos? ¿En tu experiencia? ¿En las opiniones de los demás? A menudo formamos creencias y tomamos decisiones según lo que otros dicen o lo que vemos en Internet y en los medios de comunicación. Pueden ser buenas fuentes, pero no dejan de ser una experiencia de segunda mano. ¿Qué han hecho esas fuentes para merecer nuestra confianza?

Cuando tomas una decisión, ¿es realmente tuya?

La próxima vez que tengas que tomar una decisión coge dos hojas de papel.

En una de ellas anota todas tus experiencias sobre el tema. En la otra

escribe las opiniones ajenas y todo lo que hayas leído y escuchado sobre la cuestión.

Acto seguido tira la segunda hoja a la papelera.

Mira de nuevo la primera hoja.

¿Cuál es tu decisión, basada en tu propia experiencia?

2. ¿Qué tres cosas intentarías si supieses que no ibas a fracasar?

Anótalas en una hoja de papel.

¿Por qué no las estás intentando ahora mismo?

Escribe las razones en otra hoja de papel.

Mira ahora esta segunda hoja. ¿Hasta qué punto estás seguro de que son reales estos obstáculos al logro de tus objetivos?

3. Presta atención durante un día entero y cuenta las veces en que estás a punto de confesar en voz alta que no eres capaz de hacer algo, o de que no eres demasiado bueno en tal o cual cosa. Detente antes de decirlo.

¿Cómo te hace sentir eso? Recuerda que no se trata de que digas que eres bueno en algo, sino sólo de que no digas lo contrario o que no puedes hacerlo.

4. Rellena el formulario de Creencias en el tiempo (ver pag. 250) en relación con algún tema que te interese. Piensa ahora en lo que tus progenitores creían sobre esa misma cuestión. Si no lo sabes con certeza, dedúcelo de sus acciones. ¿Hasta qué punto se parecen tus creencias a las de tus progenitores?

5. Toma alguno de tus objetivos importantes y procésalo a través del formulario para la Identificación de creencias limitadoras. ¿Qué creencias podrían impedirte alcanzar ese objetivo?

8

Transición

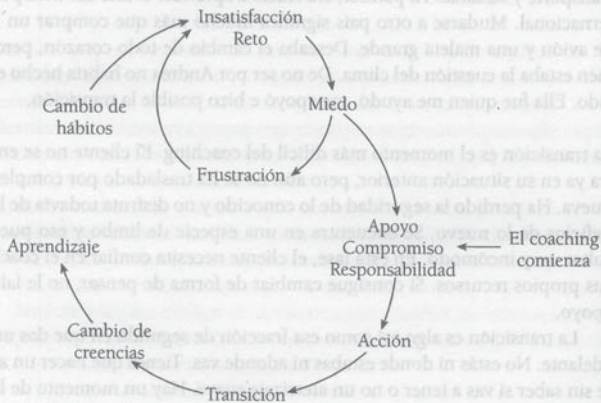
Dejar Inglaterra para vivir con Andrea en Brasil significó un gran cambio para mí. Inglaterra había sido mi hogar durante mucho tiempo. Sabía que quería vivir en Brasil y estar con ella, de modo que debía adaptarme a un nuevo país, a un nuevo idioma y a una nueva cultura. Iba a perder de vista todo el entorno que conocía y que había hecho estable mi vida. Al principio, en mi nuevo entorno me faltaba la seguridad de lo conocido. A menudo me sentía asustado. En ocasiones miraba al cielo púrpura de São Paulo y me sentía perdido. Mis viejos hábitos ya no funcionaban, no lograba hacerme entender con facilidad. También estaban las cuestiones prácticas de trasladar todas mis pertenencias desde Inglaterra a Brasil. Me pasé muchas horas al teléfono consultando costes de transporte y aduanas. Al parecer, era reacio a aprender el arte del transporte internacional. Mudarse a otro país significa mucho más que comprar un billete de avión y una maleta grande. Deseaba el cambio de todo corazón, pero también estaba la cuestión del clima. De no ser por Andrea no habría hecho el traslado. Ella fue quien me ayudó, me apoyó e hizo posible la transición.

La transición es el momento más difícil del coaching. El cliente no se encuentra ya en su situación anterior, pero aún no se ha trasladado por completo a la nueva. Ha perdido la seguridad de lo conocido y no disfruta todavía de los beneficios de lo nuevo. Se encuentra en una especie de limbo y eso puede resultar muy incómodo. En esta fase, el cliente necesita confiar en el coach y en sus propios recursos. Si consigue cambiar de forma de pensar, no le faltará el apoyo.

La transición es algo así como esa fracción de segundo en que das un paso adelante. No estás ni donde estabas ni adonde vas. Tienes que hacer un acto de fe sin saber si vas a tener o no un aterrizaje suave. Hay un momento de la película *Indiana Jones y la última cruzada* que ilustra a la perfección este punto de transición. El protagonista se enfrenta a la última prueba antes de penetrar en el santuario del Santo Grial, la ansiada joya de su carrera. La necesita desespe-

radamente para sanar a su padre, herido por los nazis. Éstos andan también a la búsqueda del Grial para sus propios propósitos malignos. Indiana Jones se encuentra al borde de lo que parece ser un abismo sin fondo que tiene que superar si quiere alcanzar su objetivo. El otro lado está demasiado lejos para llegar de un salto, y no hay a la vista puente alguno por el que cruzar. Tiene que confiar en que cruzar es posible, aunque él no sepa cómo. Finalmente da un paso en el vacío, sin saber si hay o no algo en que apoyarse... y su pie aterriza sobre un delgado puente de piedra. El puente ha estado ahí todo el tiempo, sólo que él no podía verlo porque desde su punto de vista (y también desde el nuestro) la piedra con que el puente está construido y su color se funden tan perfectamente con las rocas del otro lado que resulta imposible distinguirlo. Tan sólo podemos percibirlo cuando la cámara toma otro ángulo de visión y nuestro héroe, dando un suspiro de alivio, encuentra el punto de apoyo que necesita para cruzar el abismo.

El modelo de transición



Modelo de transición

Aquí tienes un modelo de transición que muestra el ciclo completo de coaching. El cliente comienza desde el punto de partida con algún motivo de insatisfacción o un reto. Quiere un cambio. Quiere ser más feliz, aunque aún no tiene muy claro qué es lo que quiere en lugar de lo que tiene.

En la fase siguiente tiene que habérselas con su miedo al cambio. Este temor puede mantenerle atrapado en su difícil situación presente. Tal vez se sienta paralizado por el miedo e incapaz de reaccionar. Experimenta frustración, y la frustración genera más insatisfacción. El «coaching honda» es aquel en el que el cliente se mueve en círculos hasta que la situación empeora tanto que la frustración lo lanza finalmente fuera del círculo infernal, como si del proyectil de una honda se tratara. El coaching honda es doloroso, pero es mejor que nada.

Una vez fuera del círculo de miedo y frustración, el cliente necesita el apoyo del coach. La relación de coaching proporciona la estructura adecuada para apoyar al cliente y ayudarlo a avanzar hacia sus objetivos. Una vez que emprende la acción llega al punto crucial: la transición.

El presente modelo de transición se basa en el coaching de doble bucle, porque las creencias limitadoras pueden ser parte de los obstáculos que le impiden al cliente avanzar. Una vez superado el punto de transición cambiará sus creencias sobre sí mismo, sobre los demás y sobre aquello que no es posible.

El sentimiento de pérdida es otra de las cuestiones a las que hay que atender. La pérdida puede parecer algo así como una pequeña muerte; el cliente tiene que despedirse de una parte de sí mismo. Recuerdo la experiencia de dejar Inglaterra para irme a vivir con Andrea a Brasil. Dejar el país donde había vivido toda mi vida no fue una decisión fácil; había allí muchas cosas que valoraba y sigo valorando: los colores de los árboles en otoño, el primer frío en el aire de setiembre o el sabor del chocolate Cadbury, por citar sólo algunas. Andrea me ayudó a cambiar mi forma de pensar sobre todo ello de un modo muy sencillo. Me propuso simplemente cambiar una palabra. En lugar de *perder* cosas, tenía que comenzar a pensar en términos de *dejar* cosas. Perder algo no es una idea agradable, implica que te sucede algo que está fuera de tu control. *Dejar* algo, por el contrario, es una opción. Cuando dejas algo es porque has decidido dejarlo. Cuando comencé a pensar en dejar Inglaterra (en lugar de pensar en perder cosas que valoraba) me resultó mucho más fácil manejar la transición. Ahí fue donde Andrea comenzó a diseñar el modelo de transición.

Una vez superada la transición, aparece todo un mundo nuevo al alcance de nuestra mano. Ese fue mi caso cuando me fui a vivir a Brasil: comenzar a aprender el idioma y a hablarlo (aunque mal, al menos al principio), contem-

plar cómo ese cielo púrpura de São Paulo se oscurece al anochecer, comer nuevos manjares en lugares desconocidos y pagar en una nueva moneda, pasar el día de Navidad en la playa bajo el sol... y amar cada segundo de todo ello. Hice amigos nuevos espléndidos, con los que me comunicaba en cinco lenguajes distintos: señas, lenguaje corporal, música, portugués e inglés. Eso me permitió asimismo apreciar a mis amigos de Inglaterra de una forma diferente. Todos ellos se portaron maravillosamente, me apoyaron y me ayudaron en mi cambio, lo cual me permitió comprender lo que la amistad significa realmente.

Hay mucho que aprender cuando emerges al otro lado de la transición. Entre otras cosas, el cambio de hábitos. En mi caso no tan sólo significó abandonar viejos hábitos, como por ejemplo trabajar en solitario hasta altas horas de la noche, sino también aprender otros nuevos, como trabajar con otra persona y compartir experiencias.

Finalmente, una vez realizada la transición, te aguarda toda una nueva serie de retos a los que hacer frente. Así pues, el modelo de transición del que estamos hablando es tridimensional. Imagínatelo como una espiral que sale de la página moviéndose hacia arriba, hacia sueños más allá del sueño que ahora tratas de realizar.

Hábitos

Un hábito es aquello que hacemos cuando no pensamos en lo que hacemos. Son sumamente útiles. No queremos tener que estar pensando siempre en todo lo que hacemos, sino tan sólo en las cosas interesantes. Los hábitos que funcionan bien son geniales. Nos proporcionan estabilidad. Sin embargo, cuando queremos cambiar, los hábitos se resisten. Para cambiar tu vida, para superar la transición, tendrás que cambiar algunos hábitos viejos por otros nuevos.

Cuando decides cambiar, los hábitos pueden ser un problema. Eres un gigante y tienes mucha fuerza, pero un ejército de pequeños hábitos puede mantenerte tan amarrado al suelo como el pobre Gulliver en manos de los liliputienses, que se despierta en la playa atado con centenares de finas cuerdas. Tiene fuerza de sobra para romper cualquiera de ellas, pero todas juntas le inmovilizan. Está tan indefenso como lo estamos nosotros a merced de nuestros hábitos.

Muchos se forman en las primeras etapas de la vida y nunca llegamos a cuestionarlos realmente. Un amigo me contó cómo se adiestra a los elefantes en

India. Cuando aún son jóvenes y no demasiado fuertes, se les ata una pata a una estaca clavada en el suelo. El pequeño elefante intenta liberarse, pero no puede y se rinde. Más tarde, cuando ya ha crecido y tiene mucha fuerza, sigue atado a la misma estaca que antes y nunca trata de soltarse, aunque ahora le sobre fuerza para hacerlo. Evidentemente, en algún momento de su vida decidió que la atadura era demasiado fuerte y abandonó todo intento de liberarse.

¿Qué es lo que mantiene a los hábitos en su lugar? La PNL utiliza para ello el término *anclas*. El *anclaje* es el mecanismo por el que un estímulo se convierte en el desencadenante de una respuesta determinada. El ancla es cualquier estímulo visual, auditivo o cinestésico que active en nosotros una respuesta o un estado emocional.

Del mismo modo que las anclas de un barco le impiden moverse, también nuestras anclas nos mantienen amarrados. Nuestra vida permanece estática porque nos rodeamos por todas partes de anclas que nos bloquean. Mira a tu alrededor, en la habitación. ¿Qué ves? ¿Tal vez esa foto de tu familia que te hace sonreír y sentirte bien? He ahí un ancla para buenas sensaciones.

Cada vez que lees el periódico o miras la televisión, los publicistas tratan desesperadamente de fijar en ti anclas de buenas sensaciones vinculadas a sus productos mostrándote a gente que se lo pasa genial con ellos, de modo que la próxima vez que vayas al supermercado y veas ese limpiador del anuncio lo asocies con pasártelo bien y desees comprarlo. O que cuando veas un supermercado lo asocies automáticamente con precios bajos y buena calidad. Tal vez suene en tu cabeza esa tonadilla pegadiza del anuncio y te sientas inspirado a entrar a comprar ahí.

Las anclas pueden ser visuales, como en el caso de personas, vestidos y coches. También las hay auditivas, como cualquier fragmento musical, tonadilla publicitaria o la voz de un amigo querido. También cinestésicas, como el tacto de tu ropa preferida, la comodidad de tu sillón o el calor y el perfume de ese baño de espuma. Incluso existen olfativas y gustativas, como el olor a hospital (¿por qué será que todos huelen igual?) o el sabor del café o el chocolate (¡Lindt!). Las palabras pueden ser también anclas porque evocan ideas. Tu nombre, por ejemplo, es un ancla poderosa para tu identidad. Las anclas evocan estados emocionales. La mayoría de las veces no nos percatamos de ellas, sino tan sólo de los estados que nos provocan. Algunas son neutrales, algunas nos inducen buenos estados y otras todo lo contrario. Desde la perspectiva del coaching, no importa que los sentimientos que suscita un ancla sean buenos o malos. Lo que importa es si ese ancla es habitual.

El primer paso hacia el cambio consiste en ser consciente de lo que tienes en el momento presente. Por consiguiente, una parte importante del coaching consiste en hacerle ver al cliente las anclas de su vida cotidiana. Para ello existe un formulario (ver Recursos para el capítulo 7, pág. 251). Cuando el cliente perciba el poder de las anclas, se dará cuenta de cómo determinadas anclas activan en él determinados hábitos. Si quiere cambiar tendrá que modificar algunos de sus hábitos. Eso significa:

1. Ser consciente de las anclas que sustentan el hábito.
2. Crear un nuevo hábito que sustente el cambio.
3. Crear nuevas anclas que sustenten el nuevo hábito.

Veamos un ejemplo. Cuando (Joseph) vivía en Londres trabajaba con un ordenador de sobremesa. Estaba muy acostumbrado a él y había desarrollado algunos hábitos que me ayudaban a trabajar con aquel equipo. Tenía mi escritorio organizado en torno a él y sabía dónde estaban mis papeles. Todo eso era un gran ancla para sentarme y ponerme a hacer un buen trabajo, un ancla para un buen estado de recursos y concentración.

Cuando me trasladé a Brasil tuve que dejar atrás ese ordenador. Junto con él se quedaron todos aquellos hábitos que tan laboriosamente había ido construyendo a lo largo de los años, hasta desarrollar un método de trabajo que me funcionaba bien. No eran malos hábitos, pero tenían que quedarse atrás y necesitaba construirme una nueva serie de anclas en torno a mi nuevo ordenador portátil. El nuevo equipo era más pequeño y mi lugar de trabajo en nuestra nueva oficina brasileña distinto. Transcurrido un período inicial en el que me sentía perdido, fui creando una nueva serie de anclas y ahora me siento incluso más creativo que antes. No tan sólo trabajo con mi portátil en cualquier otra oficina, sino que lo hago en cualquier otro lugar del mundo. El aparato se ha convertido para mí en un ancla aún más poderosa que las anteriores para activar un estado de trabajo concentrado, no sólo en mi oficina, sino en cualquier habitación de hotel o incluso en un avión. Me costó algún esfuerzo, pero mis nuevos objetivos y valores me apoyaron.

Pensar que yo era más fuerte que mis hábitos fue una creencia potenciadora que me ayudó mucho. Después de todo, los hábitos eran algo que yo mismo había construido y que yo mismo podía dismantelar. El futuro sería mejor que el pasado, estaba seguro de ello. Cambiar aquellas anclas formaba parte de la creación del futuro en el que quería estar. Ahora, instalado ya en ese futuro deseado, me siento feliz.

Conciencia

Cuando respondemos a las anclas no somos conscientes del momento presente. Funcionamos con el piloto automático y nos soltamos durante un tiempo. El coaching consiste en explorar el presente y diseñar el futuro. Ambas cosas necesitan de la conciencia del momento presente. El trabajo del coach consiste en despertar al cliente a lo que está sucediendo ahora mismo. El cliente necesita ser consciente del momento presente, de otro modo no se daría cuenta de cómo mantiene su problema. Su viaje es una sucesión de «ahoras», de modo que debe prestar atención. «Ahora» es la conexión entre el presente y el futuro.

Los hábitos son pequeños trances, en esos momentos dejamos de pensar. Son como ríos que te llevan en una dirección sin que te des cuenta hasta que decides resistirte a la corriente. Uno de los mejores regalos que el coach puede hacer a su cliente consiste en darle la oportunidad de salir de la corriente y contemplar aspectos de su propia vida desde una posición desapegada y dotada de recursos. Ésta es precisamente la intención de los ejercicios de autoobservación. En cierta medida, estos ejercicios son espirituales porque te permiten ser testigo de tu propia vida y reflexionar sobre lo que estás haciendo, en lugar de actuar sin pensar. Cuando te sientes observado de este modo, tienes más claro qué cambios necesitas.

Sugerimos fervientemente que le pongas a tu cliente algunos ejercicios de autoobservación. Puedes diseñarlos tú mismo para cada cliente, según sus necesidades. El objetivo del ejercicio es simplemente tomar conciencia de lo que se está haciendo, sin sentir que es malo o que hay que hacer otra cosa. La autoobservación no consiste en cambiar nada. No hay juicio, tan sólo observación. El cambio vendrá más adelante.

Diseño de un ejercicio de autoobservación

1. Pon en claro cuál es la cuestión para el cliente. ¿Qué es lo que quiere explorar? ¿Con qué no se siente satisfecho en su vida?
2. Acto seguido formula el objetivo del ejercicio del modo siguiente: «Yo [cliente] quiero ser más consciente de [cuestión]».
3. Haz una serie de preguntas al cliente para que las responda cuando se encuentre solo y en un estado relajado y de plenitud de recursos. Necesitará examinar sus actos desde una posición desapegada, como si viera una película. Se observará a sí mismo, la estrella de la película, pero sin criticar ni juzgar.

Aquí tienes un par de ejemplos de ejercicio de autoobservación:

Cuestión del cliente: Se siente atrapado por demasiados hábitos. Siente que no está siendo suficientemente creativo.

Objetivo del ejercicio: Que el cliente sea más consciente de sus hábitos.

Plan de acción

1. Haz una lista de las acciones que repites cada día.
2. Durante una semana, selecciona cada día un hábito distinto de esa lista.
3. Al final de cada día, busca un lugar donde puedas estar solo y tranquilo. Relájate, respira profundamente, elige el hábito del día y fórmulate las siguientes preguntas:

«¿Qué activa ese hábito?»

«¿Cómo me siento cuando actúo según ese hábito?»

«¿Cómo reaccionan los demás hacia mí cuando actúo según ese hábito?»

4. A continuación anota las respuestas para comentarlas en la siguiente sesión de coaching.

Cuestión del cliente: Se siente incómodo al hablar con su jefe y en general al tratar con personas de autoridad.

Objetivo del ejercicio: Que el cliente se dé cuenta de su forma actual de tratar con personas de autoridad.

Plan de acción

1. Durante una semana, haz una pausa un par de veces al día, una a la hora del almuerzo y otra al final del día. Busca un lugar donde puedas estar solo y tranquilo. Relájate, respira profundamente. Revisa lo que ha ocurrido a lo largo del día y fórmulate las siguientes preguntas:

«¿Qué reacciones he tenido hoy ante las personas con autoridad?»

«¿Cómo me siento en cada una de esas ocasiones?»

«¿Qué trataba de conseguir en esos encuentros?»

«¿Qué reacciones obtuve?»

«¿Qué me impedía sentirme cómodo (en caso de que así fuera)?»

2. Anota las respuestas en un diario para comentarlas en la siguiente sesión de coaching.

Para el cliente, un diario constituye una ayuda importante al aprendizaje por tres razones:

1. Le anima a tomar notas de lo que va aprendiendo.
 2. Le permite tener fresco en la mente el material para discutirlo con su coach.
 3. Le permite revisar mensualmente el diario y comprobar sus progresos.
- A los clientes les resulta muy fácil olvidar lo lejos que han llegado y lo mucho que han aprendido.

Relaciones y transición

Ayudar al cliente en sus relaciones es parte importante del coaching. Las relaciones forman parte del proceso de transición y pueden favorecerlo u obstaculizarlo. Con su forma de tratarnos, los demás nos confirman quiénes somos. Si un cliente cambia, sus relaciones también cambiarán, porque los demás no podrán tratarle igual que antes (aunque es probable que lo intenten).

Las posiciones perceptivas constituyen un recurso maravilloso para ayudar al cliente en cada aspecto de sus relaciones. Cuando el cliente desee aclarar o explorar la relación con su pareja, sus hijos, su jefe o un compañero de trabajo, utiliza el proceso siguiente:

Patrón relación-coaching

1. Pídele al cliente que describa la relación desde la primera posición: su punto de vista. Pídele que retroceda en el tiempo e imagine que está con esa persona en una situación típica. Procura que imagine la situación de forma tan vívida como le resulte posible: el aspecto de la habitación, los colores, la hora del día. Asegúrate de que se siente realmente en aquella situación.
2. Pídele que especifique lo que le ocurre en esa relación mediante las siguientes preguntas:
 - «¿Cuáles son tus objetivos en esta situación?»
 - «¿Qué tratas de conseguir?»
 - «¿Qué es lo que te importa en esta situación?»

- «¿A qué le estás prestando atención?»
- «¿Qué haces para alcanzar tu objetivo?»
- «¿Cómo ves a la otra persona? ¿Cómo la describirías? (enfadada, quejosa, que quiere disculparse, deshonesto, etc.)»
- «¿Hay algún conflicto en algún aspecto relacionado con las creencias, los valores, las habilidades o el comportamiento?»

3. Cuando hayas obtenido esta información, distrae al cliente y hazle pensar en otra cosa para «romper el estado».

4. Cuando se sienta dispuesto, pídele que se sitúe en segunda posición con esa persona. Si protesta y te dice que no quiere hacerlo, explícale que no tiene que simpatizar o estar de acuerdo con ella. Se trata tan sólo de un ejercicio para que intente comprender el punto de vista del otro y resolver el conflicto del mejor modo posible. Muchos conflictos se deben a que no comprendemos a nuestro oponente.

Haz que el cliente cambie físicamente de lugar y se convierta en la otra persona en la medida de lo posible. Tiene que asumir la fisiología y la forma de hablar del otro. Cuando diga: «Estoy en esta posición» estará hablando como la otra persona. Se referirá a su verdadera identidad con su verdadero nombre. Formúlale las mismas preguntas para que las conteste desde la otra parte de la relación:

- «¿Cuáles son tus objetivos en esta situación?»
- «¿Qué tratas de conseguir?»
- «¿Qué es lo que te importa en esta situación?»
- «¿A qué le estás prestando atención?»
- «¿Qué estás haciendo para alcanzar tu objetivo?»
- «¿Cómo ves a la otra persona (es decir, a ti mismo)? ¿Cómo te describirías desde esta otra posición? (me autojustifico, acoso, riño, resultado incomprensible, etc.)»

Comprendemos a los demás gracias a nuestra humanidad compartida. Aunque la otra persona sea muy distinta, el presente ejercicio le aportará al cliente observaciones muy valiosas. Puede ser muy interesante extraer tanta información como sea posible sobre cómo ve el mundo esa otra persona. Hacerlo ayudará en gran medida al cliente.

Si el cliente comenzara a deslizarse hacia la primera posición y a referirse a sí mismo como «Yo», recuérdale que debe mantenerse en segunda

posición. Desde ahí descubrirá cosas del otro que jamás hubiese descubierto desde la primera posición.

5. «Rompe ese estado» y devuelve al cliente a su primera posición habitual.

6. Ahora pídele a tu cliente que se coloque a mitad de camino entre las posiciones primera y segunda, en un lugar desde el que pueda ver ambas posiciones. Pídele que, desde esta tercera posición, haga coaching consigo mismo.

¿Qué es lo que ve en esta relación?

¿En qué están de acuerdo estas dos personas?

¿Dónde está el conflicto?

¿Desde esta tercera posición, qué consejo se daría a sí mismo en primera posición?

7. Rompe estado.

8. Lleva ahora al cliente de nuevo a la primera posición y pídele que se siente otra vez en la silla de donde partió. ¿Cuáles de los consejos que ha recibido de sí mismo en tercera posición va a seguir?

¿En qué medida le ha ayudado esta experiencia a poner en claro la relación? ¿Qué ha aprendido?

¿Qué hará de forma distinta la próxima vez que se encuentre con esa persona?

Dale alguna tarea específica para cuando encuentre de nuevo a esa persona, de modo que pueda poner en práctica la inspiración obtenida en el ejercicio.

9. Finalmente, ¿qué opina de la experiencia de colocarse en las tres posiciones?

¿Cuál de las tres le resultó más fácil de adoptar?

En el caso de que tenga preferencia por alguna de las tres posiciones, una tarea complementaria podría consistir en escribir una relación de los inconvenientes de dicha posición. (Por ejemplo, si tienes una primera posición fuerte puede que parezcas testarudo. Una segunda posición fuerte podría llevarte a descuidar tus propios intereses.)

Este ejercicio no sólo ayudará al cliente en esa relación específica, sino que la fluidez en cada una de las tres posiciones y el conocimiento de cuál prefiere le ayudarán también en cualquier otra relación, presente o futura.

Para ilustrar la técnica que acabamos de describir, veamos a continuación el ejemplo de una sesión de coaching que supervisamos. James era el coach y Michael su cliente. Michael quería trabajar la relación con Audrey, su hija de doce años, que estaba aprendiendo a tocar el piano.

Michael reñía a la niña porque quería que practicara por la mañana, antes de ir al colegio, y se sentía mal por ello porque quería que la niña disfrutara tocando. Ella, por supuesto, demostraba una creatividad exuberante a la hora de encontrar excusas para no practicar antes de salir para el cole. De algún modo siempre había algo más urgente que hacer y el piano quedaba relegado para mejor ocasión. Eso irritaba a Michael, porque la niña había prometido practicar.

Es más, Michael y su esposa habían acordado que *ella* se ocuparía de que la niña practicara. Michael tenía la sensación de que su esposa no cumplía su parte del trato y resolvía el problema haciéndose cargo él, aunque se sentía mal por perseguir a la pequeña.

Michael no pretendía echarle en cara a Audrey el dinero que costaban las lecciones de piano, pero quería sacar el máximo provecho de ellas. Él mismo había estudiado piano de pequeño con un profesor muy malo y había acabado dejándolo, aunque ahora lo lamentaba. (Aquí tienes una gran tentación para el coach de hacer algo de terapia y explorar las razones por las que Michael trataba de revivir, a través de su hija, lo que él no había hecho en su propia infancia. James supo resistir la tentación.) A pesar de todo, Michael tocaba un poquito y le gustaba sentarse al piano e interpretar algún dúo con la niña. Eso también le gustaba a Audrey.

Después de escuchar toda la historia, James le formuló a Michael una pregunta poderosa: «¿Qué sería para ti un gran resultado?»

Habrás observado que la pregunta sigue el patrón del modelo *qué... tú... verbo... futuro positivo*.

Michael respondió que quería que la práctica de su hija fuese divertida. No quería ser un padre gruñón, sino divertido. Deseaba que el piano fuese para Audrey algo agradable. El valor diversión parecía aparecer con fuerza y, ciertamente, no estaba presente en la situación actual descrita por Michael.

«¿Y qué hay bajo el deseo de ser un buen padre, qué es lo importante de eso?» Aquí James hurgaba un poquito más hondo en busca de los valores tras el objetivo.

Michael respondió que quería que Audrey disfrutara aprendiendo, y añadió con gran énfasis que deseaba tener con su hija una gran relación a largo plazo.

James comentó que, sin duda, tanto Michael como Audrey tenían una intención positiva, aunque de momento no estuviesen de acuerdo sobre cómo satisfacerla. Luego preguntó: «¿Qué haces para conseguir que practique?»

Michael respondió que había «probado» un montón de cosas distintas, entre ellas ayudar a la niña cuando practicaba y tocar a dúo con ella.

Eso es lo que hacía cuando la niña ya tocaba el piano, pero ¿qué hacía para conseguir que se pusiese a tocar?

«La riño», respondió Michael.

A continuación explicó cómo se irritaba con Audrey al ver que no se ponía a practicar, con su esposa al ver que no cumplía su parte del compromiso y consigo mismo por irritarse.

Estaba claro que Michael prestaba atención a sus propios sentimientos de frustración y a su propia necesidad de conseguir que la niña practicara.

James le invitó entonces a colocarse en segunda posición, a convertirse en Audrey y a sentarse en la silla de enfrente. Le ayudó muchísimo situarse en ese momento en concreto de cada mañana en su casa: qué veía siendo Audrey, qué oía siendo Audrey y qué sentía Audrey.

Desde la posición de Audrey, Michael dijo unas cuantas cosas:

- «Detesto que me digan lo que tengo que hacer.»
- «¿Por qué no me deja tranquila?»
- «¿Por qué estará siempre tan activo por la mañana?»
- «Quiero que se ponga a tocar conmigo.»

Con Michael todavía en la posición de Audrey, James hizo entonces un poco de coaching y le preguntó qué quería y qué era según ella lo importante. Averiguó que le gustaba su profesora de piano y que tocar ese instrumento era importante para ella porque muchos de sus amigos lo tocaban.

Acto seguido James llevó a Michael a una tercera posición, de pie, entre las dos sillas y equidistante de ellas.

«¿Qué crees que está ocurriendo entre vosotros?», preguntó.

En tercera posición, Michael podía ver que Audrey quería practicar, pero no que la sermoneasen. Que su padre la riñese la privaba del placer de tocar el piano. Desde la tercera posición, Michael podía hacer coaching consigo

mismo en primera posición. Comprendió que tenía que decidir con su esposa quién iba a ayudar a Audrey con el piano. También vio que la palabra «practicar» se estaba convirtiendo en negativa para la niña. A partir de entonces la invitaría a «tocar» dúos con él por la mañana. Cuando lo hubiesen hecho y disfrutado con ello, la niña ya tendría el impulso necesario para continuar practicando el resto de la sesión matinal. Cuanto más divertido se lo pusiese a Audrey, mejor se lo pasaría él mismo y más valoraría ella el acto de tocar el piano.

Michael regresó a la silla correspondiente a la primera posición.

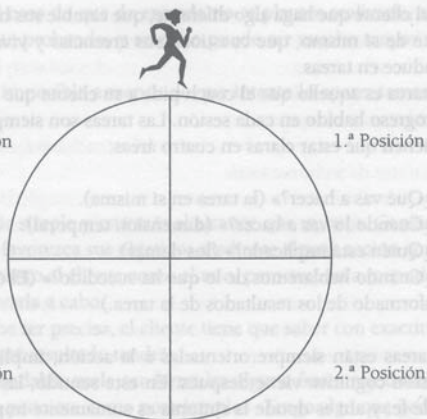
Para invitarle a la acción, James le preguntó: «¿Qué vas a hacer ahora?»

Michael respondió que iba a hablar con su esposa para decidir quién de los dos asumiría la responsabilidad de recordarle a Audrey que practicara por la mañana. Asimismo, y durante toda la semana siguiente, tocaría cada mañana a dúo con la niña y vería qué diferencia comportaba eso para los dos.

Una semana más tarde Michael dio cuenta de un éxito absoluto. Su relación con Audrey había mejorado, lo cual era un resultado mucho mejor que lograr que la niña practicara, a pesar de haber sido éste el objetivo inicialmente declarado. El coaching había alcanzado al valor detrás del objetivo —la buena relación— y Michael obtenía más de lo deseado. Al mismo tiempo, Audrey practicaba más.

En este ejemplo James no llevó a Michael a la cuarta posición, es la posición del sistema, en este caso, la familia de Michael. No obstante, incluso desde la tercera posición, Michael pudo darse cuenta de que había efectos sobre la familia y que éstos abarcaban dos áreas importantes: la relación con su hija y la relación con su esposa.

En un coaching de relaciones como el de este ejemplo también puedes utilizar la rueda de perspectivas, atribuyendo cada uno de los espacios a cada una de las cuatro posiciones perceptivas, o utilizando diferentes perspectivas según el contexto que quieras explorar con el cliente. Por ejemplo, en coaching de empresa puedes analizar la situación desde los puntos de vista del gerente, del cliente, del director general y de la marca de la empresa. Pídele al cliente que, para comprender mejor la situación, se coloque en cada una de estas perspectivas. Anota la información procedente de cada una de ellas en el espacio correspondiente.



La rueda de las perspectivas

Tareas

Muchos clientes disponen de un buen conocimiento intelectual de su situación, pero no cambian nada. Están en el nivel del *conocimiento*, pero ese nivel sólo no basta para que las cosas cambien.

El paso siguiente es *querer*. Puede que el cliente quiera cambios, pero eso sólo tampoco basta. Necesita saber *cómo* hacer los cambios, y ahí es donde el coach puede marcar la diferencia ayudando al cliente a liberarse de los hábitos y de las creencias que le impiden avanzar y ayudándole a encontrar las estrategias más adecuadas para el cambio.

Y eso nos lleva al paso siguiente: *actuar*. El círculo se cierra con la acción. Sin ella, todo lo anterior no es más que un potencial que no se traduce en diferencia alguna. De ahí el énfasis que pone el coach en que su cliente haga algo distinto.

Es precisamente este énfasis en el aprendizaje por medio de la acción lo que distingue al coaching de la mayoría de terapias. El coach le pide constan-

temente al cliente que haga algo diferente, que cambie sus hábitos, que sea más consciente de sí mismo, que cuestione sus creencias y viva sus valores. Todo eso se traduce en tareas.

Una tarea es aquello que el coach pide a su cliente que haga como resultado del progreso habido en cada sesión. Las tareas son siempre precisas y específicas. Tienen que estar claras en cuatro áreas:

1. «¿Qué vas a hacer?» (la tarea en sí misma).
2. «¿Cuándo lo vas a hacer?» (dimensión temporal).
3. «¿Quién está implicado?» (los demás).
4. «¿Cuándo hablaremos de lo que ha sucedido?» (El coach necesita estar informado de los resultados de la tarea.)

Las tareas están siempre orientadas a la acción, implican hacer algo. La comprensión cognitiva viene después. En este sentido, las tareas representan un acto de fe, y ahí es donde la sintonía es sumamente importante. Las tareas no siempre son agradables para el cliente, y no las aceptará a menos que le sean planteadas dentro del marco del aprendizaje por la experiencia, *nunca* como deberes que tiene que hacer, y además hacer bien.

La característica más importante de las tareas consiste en que mediante ellas el cliente aprende algo acerca de sus propios recursos, independientemente de que las haga «bien» o «mal».

El aprendizaje está en el feedback, no en el buen resultado.

Las tareas pueden presentarse de dos modos distintos: como retos o como peticiones.

El reto

El reto fuerza al cliente más allá de los límites que se impone. Cuando desafías al cliente con una tarea, le demuestras que crees en él y en su potencial para hacer más de lo que hace. El reto tiene que ser realista y no imposible, pero procura que fuerce lo suficiente a tu cliente para que ponga a prueba las creencias sobre sí mismo. Cuando haces eso actúas como el paladín del cliente, das la cara por él y le demuestras que crees en él aunque él no crea en sí mismo.

Es posible que el cliente contemple con franca incredulidad la tarea que le propones, en cuyo caso tendrás que rebajarla algo o negociar otro reto. No

obstante, aun en el caso de que de entrada no se plantee realizarla, aprenderá mucho simplemente probando, y su éxito puede ser mucho mayor de lo que espera.

Nadie logra lo imposible a menos de que intente lo aparentemente imposible.

La petición

Una petición es más simple y está más al alcance que un reto. Consiste en pedirle al cliente que favorezca sus objetivos mediante alguna acción concreta. La petición no fuerza tanto al cliente como el reto, pero aun así a menudo se mostrará reticente a llevarla a cabo.

La petición debe ser precisa, el cliente tiene que saber con exactitud lo que tiene que hacer y qué resultado tendrá.

Lo más recomendable suele ser formular alguna frase introductoria antes de cualquier reto o petición, como por ejemplo: «Tengo algo que pedirte...» El cliente te dará entonces permiso para proseguir y se mostrará más receptivo porque ya está advertido de que le vas a pedir algo.

Es muy importante que la petición contenga un plazo, por ejemplo: «Tengo algo que pedirte. ¿Puedes hablar con tu hijo sobre este asunto antes de nuestra próxima sesión, la semana que viene?»

Enseñar al cliente a hacer el mismo peticiones claras puede ser algo extremadamente poderoso en una relación de coaching. Muchos clientes son incapaces de mostrarse asertivos o experimentan resentimiento cuando alguien les pide que hagan algo. También puede que se sientan culpables por decir «no». Junto con todo ello, tal vez también sientan que no consiguen de la vida todo lo que desean porque no saben expresar con claridad sus peticiones a quienes les rodean. Cuando el coach proporciona al cliente un modelo de petición clara, le está ayudando también a él a pedir claramente lo que desea.

Tareas simples y complejas

Las peticiones y los retos pueden ser bastante simples. Por ejemplo:

- Leer un libro.
- Ver una película.
- Ver un vídeo.

- Ir a bailar.
- Aprender a cantar o cantar en público.
- Hablar a los niños.
- Contar cuentos a los niños.
- Hablar ante el espejo.
- Apuntarse a un grupo de teatro de aficionados y actuar.
- Cambiar de indumentaria.
- Ponerse el reloj en la otra muñeca.
- Comprar un periódico distinto al habitual.
- Cambiar los muebles de sitio.

Las tareas pueden asimismo implicar acciones más complejas:

- *Crear una prueba.* Si, por ejemplo, el cliente le tiene miedo a su jefe y es incapaz de tratar con personas de autoridad, puedes pedirle que tenga en otro contexto diferente alguna experiencia de recursos que luego pueda utilizar. Pídele, por ejemplo, que haga escalada. Si acepta, luego podrá generalizar ese coraje a otras áreas de su vida. Después de todo, si puede escalar la pared de una montaña sin más ayuda que sus propias manos, pedirle un aumento de sueldo a su jefe tiene que ser pan comido.
- *Prescribir el síntoma.* Con lo cual queda bajo control, puesto que lo hace de modo deliberado. Por ejemplo, si el cliente sufre terriblemente de nervios y temblores antes de hablar en público o al hacerlo, pídele que lo anuncie públicamente al comenzar a hablar y que «trate» de sentirse aún más nervioso. Descubrirá que el reconocimiento debilita la sensación. Problemas como la ansiedad y los nervios derivan en gran parte del poder que tienen ante nuestra resistencia a ellos.
- *Modelar a otra persona.* Puedes pedirle al cliente que tome como modelo a otra persona que tenga los recursos que él necesita para resolver la cuestión que le aqueja.

Respuestas

Ante una petición o un reto, el cliente tiene tres respuestas posibles:

- «Sí.» El cliente está de acuerdo. Se hace responsable de la tarea.

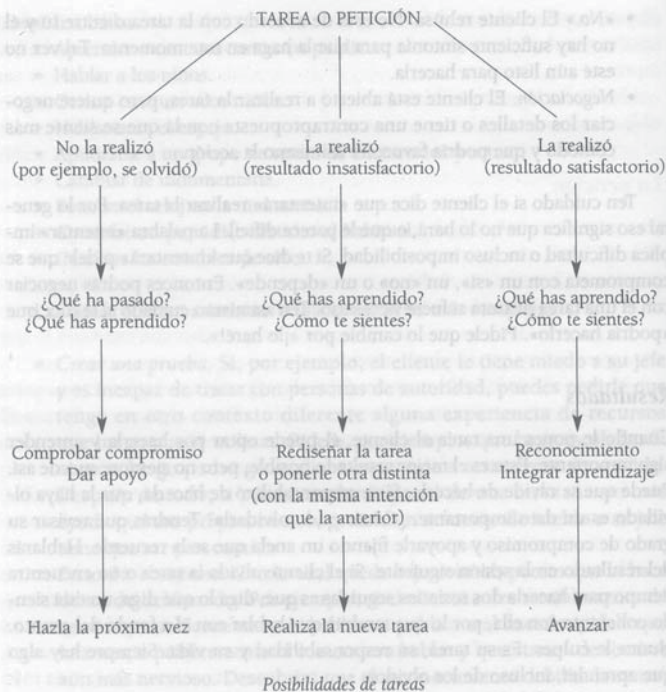
- «No.» El cliente rehúsa. No está de acuerdo con la tarea o entre tú y él no hay suficiente sintonía para que la haga en este momento. Tal vez no esté aún listo para hacerla.
- Negociación. El cliente está abierto a realizar la tarea, pero quiere negociar los detalles o tiene una contrapropuesta con la que se siente más cómodo y que podría favorecer asimismo la acción.

Ten cuidado si el cliente dice que «intentará» realizar la tarea. Por lo general eso significa que no lo hará, o que le parece difícil. La palabra «intentar» implica dificultad o incluso imposibilidad. Si te dice que «intentará» pídele que se comprometa con un «sí», un «no» o un «depende». Entonces podrás negociar con él una tarea distinta si fuese necesario. Ten asimismo cuidado si te dice que «podría hacerlo». Pídele que lo cambie por «¡lo haré!».

Resultados

Cuando le pones una tarea al cliente, él puede optar por hacerla y aprender algo importante. Éste es el mejor resultado posible, pero no siempre sucede así. Puede que se olvide de hacerla. Si se responsabilizó de hacerla, que la haya olvidado es un dato importante. ¿Cómo pudo olvidarla? Tendrás que revisar su grado de compromiso y apoyarle fijando un ancla que se la recuerde. Hablarás del resultado en la sesión siguiente. Si el cliente olvida la tarea o no encuentra tiempo para hacerla dos sesiones seguidas es que, diga lo que diga, no está siendo coherente con ella, por lo que tendrás que hablar con él a fondo del asunto. Nunca le culpes. Es su tarea, su responsabilidad y su vida. Siempre hay algo que aprender, incluso de los olvidos.

Otra posibilidad consiste en que el cliente realice la tarea, pero que crea que no ha obtenido un buen resultado. Coach y cliente pueden hablar de ello. ¿Cuáles eran sus expectativas? ¿Qué ha aprendido del resultado? Tal vez tengas que darle otra tarea distinta con la misma intención que la anterior.



Responsabilidad

A lo largo de todo el proceso de coaching, los resultados pertenecen al cliente y él es responsable de ellos. Coach y cliente comparten la responsabilidad del proceso. Son socios. El hecho de que el propietario del resultado sea el cliente no exime al coach de la responsabilidad de dar lo mejor de sí durante el proceso. Cliente y coach trabajan juntos en una asociación en la que, si lo hacen sinérgicamente, uno y uno suman mucho más que dos. La relación es la misma que en el coaching deportivo. Recuerda que cuando un atleta gana un trofeo es

él y sólo él quien sube al podio a recogerlo y a recibir las aclamaciones del público. Aunque hayan trabajado juntos para lograr ese resultado, el coach se queda abajo. El atleta podrá o no reconocer públicamente el trabajo de su coach, pero es él solo quien recoge los frutos y la gloria.

Eso significa que el cliente tiene que asumir su responsabilidad. Debe responsabilizarse de sus acciones y, por consiguiente, de su propia vida.

Responsabilidad puede sonar a carga pesada. Para muchas personas significa que los culpen si algo va mal. Sin embargo, en términos de coaching se escribe «respons-abilidad», es decir, la capacidad de responder. El cliente tiene la capacidad de responder ante las tareas, las pruebas y las peticiones que su coach le plantea.

Aquí tienes tres preguntas básicas para asegurarte de que el cliente se responsabilice de sus acciones y sus tareas:

1. «¿Qué vas a hacer?»

¿Qué acciones va a realizar el cliente? Deben ser específicas, organizadas en el tiempo y basadas en los objetivos y los valores del cliente. Pueden ser tareas, peticiones o pruebas puestas por el coach, o bien el cliente puede decidir qué hacer de acuerdo con la sesión de coaching. Observa que la pregunta sigue el modelo *qué... tú... verbo... futuro positivo*.

2. «¿Cuándo vas a hacerlo?»

Toda acción tiene que tener su correspondiente plazo de ejecución, de lo contrario puede convertirse en una promesa hueca. Negocia con tu cliente un plazo claro y realista. Muchas veces la gente cree que hacer tal o cual cosa sería una «buena idea», pero a menudo eso no llega a ir más allá del reino de las buenas ideas y nunca se convierte en acción. Esta pregunta garantiza que sí lo haga.

3. «¿Cómo sabré que lo has hecho?»

La acción tendrá unos resultados definidos. El coach necesita saber que la acción ha sido realizada. El cliente puede telefonarle o mandarle un fax o un correo electrónico para informarle, dejando para la siguiente sesión la discusión de los detalles.

Apoyo

El cliente necesita apoyo antes, durante y después de la transición. El coach puede dársele de dos maneras: ayudándole a ensayar mentalmente lo que quiere hacer y ayudándole a colocar en su vida anclas de apoyo.

Ensayo mental

Lo que sucede en el mundo exterior tiene que suceder antes en el mundo interior, de modo que enseñale a tu cliente a poner a prueba mentalmente sus objetivos y sus tareas. Eso los hará reales en su pensamiento, de modo que luego puedan manifestarse en el mundo exterior.

El ensayo mental funciona, pero como sucede en cualquier proceso hay que seguir determinadas reglas. Puedes enseñarle el siguiente proceso a tu cliente en alguna de las primeras sesiones de coaching, de modo que lo pueda utilizar siempre que lo desee.

Proceso de ensayo mental

1. Define tu objetivo. Visualízalo con detalle de modo que estés absolutamente seguro de lo que tienes que hacer para alcanzarlo.
2. Relájate. Visualízate a ti mismo *haciendo* la tarea exactamente como quieres hacerla. Es importante que *te veas a ti mismo* en una imagen mental disociada. Todavía no se trata de que te imagines a ti mismo haciendo realmente esa tarea, sino más bien de que seas el director de tu propia película, en la que tú eres también el protagonista.
3. Haz esta película tan perfecta como te resulte posible. Imagina tantos detalles como puedas: dónde estás, qué ropas llevas, quién está contigo, etc. Utiliza todos tus sistemas de representación. Ve las imágenes con la mayor claridad posible. Escucha los sonidos y siente los movimientos de tu cuerpo, incluido el equilibrio. Cuanto más detalle, más rico será el proceso.
4. Una vez que estés satisfecho asóciate a la imagen, es decir, imagina que lo haces realmente. Ve lo que verías si lo estuvieses haciendo. Oye lo que oírías. Observa a las demás personas en la imagen y cómo reaccionan.
5. Si algo no te parece del todo bien, vuelve a la silla del director y haz los arreglos pertinentes.

6. Cuando estés completamente satisfecho de lo que ves, archívalo como si de un vídeo de tu colección privada se tratara. Podrás visionarlo siempre que lo desees.

Estructuras

Las estructuras son las anclas que el coach ayuda a crear a su cliente para que éste recuerde su visión, sus objetivos y sus valores, así como las acciones que tiene que emprender.

Por ejemplo, un cliente colgó del revés un cuadro de la pared del despacho de su casa. Cada vez que lo veía (y tenía que verlo cada día) recordaba que hay otras maneras más creativas de contemplar cualquier situación. Ésta era una estructura que creó para ayudarse a sí mismo a adoptar nuevas perspectivas y ser más creativo. Otro cliente se cambió de muñeca el reloj para acordarse de poner en marcha el despertador y levantarse más temprano para meditar. Los clientes suelen tener buenas intenciones, pero a veces necesitan apoyos que se las recuerden, puesto que los hábitos tiran de ellos en la dirección contraria. El coach se alía con lo mejor de su cliente, con esa parte de él que quiere cambiar para ser más y vivir una vida más plena.

Al igual que las anclas, las estructuras pueden ser visuales, auditivas o cinestésicas. Muéstrate creativo al construir estructuras para tus clientes.

Aquí tienes algunos ejemplos de estructuras:

- Marcar calendarios.
- Dejarte a ti mismo mensajes de voz.
- Poner la alarma de tu reloj o de tu teléfono móvil a determinadas horas.
- Repartir pegatinas con afirmaciones por toda la casa.
- Escuchar una cinta de relajación.
- Buscar un compañero de ejercicio.
- Elegir una nueva pieza musical para escuchar en tu *walkman*.
- Colocar una fotografía sobre tu escritorio.

Sin embargo, con el tiempo nos acostumbramos a las estructuras y, transcurridos uno o dos meses, pierden eficacia. Cuando eso suceda, necesitarás inventar nuevas estructuras junto con tu cliente.

Puedes ayudarle a construir sus estructuras con preguntas como:

- «¿Qué podrías hacer para recordar esto?»
- «¿Cómo podemos seguir tu progreso en esa tarea?»
- «¿Cómo te acordarás de hacer esto?»
- «¿Qué puedes hacer para ayudarte a realizar esta acción regularmente?»

Cumplimiento

Finalmente, llegará un momento en el que el coach y su cliente decidirán que el trabajo ha concluido. Por descontado, el trabajo de alcanzar objetivos y vivir según los correspondientes valores no acaba nunca. El fin de la relación de coaching no es más que un momento en ese proceso. Como sucede con todo buen maestro, el trabajo del coach termina cuando deja de ser necesario.

Los criterios para dar por concluida la relación de coaching deben decidirse cuando ésta se inicia. A menos de que algo dramático interrumpa el proceso, la relación entre coach y cliente acabará cuando los dos estén de acuerdo en que el cliente ha encontrado lo que buscaba.

Al final del proceso, cliente y coach deberían ver:

- Excelencia consistente y sostenida a largo plazo en la actuación del cliente en el campo por él elegido, medida tanto por los estándares previamente acordados entre los dos como por estándares objetivos, sean éstos independientes o de otra índole.
- Capacidad de generación y creatividad. El cliente es capaz de encontrar sus propios caminos para progresar. Se ha vuelto más autosuficiente.

Tanto para el coach como para el cliente, terminar con éxito una relación de coaching proporciona una sensación maravillosa. La sesión final puede ser un resumen de todo el proceso. En ella puedes preguntarle al cliente:

- «¿Qué es lo que mejor te ha funcionado en esta relación de coaching?»
- «¿Qué fue lo que no te funcionó bien?»
- «¿De qué te sientes más orgulloso?»
- «¿En qué momento tuviste más miedo?»
- «¿En qué momento estuviste más sorprendido?»
- «¿Cuándo te sentiste con más poder?»
- «¿Qué es lo que más ha cambiado en ti?»

- «¿Qué es lo que ha cambiado en tu relación con los demás?»
- «¿Cuáles son ahora tus expectativas sobre ti mismo?»

Resumen

Transición

El modelo de transición abarca todo el ciclo de coaching.

El cliente comienza con un problema o una situación que quiere cambiar.

Tiene que tratar con el miedo al cambio y puede que se sienta frustrado por la falta de progresos.

Una vez fuera del ciclo de miedo y frustración, el cliente entra en la fase de transición. Aún necesita el apoyo del coach. El cliente asume la responsabilidad y toma un compromiso por el cambio. La relación de coaching proporciona una estructura para apoyar al cliente y ayudarlo a avanzar hacia sus objetivos.

La transición constituye la fase más delicada del coaching. El cliente ya no está en su antigua situación, pero tampoco se ha instalado aún por completo en la nueva.

Ayuda que el cliente piense en términos de dejar cosas atrás en lugar de perderlas.

Hábitos

Los hábitos proporcionan estabilidad a nuestra vida.

Cuando queremos cambiar, nuestros hábitos se resisten al cambio.

Para cambiar tu vida, necesitas cambiar algunos hábitos y crear otros nuevos.

Los hábitos se mantienen en su lugar por medio de anclas.

Un ancla es un activador visual, auditivo o cinestésico asociado con una respuesta determinada o con un estado emocional concreto.

Casi siempre nos damos cuenta de los estados, pero no de los hábitos.

Algunas anclas son neutrales. Otras nos sitúan en estados buenos. Otras, en cambio, pueden colocarnos en estados malos.

Con la ayuda del coach, el cliente:

Será más consciente de las anclas que mantienen sus hábitos.

Crearán nuevos hábitos que apoyen el cambio que quiere hacer.

Crearán nuevas anclas que apoyen los nuevos hábitos.

Para poder explorar el presente y diseñar el futuro, el cliente necesita ser consciente del momento presente.

Los ejercicios de autoobservación constituyen medios poderosos para ayudar al cliente a apreciar no sólo dónde se encuentra, sino también cómo sus hábitos le mantienen en ese lugar.

La autoobservación no consiste en cambiar nada, sino tan sólo en observar sin juzgar.

Es muy útil que el cliente mantenga un diario de su progreso en coaching.

Utiliza las tres posiciones perceptivas (primera, segunda y tercera) para ayudar al cliente en sus relaciones.

Peticiones, retos y tareas

El coach conduce a su cliente a emprender la acción poniéndole tareas, retos y peticiones.

El reto fuerza al cliente más allá de sus límites autoimpuestos.

La petición invita al cliente a emprender una acción concreta para favorecer sus objetivos.

La tarea es más compleja que la petición o el reto.

El aprendizaje del cliente está en el *feedback*, no en el éxito del resultado.

El cliente es responsable de los resultados de sus acciones y, por consiguiente, de su vida.

Hay tres preguntas básicas para asegurarte de que el cliente asume la responsabilidad de sus acciones:

«¿Qué vas a hacer?»

«¿Cuándo lo vas a hacer?»

«¿Cómo sabrás que lo has hecho?»

El cliente necesita apoyo del coach. Éste puede proporcionárselo de dos formas distintas:

Enseñándole a ensayar mentalmente sus objetivos.

Ayudándole a crear anclas en su vida.

El coaching acabará cuando coach y cliente estén de acuerdo en que el cliente ha conseguido lo que vino a buscar, a menos que ocurra algo dramático que interrumpa el coaching.

Tareas de refuerzo

Si deseas comprender, actúa. Aquí tienes algunas sugerencias para que explores las ideas expuestas en el presente capítulo. También puedes utilizarlas como tareas para ti y para tu cliente si así lo deseas.

1. Piensa en algún cambio que haya tenido lugar en tu vida. ¿Recuerdas cuál fue el punto de transición? ¿Qué te hubiera hecho más fácil esa transición? ¿Qué hábitos cambiaste?

2. Elige uno de tus hábitos presentes que quieras cambiar, como morderse las uñas.

¿Cuáles son los beneficios de ese hábito?

¿Cuándo comenzó?

¿Cómo te sientes al respecto de ese hábito?

¿Cómo encaja ahora en tu vida?

Cada vez que te des cuenta de ese hábito, detente un instante y repite: «Elijo hacer esto». Observa cómo cambia tu experiencia.

3. Comienza a desarrollar tu intuición acerca de las personas. Interésate y obsérvalas en restaurantes y lugares públicos. Fíjate en cómo se mueven. Adivina sus ingresos anuales y su ocupación. Adivina su edad. Ahora elabora una pequeña historia de su vida; dónde nacieron y qué clase de vida han tenido.

Es divertido y aguzará tu poder de observación.

4. Desarrolla un ejercicio de autoobservación para ser más consciente de tus pensamientos y tus juicios acerca de tus objetivos.

Relájate al final de la jornada.

Siéntate y ponte cómodo.

Formúlate las siguientes preguntas y anota las respuestas en tu diario:

«¿Qué es lo que ocupa mis pensamientos ahora mismo?»

«¿A quién me siento más unido en este momento?»

«¿De quién me siento más distante ahora mismo?»

«¿Sobre qué objetivos he trabajado hoy?»

«¿Qué haré mañana de forma diferente?»

5. Completa el formulario de Anclas diarias (pág. 251).

¿Qué te dice de tu vida cotidiana y de tus hábitos?

¿Cómo puedes incrementar el número de anclas que te ponen en un buen estado?

¿Cómo puedes eliminar de tu vida las anclas que te ponen en un mal estado?

6. Elige alguna relación importante para ti y utiliza con ella la Rueda de las perspectivas (pág. 252).

¿Qué piensas de esta relación desde la primera posición? Anota tus pensamientos en el cuadrante correspondiente a esa posición.

Pásate a la segunda posición. Sé la otra persona. ¿Qué piensas ahora de la relación (siendo la otra persona)? Anota los resultados en el cuadrante correspondiente a la segunda posición.

Revisa ahora lo que has escrito desde ambas posiciones. ¿Cómo es esa relación? Anota la respuesta en el cuadrante correspondiente a la tercera posición.

¿De qué sistema formáis parte tanto tú como esa otra persona? ¿Cómo encaja esa relación en este sistema? ¿Cómo afecta para bien o para mal a esta relación el hecho de estar dentro de ese sistema?

Finalmente, ¿qué acción vas a emprender como resultado de tu nueva comprensión?

El sueño continúa

De repente estamos en el interior de la catedral. Es mucho más grande de lo que pensábamos. Las paredes son muy gruesas y están hechas con grandes bloques de piedra, oscura, muy fría y húmeda al tacto.

Nadie nos podría oír ahora desde fuera si pidiésemos auxilio. Cada palabra que pronunciamos parece resonar por todas partes. La catedral escucha lo que decimos y lo repite mil veces con su pétreo voz.

Escuchamos el viento silbar entre los torreones.

Mirando hacia arriba vemos unas vidrieras de colores que iluminan el lugar con una luz suave, pero insuficiente para movernos con seguridad. Hay demasiados ángulos y piedras irregulares. Nos quedamos quietos y en silencio.

En la puerta principal aparece la mujer. La luz de su lámpara arroja sombras alargadas sobre el suelo y las paredes. Se mueve con soltura. Enciende algunas velas que nos permiten ver mejor dónde estamos y decidir adónde queremos ir.

Ahora vemos algunas cosas que antes no veíamos, pero la penumbra sigue cubriendo otras y eso nos alegra.

La mujer sonríe.

Comenzamos a explorar los alrededores.

En un rincón encontramos algunas hermosas piezas de arte, olvidadas durante años, con polvo que se ha acumulado en silencio sobre su superficie.

La mujer ahora intenta abrir una pequeña puerta que antes no habíamos visto. Por fin consigue hacerlo, con un sonido que nos dice que no se había abierto desde hacía muchos años.

La luz que entra de repente por esa puerta nos ciega, acostumbrados como estamos ya a la penumbra del lugar.

El pasillo de luz nos atrae hacia una escalera metálica de caracol.

Corremos hacia ella, pero nos paramos en seco al ver un cartel que dice:

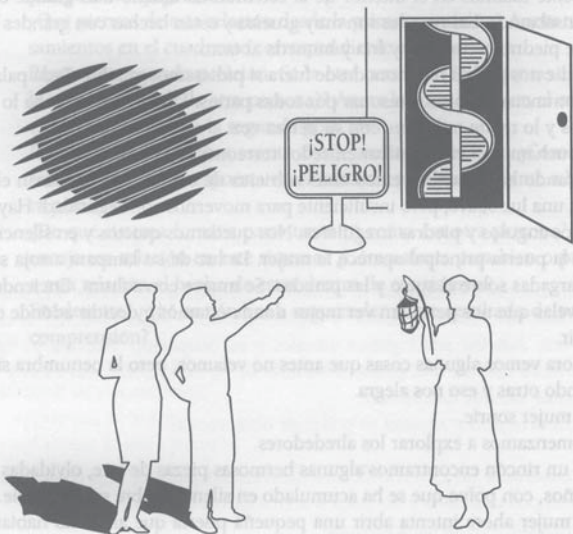
«¡STOP! ¡PELIGRO! ¡NO PASAR!»

Miramos atrás, pero la mujer ha desaparecido... ¿Por qué desaparece cuando más la necesitamos? ¡Tiene que decirnos qué tenemos que hacer!

Parece que esa escalera conduce a la parte alta del edificio... Nos asomamos a la portezuela y miramos hacia arriba, pero no conseguimos ver más allá de la primera espiral.

¿Qué puede haber de tan peligroso en una escalera?

¿Quién ha escrito ese cartel?



Coaching en acción

TERCERA PARTE

LA PRÁCTICA DEL COACHING

Después de haber leído todo este material en una sesión de coaching, ¿cómo aplicar en la práctica lo que hemos visto hasta ahora?

Aquí te mostramos una sesión de coaching que realizamos con Robín, un alemán que nos plantea el problema de decidir a qué trabajo dedicarse. Hemos sido terapeutas durante unos años y uno de sus objetivos era hacer algo de coaching de negocios.

Por lo general, las transcripciones solo recogen las palabras del cliente y del coach. Sin embargo, opinamos que en el lenguaje corporal del cliente hay tanta información sobre su postura, de modo que lo hemos descrito allí donde creíamos que resultaba relevante.

Robín comienza la sesión sentado sobre sus manos, con las piernas cruzadas. Eso podría interpretarse como que está cerrado, pero como aún no hemos calibrado lo que esa postura significa para él, dejémosle siempre la cuestión.

Coach: ¿Sobre qué objetivos estás trabajando actualmente?

Robín: Quiero cambiar la dirección de mi carrera. He trabajado algunos años como terapeuta. Trabajo sobre todo con personas con problemas (muchos procedentes de las capas medias privilegiadas de la sociedad), pero siempre me ha interesado el mundo de los negocios. Sigo trabajando como terapeuta, pero hay una dualidad en mí.

En esta fase el coach está reflejando el lenguaje corporal de Robín: sentado con las piernas cruzadas e inclinado hacia delante.

Robín: Que haga la mayor parte de mi trabajo como terapeuta con esas personas [gesticula con ambas manos hacia su izquierda] o como consultor empresarial [gesticula hacia su derecha] es en parte una cuestión de di-

Coaching en acción

Hasta ahora hemos visto numerosas ideas y herramientas de coaching. Ha llegado el momento de juntar todo ese material en una sesión de coaching. ¿Cómo aplicar en la práctica lo que hemos visto hasta ahora?

Aquí te muestro una sesión de coaching que realizamos con Robin, un cliente que tenía problemas para decidir a qué trabajo dedicarse. Había sido terapeuta durante unos años y uno de sus objetivos era hacer algo de coaching de empresa.

Por lo general, las transcripciones sólo recogen las palabras del cliente y del coach. Sin embargo, opinamos que en el lenguaje corporal del cliente hay tanta información como en sus palabras, de modo que lo hemos descrito allí donde creemos que resulta relevante.

Robin comienza la sesión sentado sobre sus manos, con las piernas cruzadas. Eso podría interpretarse como que está cerrado, pero como aún no hemos calibrado lo que esa postura significa para él, dejamos abierta la cuestión.

Coach: ¿Sobre qué objetivo estás trabajando actualmente?

Robin: Quiero cambiar la dirección de mi carrera. He trabajado algunos años como terapeuta. Trabajo sobre todo con personas con problemas (muchas procedentes de las capas menos privilegiadas de la sociedad), pero siempre me ha interesado el mundo de los negocios. Sigo trabajando como terapeuta, pero hay una dualidad en mí.

En esta fase el coach está reflejando el lenguaje corporal de Robin, sentado con las piernas cruzadas e inclinado hacia delante.

Robin: Que haga la mayor parte de mi trabajo como terapeuta con esas personas [gesticula con ambas manos hacia su izquierda] o en un entorno empresarial [gesticula hacia su derecha] es en parte una cuestión de di-

nero. En el mundo empresarial puedo ganar más, y quiero tener más dinero.

En este momento el coach tiene ya mucha información. Hay una dualidad. Por un lado (literalmente) Robin quiere continuar trabajando como terapeuta. Por otro quiere trabajar en el entorno de los negocios, lo cual le aportaría mayores ingresos. Resulta interesante recordar que el movimiento visual habitual para una persona diestra (como en el caso de Robin) al visualizar es arriba a la izquierda para experiencias recordadas, y arriba a la derecha para experiencias construidas. Las imágenes recordadas suelen proceder del pasado, mientras que las construidas pueden venir del futuro. Según eso, es posible que en la forma de pensar de Robin trabajar como terapeuta pertenezca a su pasado y el entorno empresarial pertenezca a su futuro. Robin también ha dicho que el dinero influye en su decisión. El dinero en sí mismo no es un valor, pero puede comprar muchas cosas que quizá Robin valora. El coach necesita averiguar los valores correspondientes a ambas opciones. Sólo entonces podrá Robin tomar una decisión o llegar a un compromiso.

A continuación el coach recapitula.

Coach: Entonces, por un lado [gesticula hacia la derecha de Robin] quieres trabajar en el mundo de los negocios. Por otro [gesticula hacia la izquierda de Robin] sigues valorando tu trabajo como terapeuta con personas que tienen problemas. Y dices que el dinero es importante en todo esto.

Robin afirma con la cabeza.

Coach: De modo que así es como se ve la situación desde fuera [gesticula hacia la derecha y la izquierda de Robin, anclando de nuevo las dos opciones, una a cada lado]... ¿Y cómo se relaciona eso con diferentes aspectos de ti mismo?

Robin se para a pensar.

Robin: A la izquierda está lo conocido, lo que me resulta cómodo y apela a mi valor de ayudar a la gente. ¡Es tanta la gente que tiene problemas que no se merece! Me preocupa sobre todo cuando hay niños involucrados.

Coach: ¿Ayudar a la gente? [Recapitula el valor.]

Robin, asintiendo con la cabeza:

El otro lado apela a mi necesidad de reconocimiento y libertad.

Coach: De acuerdo. Así, pues, tenemos una clave para describir diferentes partes de ti mismo... ¿La parte terapeuta consiste en ayudar a la gente?.

Robin asiente con la cabeza.

Coach: Y la parte empresarial consiste en reconocimiento y libertad.

Robin asiente de nuevo.

Llegado a este punto, el coach ya ha generado sintonía y ha anclado firmemente ambos aspectos de la cuestión: los negocios a la derecha y la terapia a la izquierda. El primer nivel de valores de ambos aspectos está también claro: reconocimiento y ayudar a la gente. El objetivo consistirá en armonizar de algún modo ambas facetas, aunque aún no está claro cómo hacerlo.

Coach: ¿Podríamos tratar de imaginar cómo serían ambas opciones en términos de lo que veríamos y oíríamos en cada una de ellas, o de lo que sería típico de los dos entornos de trabajo?

Robin, mirando hacia abajo y hablando en voz baja y suave:

Tengo una imagen y un sentimiento muy claro en relación con la parte de mí mismo correspondiente a la terapia. Es muy cómodo, tanto por lo que me hace sentir como por su baja intensidad.

En este momento, el coach comienza deliberadamente a gesticular de forma un poco distinta, con movimientos más circulares, de modo que los dos lados no estén tan diferenciados.

El coach formula la pregunta siguiente con lentitud y voz suave, igualando el tono del cliente.

Coach: Tenemos, pues, una imagen [Robin lo define así] y un tono de voz [baja intensidad] que están ahí [gesticula hacia la izquierda]... ¿Algo más?

Robin: Si [riendo]. ¡Llevo ropa realmente vieja!

Coach: De acuerdo. ¿Qué pasa con la otra opción?

Robin gesticula y ríe, de repente muy animado.

Robin: ¡Es genial! Es elegante, tiene una pinta fenomenal. Me veo entrando en una empresa y sentándome en la sala de juntas. Llevo ropa completamente distinta, un traje muy bonito.

Aquí el coach ya se ha percatado de que la parte correspondiente a la terapia está representada ante todo por los canales cinestésico y auditivo, mientras que la correspondiente a los negocios lo está por medio del canal visual.

Coach, animado, hablando ahora mucho más deprisa para igualar el tono de voz de Robin:

Tienes las ideas muy claras sobre el aspecto de esos dos Robins. De momento parecen muy separados.

Al decir que «parecen muy separados», el coach reconoce el aspecto visual de la parte correspondiente a los negocios.

Robin, hablando deprisa:

Puedo ir a por ello sin más... [se detiene y comienza a hablar más despacio], pero el lado de la terapia dice: «Eso que haces no tiene ningún valor. No significa ninguna diferencia en la vida real de la gente. No tiene sustancia».

Ese «sí, pero...» es secuencialmente incoherente. Los valores son distintos, los sistemas de representación son diferentes y los tonos de voz también, uno tras otro.

Robin: ¡Ahí están ahora! [Gesticula ampliamente, aún más a derecha e izquierda.]

Coach: De modo que al indentificarlos los hemos separado aún más. [Gesticula también con grandes gestos.]

Robin: Sí.

Coach: Y la parte de la terapia considera que la otra carece de valor. Valor... ¿Qué te aporta eso?

El coach busca ahora los valores que hay detrás del objetivo.

Robin, mirando abajo a la derecha y contestando en voz baja:

Todo. Es maravilloso. Es un privilegio. Puedo hacer realmente que las cosas cambien.

Coach: ¿Y qué te aporta hacer que las cosas cambien? [Sigue preguntando para ver si hay otros valores.] ¿Qué hay de importante en hacer que las cosas cambien?

Robin, mirando hacia abajo y a la derecha:

Sentir mi corazón. Eso cuenta realmente. Siento que vale la pena, que he influido en algunas personas de una forma muy profunda y eso es realmente gratificante. Me siento privilegiado. Es la sensación de necesitar ser necesario. Realmente no quiero entrar en eso...

Coach: Ese puede ser un aspecto de la cuestión, pero no es necesario que entremos ahora en ello. [Resiste la tentación de hacer terapia.] Claramente aquí hay mucho sentimiento. También está esa sensación de privilegio.... [El coach subraya la palabra «privilegio», igual que lo ha hecho Robin, pronunciándola en voz baja.]

Resulta también interesante que Robin comenzara diciendo que trabaja con personas de las capas menos privilegiadas de la sociedad, y que ahora diga que eso le hace sentir *privilegiado*.

Robin: Sí, privilegio.

Coach, recapitulando:

Privilegio, ayudar a la gente, cambiar las cosas...

Robin: Hmmm... [Asiente, pero sigue con la mirada baja, perdido en sus pensamientos.]

Coach: Tenemos algunos valores y sentimientos muy fuertes detrás de ese trabajo, y habrá que tenerlos en cuenta.

Robin: Sí.

El coach ha calibrado ya el tono de voz de Robin, que de nuevo es distinto. Esos valores parecen ser los fundamentales en el objetivo de Robin de trabajar con personas desfavorecidas.

Coach, cambiando de tono de voz y hablando más deprisa:

Y hablando de la parte de los negocios de este lado [gesticula hacia la derecha de Robin], ¿qué es lo importante en ella?

El coach trata ahora de averiguar los valores fundamentales de la parte correspondiente al trabajo en el mundo de los negocios.

Robin: Creo que se trata de la validación y de la confirmación externas de que lo que hago tiene valor.

Coach: ¿Y qué hay de importante en esa confirmación externa?

Robin cierra los ojos y frunce el entrecejo, como si tratara de ver en su pantalla mental algo difícil de captar.

Robin: He invertido mucho en formación, de modo que así toda esa inversión habría valido la pena. Otras personas me dirían que valió la pena. [Aprieta las manos ante sí.] De algún modo eso no está ahí y no sé por qué [gesticulando al frente]. Quiero saber que todo lo que he invertido en tiempo y dinero ha valido la pena.

Coach: ¿Y qué hay de importante en que toda esa inversión en tiempo y dinero haya valido la pena? ¿Qué valor tiene eso para ti?

El coach sigue indagando en busca de valores fundamentales.

Robin: No sé... Reconocimiento... Necesita ser reconocida. [Cruza las manos sobre su regazo.]

Coach: Bien. Ahora me gustaría unir eso con el otro lado. Corrígeme si me equivoco, pero me parece que ya hay alguna clase de reconocimiento en ti mismo. Al Robin terapeuta no le importa lo que piensen los demás.

Robin: No, cuando hago terapia me basta con mi propio reconocimiento, no me hace falta el de los demás. [Robin mira hacia abajo y suspira profundamente.]

Coach: Parece como si hubiera aquí [utilizando el sistema de representación de Robin] alguna clase de reconocimiento en ambas partes, pero procedente de direcciones distintas [gesticula a derecha e izquierda].

Robin, sonriendo:

Sí.

Éste es un punto crucial en la sesión de coaching. Los dos aspectos distintos de la actividad de Robin tienen algo en común: reconocimiento. Ése es un valor fundamental para los dos.

Coach: Así pues, ambas partes quieren reconocimiento por distintos aspectos.

Robin se sienta erguido, en una postura equilibrada, aunque algo inclinado a su derecha.

Robin: Eso creo.

Coach: ¿Cómo podrían trabajar juntas y conseguir ese reconocimiento que desean?

Ésta es una cuestión clave. Ambas facetas necesitan que se les respete su valor. Estamos llegando a la segunda parte de la sesión de coaching: cómo respetar ambas partes de modo que Robin pueda utilizar las dos. Robin mira a lo lejos, es evidente que está visualizando.

Coach: ¿Cómo podría el «Robin terapia» ayudar al «Robin negocios» a conseguir el reconocimiento externo que desea?

Aquí el coach pide al Robin terapeuta que ayude al Robin negocios a conseguir algo muy importante: reconocimiento. ¿Cómo podría rehusar?

Robin, parpadeando rápidamente:

A un nivel práctico eso ya está sucediendo. Hmm... pero dentro de mí no sucede. En mi interior estoy dividido entre los dos. Me gusta el aspecto elegante de los negocios. Realmente necesito que los demás me vean metido en ese mundo. Quiero ser reconocido. Quiero dinero. Pero no puedo actuar así aquí [señala a su izquierda] ni actuar elegantemente y como en los negocios aquí [señala a su derecha].

Coach: ¿Cuál es el verdadero Robin?

Robin: Tal vez ninguno de los dos.

Coach: O tal vez sea el que ya está obteniendo reconocimiento... ¿Cómo podrías obtener, trabajando en el mundo de los negocios, ese mismo reconocimiento interno que consigues ayudando a la gente?

Esta pregunta está diseñada para hacer pensar a Robin sobre el reconocimiento de dos formas distintas: reconocimiento por parte de sí mismo y por parte de los demás.

Robin, mirando hacia abajo y a su derecha y cerrando los ojos:

Únicamente mediante alguna clase de comprobación.

Coach: Tenemos reconocimiento interno, por ti mismo, y reconocimiento externo, por otras personas.

El coach trabaja con el valor «reconocimiento».

Robin: Sí.

Coach: ¿No ayudas también a la gente en el mundo de los negocios? ¿De qué otro modo podrían reconocértelo?

Robin: Eso suena extraño, incluso para mí... De algún modo, el mundo de los negocios no parece tratar con personas reales, es todo distante... [*Parece pensativo y perplejo.*]

Coach: Las empresas dan dinero a la gente, ayudan a vivir a la gente. Las ropas y los objetos fabricados por las empresas son para la gente. Las empresas dan dinero para obras de caridad. ¿Cómo es posible que el mundo de las empresas no trate con personas reales?

El coach cuestiona la creencia de Robin de que los negocios no tratan con personas reales.

Robin: Sí, suena ridículo.

Coach: Entonces, ¿cómo te imaginas que se unen las dos partes?

El coach utiliza un lenguaje muy abierto, sin decir en ningún momento que son exactamente esas «dos partes». Podrían ser dos clases de reconocimiento, los dos aspectos profesionales de Robin o el reconocimiento y el Robin negocios.

Coach: Ayudas a la gente en el mundo de los negocios poniéndote a la altura de ese entorno, y ayudas a la gente en el entorno de los desfavorecidos poniéndote también a su nivel. En ambos casos obtienes reconocimiento...

Robin se frota la barbilla y levanta la cabeza con los ojos cerrados:

Humm...

Coach: Imagina...

Robin ha vuelto a cerrar los ojos.

Coach: Perdona, veo que sigues pensando.

Robin: En realidad estaba visualizando a los dos encontrándose en un punto central.

Coach, utilizando la idea del centro:

Eso es central para ti. Lo has situado en esta posición. ¿Qué hay de central en el aspecto de ayudar a la gente y obtener reconocimiento con las empresas?

Robin sigue pensando, con las manos unidas ante el rostro.

Robin: El reconocimiento que obtengo aquí [gesticula a la derecha, el lado de los negocios] sería el mismo que obtengo aquí [gesticula a la izquierda, el lado de la terapia]. Es el trabajo que hago en todo el espectro [hace un gesto amplio, de izquierda a derecha].

Coach: Así pues, la distinción entre ambos entornos es grande, pero el trabajo que haces en ellos... es el mismo para ti, y obtendrás reconocimiento de ti mismo y de los demás por hacerlo. Y haces un buen trabajo, que cambia las cosas... ¿Y cómo te sientes con eso, con que el trabajo sea una cuestión central para ti y obtengas reconocimiento?

El coach une ahora los valores comunes a ambas actividades.

Por fin Robin está haciendo gestos equilibrados. Se sienta erguido, con las manos unidas sobre el centro del regazo.

Robin: Es mucho más claro y central... [Hace un gesto circular frente al centro de su cuerpo.]

Coach: Háblame más de eso [haciendo el mismo gesto que Robin].

Robin: Un remolino... Es como un remolino. Hay mucho ruido y mucha acción en los extremos, pero el centro está en calma... [Se ríe.]

Coach: Eres la misma persona, puedes trabajar en todo el espectro, y tu trabajo hace que las cosas cambien. Unas veces el reconocimiento te lle-

gará más de ti mismo y otras veces más de los demás. Puedes sentir el reconocimiento interno y el reconocimiento externo. ¿Puedes verte a ti mismo haciendo eso? ¿Cómo te hace sentir?

Robin, mirando en la distancia:

En lugar de tratar de unir las cosas [más gestos circulares en el centro], puedo moverme entre ellas a condición de que me centre en mi trabajo de ayudar a la gente. Me siento cómodo.

Coach: ¿Y qué tiene el Robin terapeuta que decir sobre eso? ¿Qué siente?

Utilizando para ello los sistemas cinestésico y auditivo que Robin empleó al hablar de la terapia, el coach comprueba ahora que la solución es aceptable para la parte terapeuta.

Robin, riendo:

¡Voy a comprarme algo de ropa! ¡Por fin podré pagármela!

Coach: ¿Y cómo ve el cambio el Robin del mundo de los negocios?

Robin: Bien. Aún me duran las buenas sensaciones de ahí... [Risas y sonrisas.]

Coach: ¿Algo más?

Robin: Mi faceta de empresa ha recibido permiso y se siente liberada. Hasta ahora sentía que me contenía.

Para finalizar la sesión el coach le puso a Robin tres tareas. La primera consistía en repensar su estructura de honorarios para el trabajo de terapia, que era demasiado baja. La segunda, comprarse ropa nueva. La tercera, hablar con un amigo, gerente de una empresa, para obtener más información sobre el funcionamiento de los negocios.

La sesión que hemos visto trataba fundamentalmente de cómo tomar una decisión. Al principio la decisión era imposible porque parecía como si hubiese dos partes distintas de Robin luchando por valores diferentes. Escuchando, ganando sintonía, igualando el lenguaje y descubriendo valores, el coach encontró el valor clave que podía unir las dos partes, de modo que las dos se sintieran realizadas. Robin tenía dos objetivos que parecían irreconciliables. Los valores clave eran en ambos casos hacer que las cosas cambiaran, y en cada uno de ellos el reconocimiento interno y externo respectivamente. Fueron esos valores los que las unieron.

Eso es un poco más complicado que otras sesiones, en las que sólo hay un

objetivo con sus valores asociados. Las decisiones más difíciles se presentan cuando en apariencia hay incompatibilidad de objetivos y conflicto de valores. Entonces es indispensable llegar hasta los valores fundamentales para encontrar una buena solución.

Una parte de este libro ha tratado de las habilidades y los conocimientos necesarios para hacer coaching con tus clientes. ¿Que hay de ti mismo? ¿Quién es tu coach? ¿Cómo serás tú mismo un coach? ¿Cómo serás un coach mejor?

Tienes tu propio coach es una libro excelente. De este modo descubrirás la importancia del coaching. Te lo tomas en serio y lo utilizas como modelo para tus clientes. Pero también puedes hacer coaching contigo mismo, previniendo la misma atención y el mismo cuidado que les otorgas a tus clientes. Es una forma de asegurarte de que das lo mejor de ti cuando trabajas con ellos.

Si eres coach eres también líder, y el líder tiene tres atributos principales:

- **Habilidad.**
- **Conocimiento.**
- **Sirve de ejemplo.**

Este libro te da habilidad y conocimiento. También serás el modelo de tus clientes, de modo que proporciones un ejemplo de lo que el coaching puede hacer. Siempre que haya alguna diferencia entre lo que dices y lo que haces, el cliente prestará más atención a lo segundo.



Coaching contigo mismo

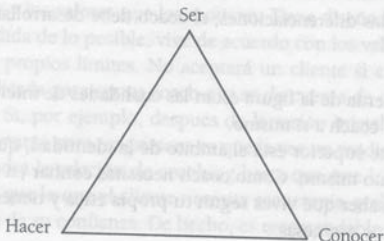
Gran parte de este libro ha tratado de las habilidades y los conocimientos necesarios para hacer coaching con tus clientes. ¿Qué hay de ti mismo? ¿Quién es tu coach?

Tener tu propio coach es una idea excelente. De este modo demuestras la importancia del coaching. Te lo tomas en serio y lo utilizas como modelo para tus clientes. Pero también puedes hacer coaching contigo mismo, prestándote la misma atención y el mismo cuidado que les otorgas a tus clientes. Es otra forma de asegurarte de que das lo mejor de ti cuando trabajas con ellos.

Si eres coach eres también líder, y el líder tiene tres atributos principales:

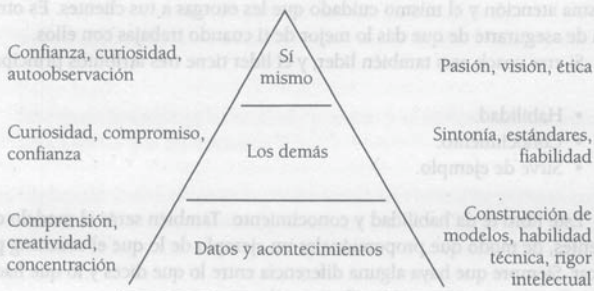
- Habilidad.
- Conocimiento.
- Sirve de ejemplo.

Este libro te da habilidad y conocimiento. También serás el modelo de tus clientes, de modo que proporcionales un ejemplo de lo que el coaching puede hacer. Siempre que haya alguna diferencia entre lo que dices y lo que haces, el cliente prestará más atención a lo segundo.



El coach se desarrolla en tres dimensiones:

- En primer lugar está la habilidad: eres capaz de actuar, de cambiar las cosas. Creces por el lado izquierdo con lo que sabes *hacer*.
- En segundo lugar, aprendes más, tienes más conocimientos. Te expandes por el lado derecho con lo que *conoces*.
- En último lugar, y como cuestión más importante, creces por arriba al proporcionar a tus clientes un modelo de quién puedes *ser*. Te conviertes cada vez más en la persona que quieres ser, te sientes cómodo contigo mismo, tienes tus sueños, tus objetivos y tus valores y trabajas con ellos. Tu coaching forma parte de la vivencia de tus valores. Le confiere a tu vida un aspecto estético. Cada vida puede ser una obra de arte. Unas son música, otras pintura y algunas escultura. Cuando tu vida está equilibrada tiene un atractivo artístico. Es una fusión de consciente e inconsciente. Es preciosa.



Mediante estas diferenciaciones, el coach debe desarrollarse en tres ámbitos distintos:

- A la izquierda de la figura están las cualidades de interiorización: cómo se trata el coach a sí mismo.
- En la parte superior está el ámbito de la identidad, que trata de la gestión de uno mismo. Como coach necesitas confiar en ti mismo, lo cual significa saber que vives según tu propia ética y tienes la capacidad de cumplir tus promesas.

- A la derecha están las cualidades relacionadas con los otros. El buen coach siente curiosidad por los demás. El comportamiento humano es fascinante, incluso cuando la gente comete errores monumentales. ¿Cómo es posible que los cometan un día y hagan las cosas tan bien al siguiente? ¿Qué pasaría si lo mejor se convirtiera en tu término medio?

De la mano de la curiosidad va la pasión. No es la curiosidad del que visita un museo, sino la del explorador en busca de un tesoro. El coach tiene asimismo una visión, en el sentido de que es capaz de ver lo mejor de cada cual, por muy oculto que esté. Visión en el sentido de mirar hacia delante, hacia un mundo mejor en el que las personas puedan realizar su potencial y el papel que les toque jugar en ese mundo.

El segundo ámbito, reflejado en la parte central del triángulo, es el correspondiente a las relaciones. El buen coach tiene sintonía consigo mismo. Se siente cómodo en su piel. Conoce sus objetivos, sus valores y sus límites. Actúa según su ética. Sabe que todas sus acciones no afectan únicamente a los demás, sino que le afectan también a él, de modo que va con cuidado. La ética es su estándar interno, que se refleja asimismo en sus estándares externos, en el grado de pericia del coaching y en la atención que pone al servicio de los demás. A medida que el coaching se va convirtiendo en una profesión reconocida, cada vez se esperará más de sus estándares profesionales.

El tercer ámbito, reflejado en la parte baja del triángulo, corresponde a los datos y los acontecimientos. El coach conoce y comprende su especialidad. Es capaz de ser creativo dentro de ella, de combinar diversos enfoques para crear algo nuevo según exijan las circunstancias. Es asimismo hábil en la construcción de modelos que hagan comprensibles sus procesos a los demás con pericia y rigor intelectual. Su trabajo es respetado.

Todo esto se resume en que el buen coach se conoce a sí mismo. Tiene claros sus objetivos y los valores que los motivan. Tiene diseñado un plan de acción y, en la medida de lo posible, vive de acuerdo con los valores de sus objetivos. Tiene sus propios límites. No aceptará un cliente si cree que no es la persona más indicada para ser su coach o si se da cuenta de que el cliente necesita otra cosa. Si, por ejemplo, después de la sesión inicial el coach decide que lo más importante para esa persona es que la vea un médico, se lo dirá a su cliente y pospondrá la relación de coaching hasta que éste lo haya hecho. En ocasiones puede que lo que el cliente necesite sea terapia, y el coach le remitirá a un terapeuta de su confianza. De hecho, es recomendable que el coach co-

nozca a un buen médico y a unos cuantos especialistas de confianza como terapeutas, psicólogos consultores, osteópatas, entrenadores y consejeros, de modo que pueda recomendárselos a su cliente cuando sea necesario.

El coach respetó las creencias y los valores de su cliente, pero también tiene claros los suyos. Nunca aceptará a un cliente con el que no se sienta cómodo. Puede que, en un momento dado, el cliente aborde una cuestión emocional que al coach le resulta difícil de manejar por estarse debatiendo también él con esa misma cuestión. En este caso, lo mejor es decirse claramente al cliente y pedirle tiempo para resolver primero la cuestión personal, antes de ayudarlo con el mismo asunto.

Ahora viene a cuento la anécdota de aquella mujer que fue a visitar a Gandhi para pedirle que le dijera a su hijo que dejase de comer azúcar, que no le convenía y que el chaval devoraba. Gandhi era un héroe para el muchacho y la mujer sabía que si el maestro le decía que dejara de comer azúcar, el chico le escucharía.

—Volved dentro de una semana —dijo el santo varón.

A la semana siguiente, la madre volvió a presentarse con su hijo ante el Mahatma.

—Deja de comer azúcar —le dijo Gandhi directamente al muchacho.

Perpleja, la mujer preguntó:

—Maestro, ¿por qué no se lo dijiste la semana pasada?

—La semana pasada yo aún tomaba azúcar —respondió Gandhi.

Autoobservación y autodesarrollo

La autoobservación forma parte del coaching contigo mismo. Muchos coaches tienen el hábito de meditar o de retirarse a un lugar tranquilo a la misma hora cada día, para relajarse y revisar la jornada. El buen coach es curioso consigo mismo y sobre lo bueno que puede llegar a ser.

Aquí tienes algunas preguntas que vale la pena que contestes sobre ti mismo y sobre tu coaching:

- ¿Por qué hago coaching?
- ¿Qué estoy aprendiendo en mi coaching sobre los demás y sobre mí mismo?
- ¿Qué me hace sentir incómodo cuando hago coaching?
- ¿Qué me cuesta de comprender de las personas en mi trabajo de coaching?

- ¿Qué me dice sobre mí mismo?
- ¿Cuáles de mis creencias están siendo cuestionadas?
- ¿Qué aprendo de mis relaciones con los demás?
- ¿Cuándo soy más eficaz haciendo coaching?
- ¿Les proporciono a mis clientes un modelo para las cualidades que les pido?

Vale la pena reflexionar sobre todas estas preguntas no una sola vez, sino de forma continuada para desarrollarte tanto a ti mismo como aumentar tus habilidades como coach.

Trampas para coaches

En tu práctica del coaching te encontrarás con algunas trampas. Ten cuidado con lo siguiente:

- «Tengo que cambiar algo en cada sesión.»
No es cierto. Eso es presión de rendimiento y se interpondrá en el camino de tu coaching. *Puedes* cambiar algo en cada sesión y de hecho así será, pero no «tienes que». Por otro lado, tampoco puedes controlar las diferencias, porque eso es algo que tan sólo el cliente puede valorar.
- «Tengo que gustarle al cliente.»
En absoluto. Les caerás bien a muchos de tus clientes, incluso podrían ser amigos tuyos en otras circunstancias, pero no tienes por qué gustarles. Lo que tiene que haber entre coach y cliente es una relación profesional basada en la sintonía y en la confianza.
- «Soy de algún modo responsable del cliente.»
Falso. Tú no tienes que cuidar de tu cliente. No eres su madre ni su padre. Tampoco él tiene que cuidar de ti. No eres su hijo. El cliente tiene la responsabilidad de su propia vida. Si trata de pasártela a ti, recházala respetuosamente.
- «Tengo que compartir el problema y los sentimientos de mi cliente.»
Mentira, aunque sí es cierto que la sintonía y la segunda posición te ayudarán a comprenderle mejor. Existen dos clases de segunda posición.

Una es cognitiva. Cuando tienes buena sintonía y una segunda posición cognitiva con el cliente puedes comprender su mundo y su forma de pensar, y eso es algo que en coaching tiene un valor incalculable. Pero también existe una segunda posición emocional, que te permite sentir lo que el cliente está sintiendo. Puede ser útil para sondear un poco sus sentimientos, pero no entres en ellos. Son de tu cliente, no tuyos. Tampoco tienes por qué compartir su problema, aunque tenga algún eco en ti. Es su problema, no el tuyo.

- «Para hacer coaching de empresa necesito conocer algo de la empresa del cliente».

No necesariamente. El cliente conoce su negocio. Lo que en realidad necesitas conocer para poder hacer coaching con él es su visión y su experiencia de ese negocio. Por supuesto, es útil para el cliente que te cuente algo acerca de su participación en la empresa, pero eso es algo que deberías averiguar de todos modos, por muy experto que fueses en esa clase concreta de negocio. Puedes hacer un trabajo previo y consultar la página web de la empresa, leer sus folletos de presentación y comprar sus productos. Pero también puede ser una ventaja no saber nada en absoluto de ese negocio, porque eso te permitirá hacer algunas preguntas muy simples sin que parezca que ya tienes que saber las respuestas. Así podrás formular las preguntas más ingenuas, esas que cuestionan el fundamento de lo que el cliente está haciendo. Más que iluminarte, cierto conocimiento del negocio en que se mueve tu cliente podría cegarte. Podrías asumir cosas que no son ciertas y perderías parte de la necesaria curiosidad sobre la experiencia del cliente.

- «No debo enfrentarme al cliente.»

Puedes enfrentarte a él si ves que evita un tema. Puede que se ponga a hablar con rodeos una y otra vez cuando lo que tú quieres es llegar al fondo de la cuestión, de modo que es posible que tengas que interrumpirlo para decirle algo así como: «Perdona, creo que bajo eso que dices hay una cuestión importante que aún no ha salido a la superficie. ¿Me permites que te diga lo que creo que es?» Si lo haces con sintonía, el cliente aceptará. Deberías avisar al cliente en la primera sesión acerca de esa necesidad de llegar al fondo de las cuestiones y preguntarle si está de acuerdo. Una vez que te ha dado su permiso, se acabó el problema. El

coach es un aliado del mejor ser del cliente, y los intereses de ese mejor ser se sirven con honestidad y confrontando las cuestiones cuando sea necesario. Eso no significa que el coach tenga que echarle en cara al cliente las cuestiones a cada momento. El coach puede decidir que, a pesar de que bajo lo que el cliente está diciendo parece haber alguna cuestión, ésa no es la ocasión más oportuna para ponerla sobre el tapete.

- «Tengo que mantener el control del proceso de coaching.»
No puedes mantener el control del proceso de coaching, así que mejor que ni siquiera lo intentes. Si alguien tiene el control, ése es el cliente. Sin embargo, «control» no refleja la mejor forma de pensar en ello. El control es una metáfora mecánica, mientras que el coaching trata con seres humanos que intentan comprenderse mutuamente con las mejores intenciones. No puede, pues, haber control.

Veamos por último algunas otras trampas que hay que evitar en el coaching:

- *Yo más.* Una de las tentaciones consiste en querer mantener el control superando al cliente. Haga lo que haga el cliente, o logre lo que logre, el coach le supera con el relato de sus hazañas. Sin embargo, coach y cliente no están compitiendo. El cliente es el propietario de sus resultados. Los coaches difieren mucho en cuanto a lo que cuentan de sí mismos. Unos optan por un desapego casi psicoanalítico, mientras que otros están dispuestos a contar mucho de su vida. La mayoría se quedan en un término medio. Pero cualquiera que sea el modelo elegido por cada cual, ayudar al cliente tiene que ser la única razón para hablarle de uno mismo.
- *Juicio.* El coach no debe juzgar al cliente, sino respetarle. Cuando el coach cae en la tentación de juzgar, deja automáticamente de comprender. Dicho eso, también es cierto que el coach tiene que tener sus propios límites y que tiene toda la libertad para dejar de trabajar con un cliente si pierde el respeto por él.
- *Psicoanálisis.* Para diseñar el futuro no necesitas comprender el pasado. Tampoco es necesario explicar el comportamiento del cliente en términos de fuerzas inconscientes para que emprenda la acción y cambie su vida. Muchos clientes tienen una buena comprensión cognitiva de su situación, pero a pesar de ello permanecen firmemente atascados en

ella. El coaching consiste en ayudar al cliente a emprender la acción, sea cual sea su comprensión cognitiva.

- **Ordeno y mando.** El coach puede hacer sugerencias, en ocasiones incluso con vehemencia, pero en ningún caso dirá al cliente lo que tiene que hacer. Muchos clientes te pedirán consejo, pero el coach no da consejos, lo que hace es conectar al cliente con sus objetivos y con sus valores de modo que éste pueda dirigirse a sí mismo.

Hacia la maestría

El aprendizaje puede dividirse en cuatro grandes fases:

- **Incompetencia inconsciente.** No sabes, y no sabes que no sabes. Hace tiempo no sabías nada de coaching. Luego te enteraste de que existía, te interesó y pasaste a la fase siguiente.
- **Incompetencia consciente.** Sabes que no sabes. Comenzaste a aprender y practicar, sabías que estabas aprendiendo y eras consciente de sus limitaciones.
- **Competencia consciente.** Ahora ya sabes. Sabes lo que estás haciendo y tus habilidades son habituales y consistentes.
- **Competencia inconsciente.** Tu habilidad ya es automática. Éste es el objetivo del aprendizaje. Si has llegado a este nivel en tu coaching, ¡felicidades!

Cada una de las habilidades de coaching puede estar en una fase distinta de aprendizaje. Por ejemplo, un coach puede ser inconscientemente competente en cuanto a formular preguntas y, sin embargo, estar en la fase de competencia consciente en cuanto a sintonía.

- **Finalmente está la maestría.** La maestría es algo más que la competencia inconsciente. Tiene una dimensión estética adicional. Cuando estás en presencia de un maestro lo reconoces de inmediato, aunque no aprecies su habilidad por la facilidad con que parece hacerlo todo. Cuando has alcanzado la maestría ya no necesitas esforzarte, todo sucede en un fluir constante, entras en lo que se conoce como «estado de flujo». Es como si las cosas sucediesen por sí solas. Llegar a ese estado requiere tiempo y esfuerzo, pero los resultados son mágicos.

Es nuestro deseo que este libro sea para ti una parte importante del camino hacia tu maestría en coaching.

Resumen

El coach es un líder. Ayuda al cliente en tres dimensiones:

1. Lo que puede hacer.
2. Lo que sabe.
3. Quién es.

El coach desarrolla asimismo sus habilidades en:

- El dominio de sí mismo.
- Las relaciones.
- Los datos y los hechos.

El coach debe evitar las trampas de pensar que:

- Tiene que conseguir algún cambio en cada sesión.
- Tiene que caerle bien al cliente.
- Es de algún modo responsable del cliente.
- Tiene que compartir el problema del cliente.
- Necesita tener conocimientos sobre la actividad del cliente.
- No tiene que enfrentarse al cliente.
- Tiene que mantener el control del proceso de coaching.

El coach no debe:

- Tratar de superar al cliente.
- Juzgar al cliente.
- Psicoanalizar al cliente.
- Dirigir al cliente.

La maestría está a tu alcance. ¡Ve por ella!

Tareas de refuerzo

1. Dedica diez minutos cada día a relajarte o meditar. Sigue alguna de las tradiciones de meditación (por ejemplo, meditación trascendental) o

simplemente relájate y concéntrate en la respiración. Cada vez que tu atención se desvíe límitate a observar ese desvío y vuelve a concentrarte en tu respiración. Además de enseñarte a centrar la atención y concentrarte, esta práctica es muy relajante.

2. Dedicar cinco minutos al final de cada día a revisar alguno de tus hábitos.

¿De dónde parece proceder?

¿Qué consigues para ti?

¿Qué es lo que lo activa?

¿Qué sientes en relación con él?

3. Haz inventario de ti mismo como coach (ver Recursos para el capítulo 9, pág. 253). Te dará una imagen global de todos tus recursos. También puedes utilizar ese inventario como tarea para tus clientes.

4. ¿Quién eres cuando haces coaching? ¿Cuál es tu metáfora como coach?

¿Explorador?

¿Despertador?

¿Bailarín?

¿Músico?

¿Escultor?

¿Por qué has elegido esta metáfora?

4. Repasa las preguntas sobre la felicidad (pág. 30).

¿Qué necesitas para ser feliz?

¿Qué obtienes con ello?

¿Qué es lo que te importa de eso?

¿Qué estás haciendo para lograrlo?

¿Qué es lo que te detiene?

Compara tus respuestas con las que anotaste anteriormente. ¿Qué ha cambiado?

El sueño termina

CUARTA PARTE

Andamos hasta el centro de la catedral y miramos hacia arriba, extasiados. La penumbra se pierde en la distancia. La luz que penetra por las puertas va languideciendo a medida que la luz del día se desvanece.

Salimos al exterior sin mirar atrás.

Afuera todo sigue igual. La gente sigue haciendo lo mismo que hacía antes.

Oímos un fuerte ruido. ¡Toc! ¡Toc!

Martillo en ristre, un anciano está clavando tres piezas de madera. Parece frágil. Nos acercamos a él. Su rostro es como una roca batida por el mar, muy fuerte pero marcada por el tiempo, la sal, el viento y las olas. Sus ojos son de un azul intenso, semiocultos bajo unos cansados párpados. Lleva un suéter viejo y ajado, que tejó para él alguna amante de juventud. Ahora cuelga de su cuerpo enjuto y frágil.

—¿Qué está usted haciendo?

No contesta. Simplemente martillea otro clavo sobre el siguiente trozo de madera. En él está escrita la palabra «¡Peligro!»

Nos acercamos aún más y le susurramos al oído:

—¿Qué está usted haciendo?

Levanta la cabeza y nos mira fijamente. Su mirada refleja inquietud y preocupación.

—¿Qué?

—¿Esto?

—Mi hija está embarazada. Me preocupa que el pequeño pueda lastimarse, de modo que antes de irme de este mundo quiero avisarle... ¡Le enseñaré la palabra «peligro» para que se acuerde de tener cuidado!

Mira a lo lejos y sonríe.

—¿Puso usted esos carteles en la catedral?

—¡Por supuesto querida! Sobre todo en la escalera. He visto con mis propios ojos cómo los chiquillos suben y bajan corriendo por ella. No quiero que a mi nieto le pase nada malo... ¡Aquello es muy peligroso!

—Muchas gracias, caballero.

Sonríe de nuevo.

Corremos a la catedral, saltamos los carteles de peligro y subimos corriendo por la escalera de caracol. Nos echamos a reír, pensando en los chiquillos correteando arriba y abajo. ¡Y pensar que estábamos tan asustados sin saber por qué!

Finalmente llegamos al final de la escalera, movemos una pesada cortina que cubre una gran puerta y vemos que el sol comienza a salir envuelto en una sinfonía de oro, plata, púrpura y otros colores para los que no tenemos palabras.

Miramos hacia abajo y vemos a la mujer hablando con el anciano. Éste le da uno de los carteles y los dos se sientan a hablar.

A los pocos minutos el viejo se queda dormido en los brazos de la mujer. Ella le coloca la cabeza confortablemente sobre una almohada y se pone en pie. Mira hacia nosotros y la saludamos con la mano.

Con una gran sonrisa apaga la lámpara y se aleja.

Siempre la recordaremos.

Recursos generales de coaching

CUARTA PARTE

Estandares y ética RECURSOS

Presentamos a continuación una serie de principios éticos y estándares pragmáticos desarrollados por International Community Coaching (ICC) (La Comunidad Internacional de Coaching).

Este código refleja los principios básicos a los que se somete ICC. Los principios constituyen el código de acción que guía el comportamiento basado en valores.

Los principios se basan en la ley común. En otras palabras, no dictan el detalle de lo que el coach tiene que hacer, sino que le proporcionan un marco de referencia dentro del cual puede moverse con libertad.

Habrá cuenta de que somos interdependientes unos con otros; toda acción tiene dos consecuencias: una para nosotros mismos y otra para los demás. Cualquier acción origina cambios, tanto en nosotros mismos como en el mundo.

Llamamos ética al conjunto de principios que nos aplicamos a nosotros mismos. Por consiguiente, la ética no puede ser impuesta desde fuera. Las propias acciones son la recompensa o el castigo que, por razón de ética, recibimos.

Los estándares, en cambio, constituyen los principios de acción que aplicamos a los demás. Son los resultados visibles de nuestras acciones que afectan a los otros. Algunos principios éticos tienen también implicaciones para los estándares, en el sentido de que si actúas contrariamente a la ética perjudicará a otros o actuarás en contra de sus intereses, lo cual acabará siendo visible.

La ética y los estándares se construyen sobre las presuposiciones de coaching. En su práctica profesional, el coach actúa como si fuese cierto que:

- No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.

El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. El cliente nunca fracasa.

Recursos generales de coaching

Estándares y ética

Veamos a continuación una serie de principios éticos y estándares pragmáticos desarrollados por International Community Coaching (ICC) [La Comunidad Internacional de Coaching].

Este código refleja los principios básicos a los que se somete ICC. Los principios constituyen el código de acción que guía el comportamiento basado en valores.

Los principios se basan en la ley común. En otras palabras, no dictan el detalle de lo que el coach tiene que hacer, sino que le proporcionan un marco de referencia dentro del cual puede moverse con libertad.

Habida cuenta de que somos interdependientes unos con otros, toda acción tiene dos consecuencias: una para nosotros mismos y otra para los demás. Cualquier acción origina cambios, tanto en nosotros mismos como en el mundo.

Llamamos ética al conjunto de principios que nos aplicamos a nosotros mismos. Por consiguiente, la ética no puede ser impuesta desde fuera. Las propias acciones son la recompensa o el castigo que, por razón de ética, recibimos.

Los estándares, en cambio, constituyen los principios de acción que aplicamos a los demás. Son los resultados visibles de nuestras acciones que afectan a los otros. Algunos principios éticos tienen también implicaciones para los estándares, en el sentido de que si actúas contrariamente a la ética perjudicarás a otros o actuarás en contra de sus intereses, lo cual acabará siendo visible.

La ética y los estándares se construyen sobre las presuposiciones de coaching. En su práctica profesional, el coach actúa como si fuese cierto que:

- No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.
El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. El cliente nunca fracasa.

- Si quieres comprender, actúa.
La acción es la respuesta. El aprendizaje está en la acción.
- Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos.
No hay clientes sin recursos, tan sólo hay estados mentales sin recursos.
La sabiduría profunda del cliente está esperando ser descubierta.
- Todo comportamiento tiene un propósito.
Las acciones no son aleatorias, con ellas el cliente intenta siempre conseguir algo, aunque no tenga claro lo que es.
- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna.
Si el cliente encuentra una opción mejor de acuerdo con sus creencias y sus valores, seguro que la sigue.
- Lo estás haciendo lo mejor posible.
Y probablemente puedes hacerlo mejor.
- Creamos nuestra propia realidad.
El cliente opera como si los mapas mentales que crea fuesen realidad. Estos mapas mentales pueden limitar su potencial mucho más que cualquier obstáculo real del mundo externo.
- El coaching es una asociación igualitaria y sinérgica.
Si crees que uno y uno son dos, es sólo porque has olvidado el poder de la conjunción «y».
- El cliente tiene las respuestas.
El coach tiene las preguntas.

Principios éticos

1. Confianza

En el corazón de toda relación de coaching está la confianza. Para que el coaching dé lo mejor de sí, es necesario que el cliente confíe en su coach. La confianza se construye a lo largo del tiempo. El coach debe demostrar que es digno de confianza.

Para ser merecedor de confianza, el coach debe demostrar competencia e integridad.

Competencia

- El coach actúa según sus mejores posibilidades con cada cliente.
- El coach hace gala de las competencias básicas (ver pág. 219).
- El coach se esfuerza por mantenerse al día de los desarrollos en metodología de coaching.
- El coach es consciente de su nivel de habilidad y trabaja siempre para mejorarlo.
- El coach es consciente de sus problemas personales y procura que éstos no afecten de forma negativa la relación profesional con sus clientes. Si fuera necesario pedirá ayuda profesional en una etapa temprana del proceso de coaching, ya sea a otro coach o a un profesional idóneo. En el caso de que sus propios problemas causaran dificultades en el trato con su cliente, considerará limitar o dar por terminadas las actividades de coaching con él.

Integridad

- El coach actúa de forma coherente, hace honor a sus compromisos y cumple sus promesas.
- El coach mantiene la confidencialidad sobre lo tratado con su cliente, excepto en el caso de haber sido expresamente autorizado por éste a hacer algo distinto, o de ser requerido para ello por la ley.

2. Respeto por el cliente

- El coach tratará a sus clientes con dignidad y respeto.
- El coach nunca se aprovechará personal, sexual o económicamente del cliente.
- El coach solicitará la autorización previa del cliente en el caso de que desee utilizar su nombre como referencia o recomendación.
- El coach procurará no imponerle al cliente sus propios valores, creencias o puntos de vista.

3. *Honestidad*

- El coach será en todo momento consciente de su nivel de capacidad y de sus calificaciones, que anunciará y presentará de forma honesta.
- El coach sólo aceptará a los clientes con los que perciba una correlación entre las necesidades de éstos y sus propias capacidades.

4. *Respeto profesional*

- El coach no hará en ningún momento nada que pueda perjudicar la imagen o la aceptación pública del coaching como profesión respetable.
- El coach no anunciará explícita o implícitamente resultados de su coaching que no esté en condiciones de demostrar fidedignamente.

Estándares de ICC

Estas pautas son de aplicación a todos los miembros de ICC (International Community Coaching). Dictan los estándares de práctica mínimos que los coaches deben cumplir cuando ofrecen sus servicios como miembros de ICC.

1. *Competencia*

- El coach pondrá sus mejores habilidades al servicio de cada uno de sus clientes, demostrando con todos ellos las competencias fundamentales del coaching.
- El coach procurará por todos los medios estar al corriente de las mejores prácticas, de las nuevas tecnologías, de las exigencias legales y de los estándares en relación con su profesión.
- El coach procurará mejorar y ampliar sus capacidades a través de la lectura, el estudio, la relación con sus colegas y la formación.
- El coach será en todo momento consciente de sus capacidades, de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles. Sólo aceptará el trabajo para el que se crea capacitado.
- El coach no proclamará lo que no pueda demostrar. No hará gala de habilidades, credenciales o calificaciones que no posea, ni permitirá a sabiendas que otros lo hagan por él, ya sea por escrito o verbalmente.

2. Respeto por el cliente

- El coach respetará el derecho ajeno a mantener opiniones y creencias distintas a las suyas. En ningún momento intentará presentar como correctos sus valores, sus creencias o sus opiniones.
- Al principio de la relación, el coach se asegurará en la medida de lo posible de que el cliente comprende el acuerdo de coaching entre los dos.
- El coach no discriminará entre clientes bajo ningún concepto.
- En ningún momento el coach se aprovechará personal, sexual o económicamente del cliente.
- El coach solicitará autorización previa a su cliente para citarlo como referencia o recomendación.
- El coach hará honor a sus compromisos y mantendrá sus promesas con los clientes.

3. La profesión de coaching

- El coach respetará los derechos de otros en materia de *copyright*, propiedad intelectual, marcas registradas y patentes. Reconocerá asimismo las aportaciones ajenas cuando sea el caso.
- El coach no se implicará voluntariamente en actividad alguna que perjudique la imagen del coaching como profesión. Si supiese de cualquier mal uso o mala interpretación de su trabajo, tomará las medidas oportunas para corregir la situación.

4. Confidencialidad y conflictos de intereses

- El coach tratará todo lo relacionado con su cliente como estrictamente confidencial, excepto en el caso de haber sido autorizado de manera explícita por éste a hacer otra cosa, de ser requerido para ello por la ley o por causa de fuerza mayor para evitar daños a terceros. Lo aquí descrito es de aplicación tanto a lo tratado verbalmente con el cliente en las sesiones cara a cara, como a los intercambios mediante soportes tecnológicos tales como teléfono, mensajes escritos o hablados, informática e Internet.
- El coach evitará en la medida de lo posible adquirir compromisos profesionales que pudieran crear conflictos de intereses con otros previa-

mente establecidos. En caso de presentarse un conflicto de estas características, el coach procurará resolverlo dentro del marco de las pautas éticas y de los estándares aquí descritos.

- El coach podrá utilizar material relativo a sus clientes, tanto en formación como en trabajos escritos, siempre y cuando los clientes no puedan ser de ningún modo identificados.
- El coach revelará a su cliente cualquier ingreso que perciba como consecuencia de referencias o consejos que pueda dar en relación con su caso.
- Cuando resulte profesionalmente adecuado, el coach podrá cooperar con otros profesionales para ayudar a su cliente, siempre con la autorización de éste.
- Cuando sea requerido por un tercero para dar coaching a una persona o a una organización, el coach evaluará cuidadosamente su relación profesional con ambas partes y se asegurará de que no exista conflicto de intereses en relación con los diferentes papeles del coach o con las cuestiones de confidencialidad.
- En los casos en que el empleador del coach sea el mismo que el de su cliente, como por ejemplo cuando una empresa contrata y paga a un coach para realizar coaching con una o más personas de la misma empresa, el coach establecerá con claridad desde el principio con cliente y empleador la información que éste último recibirá, la forma de ésta y los resultados deseados por el contratante, asegurando de este modo el acuerdo previo entre coach, cliente y contratante, así como la garantía de confidencialidad para el cliente. En caso de no ser posible un acuerdo en tales términos, el coach declinará la oferta.

5. Feedback y progreso

- El coach diseñará etapas razonables para medir el progreso de sus clientes. Si el cliente no progresa, deberá discutirlo abiertamente con él como parte de la relación de coaching.
- El coach creará y conservará los expedientes necesarios de los clientes para cumplir con los requisitos profesionales y legales.
- Cuando esto resulte relevante y detecte algún problema que necesite tal tratamiento, el coach derivará sus clientes a otros profesionales, como consejeros, terapeutas o médicos.

- El coach procurará en todo momento evitar en su trabajo daño o peligro para sí mismo, para su cliente o para otros.
- Cuando se produzca alguna interrupción en el coaching, el coach deberá hacer lo necesario para concertar otra cita con el cliente. En caso de que la interrupción vaya a ser prolongada, es aconsejable encontrar un coach interino dentro de ICC.
- La relación de coaching se termina por acuerdo entre coach y cliente, por lo general, al final del contrato prepagado. Si el coach diera por terminado el contrato antes de plazo, reintegrará los honorarios pagados por adelantado por las sesiones que no efectuará. Si fuera el cliente quien diera por terminado el contrato antes de su vencimiento, éste abonará los honorarios íntegros previamente establecidos.

6. Honorarios

- El coach deberá informar con claridad al cliente acerca de la logística, los honorarios y el programa de la relación de coaching.
- El coach es libre de cobrar los honorarios que estime convenientes. Deberá revelar estos honorarios lo antes posible en la relación de coaching.
- Si hubiese algún problema con el cobro de sus honorarios, el coach deberá tomar las medidas necesarias para discutir este problema por adelantado y decidir junto con el cliente qué hacer. Si el cliente no pagara, el coach tomará las medidas legales pertinentes con el objetivo de cobrar sus honorarios.

Competencias básicas de coaching

Son las competencias básicas que un coach necesita demostrar para recibir el certificado de ICC de Lambert do Brasil. También son las habilidades que demostrará de manera consistente en su trabajo como coach profesional.

General

1. Comprender las pautas éticas y los estándares publicados por ICC, y guiarse por ellos.

2. Hacer una clara distinción entre contenidos y procesos en las cuestiones del cliente, es decir, entre el qué y el cómo representa éste sus dificultades.
3. Trabajar siempre para dar al cliente más opciones de las que tiene a su disposición en el presente.

Conocimientos

1. Un conocimiento suficiente del escenario del coaching.
2. Claridad sobre lo que diferencia al coaching del consejo, la terapia, la formación y la consultoría.
3. Familiaridad con la terminología específica de coaching.
4. Criterios para reconocer y evaluar procesos y resultados.

Habilidades

Relación

1. Construir con el cliente una relación de respeto y confianza.
2. Trabajar de tal manera que el cliente sea responsable, tanto del proceso de coaching como de las tareas que acepte en ese proceso.
3. Crear una relación sinérgica e igualitaria con el cliente.

Escuchar

1. Estar plenamente presente y atento durante el proceso de coaching, escuchando y facilitando la autoexpresión del cliente, centrado en la agenda del cliente y no en la suya propia.
2. Mantener la conexión con el cliente y prestar, además, atención a su propia intuición.

Autogestión

1. Mantener su propia perspectiva y no confundir, en ningún momento, sus emociones con las del cliente.
2. Evaluar y distinguir los distintos mensajes proporcionados por el cliente.
3. Calibrar las señales no verbales del cliente y ser sensible a ellas.

Indagación y preguntas

1. Ayudar al cliente a definir con detalle su situación actual.
2. Formular preguntas poderosas que susciten introspección, descubrimiento y acción.
3. Proporcionar un *feedback* articulado y claro.
4. Utilizar distintas perspectivas para reencuadrar y poner en claro la experiencia del cliente.
5. Apoyar la autoconciencia creciente del cliente.
6. Generar en el cliente conciencia de las incongruencias existentes entre sus pensamientos, sus emociones, y sus acciones.

Feedback

1. Mostrar al cliente sus áreas de fortaleza y sacar a la superficie y apoyar sus recursos personales.
2. Mostrar al cliente en qué aspecto le bloquean sus hábitos y dar apoyo al cambio que desee realizar.
3. Celebrar los éxitos del cliente.

Objetivos, valores y creencias

1. Trabajar con el cliente para ayudarlo a superar creencias limitadoras.
2. Explorar los valores del cliente y hacer que sea consciente de ellos.
3. No imponer sus propios valores.
4. Trabajar con el cliente en la definición de sus metas y revisar que éstas sean congruentes con sus valores.
5. Requerir del cliente de forma explícita acciones que le conduzcan al logro de sus objetivos.

Diseño de planes de acción y tareas

1. Crear oportunidades para un aprendizaje sostenido por parte del cliente.
2. Dar al cliente tareas acordes con su reto, que le muevan hacia el logro de sus objetivos.
3. Ayudar al cliente a desarrollar un plan de acción apropiado y mensurable, con plazos específicos de cumplimiento.

4. Proveer retos que fuercen al cliente a ir más allá de las limitaciones que percibe como propias.
5. Responsabilizar al cliente de las tareas y las acciones establecidas de mutuo acuerdo.

Recursos para el capítulo 2

Definiciones del coaching

El coaching comparte un enfoque amplio y algunas semejanzas con la formación, la enseñanza, la asesoría, el consejo, la terapia y la mentoría. Sin embargo, existen también algunas diferencias fundamentales entre el coaching y todos estos otros métodos:

- *El consejo* suele trabajar a modo de remedio ante los problemas del cliente, que suele sentirse incómodo e insatisfecho con su vida.
- *La terapia* es adecuada para el cliente que busca alivio a síntomas psicológicos y/o físicos. Quiere sanación emocional. Por lo general, se acude al consejo o a la terapia para alejarse del dolor y del sufrimiento, más que para encaminarse hacia los objetivos deseados. Tanto el terapeuta como el consejero tratarán de generar comprensión y trabajarán con las experiencias pasadas del cliente.
- *Formación* es el proceso de adquisición de conocimientos o habilidades por medio del estudio y la experiencia. El formador suele ser un experto en la materia. Sabe algo o puede hacer algo que el alumno no sabe o no puede. La formación suele ser impartida en grupos de varios individuos, más que de uno en uno.
- *La enseñanza* es parecida a la formación en el sentido de que el maestro sabe algo que el alumno no sabe, y que éste aprende directamente. El maestro tiene las preguntas; el alumno, las respuestas. La formación y la enseñanza comparten con el coaching la atención en las habilidades, pero difieren en el enfoque. El estudiante aprende directamente del formador o del maestro.
- *Asesoría*. El asesor está preparado para resolver problemas de empresa, y suele tratar tanto con el negocio como un todo como con aspectos concretos del mismo, pero no con las personas que forman parte de él.

La asesoría puede recomendar coaching individual como parte del paquete empresarial ofertado.

- **Mentoría.** El mentor es un colega con más experiencia, que aconseja y proporciona un modelo. La mentoría no está tan orientada al objetivo como el coaching y en ella las discusiones pueden ser de amplio espectro. El mentor suele tener una dilatada experiencia en el área de negocios de su cliente.

Definiciones del coaching

COACHING

Enfoque del problema

Generativo

Efecto en todo el negocio

Indirecto

Se centra en el tiempo

Presente y futuro

Función

Formular preguntas

Planteamiento a través de

Acción

Experiencia en el ámbito de negocio del cliente

Innecesaria, pero útil

OTROS

Poner remedio

terapia

consejo

Directo

asesoría

Pasado

terapia

consejo

Dar respuestas

formación

enseñanza

Comprensión

terapia

consejo

Esencial

mentoría

Número

Uno a uno

(aunque también existe el coaching en equipo)

De uno a muchos

formación

enseñanza

Dirección

No directivo

Directivo

gestión

Veamos a continuación un ejemplo de diferentes planteamientos posibles para llegar a una solución.

Elizabeth, una vendedora sobresaliente, es promovida a jefe de ventas. Ahora, en lugar de vender tendrá que dirigir a sus colegas. Toma posesión de su nuevo cargo y se pregunta cómo les dirá lo que tienen que hacer. Sabe mucho de ventas, pero nada de gestión. No está segura de que ser una buena vendedora la convierta automáticamente en una buena jefe de ventas. Sabe que se va a encontrar tanto con apoyos entusiastas como con cooperación cautelosa, e incluso con hostilidades manifiestas. No sabe cómo abordar a sus colegas. Necesita ayuda.

Un consejero guiaría a Elizabeth con consejos y trabajaría directamente sobre el estrés que ella experimenta. No conocería del trabajo de Elizabeth más que por lo que ella misma le contara. Trabajaría sobre la confianza en sí misma y la creencia en sus propias capacidades de Elizabeth. No trataría directamente de hacerla más competente en su trabajo, ni de proporcionarle nuevas técnicas para llevarse bien con sus compañeros de trabajo.

Si Elizabeth se sintiese trastornada y estresada, no pudiese dormir, sufriera ansiedad y no se sintiese capaz de afrontar su nuevo trabajo, tal vez considerara la posibilidad de acudir a un terapeuta. Éste trabajaría con ella para suprimir el estrés en primer lugar y mostrarle luego formas alternativas de trabajar sin sentirse tan estresada. El terapeuta buscaría también en el pasado de Elizabeth las raíces, tanto de su estrés como de su falta de confianza en sí misma en la situación presente.

Si, por el contrario, Elizabeth no se sintiese estresada, podría plantearse la posibilidad de acudir a formación o a enseñanza. Podría de este modo aprender habilidades específicas de gestión y comunicación que la ayudaran en su

nuevo cargo. Podría ir a clases de preparación para sus necesidades concretas con algún experto en las habilidades que necesita aprender.

También cabe la posibilidad de que se le asignara un mentor, algún jefe con experiencia con quien encontrarse y hablar de sus nuevos retos que le pudiese aconsejar, a la luz de su propia experiencia, sobre qué hacer en la nueva situación.

Por último, podría recurrir a un asesor para explorar la posibilidad de reestructurar su departamento o analizar con él el modo en que ese departamento y sus responsabilidades encajan dentro de la organización como un todo. El asesor podría aconsejar coaching para ella o para otros miembros del departamento.

Un coach trabajaría con Elizabeth de forma diferente. Sin dejar de reconocer el estrés que sufre, trabajaría con ella para aumentar la confianza en sí misma, para fijarse unos objetivos tanto para sus habilidades como para esa confianza en sí misma y para descubrir qué es lo que realmente le importa en su vida profesional. Explorarían juntos cualquier creencia limitadora sobre sí misma y sobre los demás. El coach le asignaría tareas específicas que pusiesen a prueba sus inquietudes y le permitiesen aprender de los retos planteados.

El coach no le daría a Elizabeth consejos ni le diría lo que tiene que hacer. Tampoco buscaría en el pasado las razones de su situación presente, sino que analizaría con ella el modo en que los demás reaccionan, en qué medida provoca ella misma esta reacción y cómo llevarse mejor con los demás en su nuevo cargo. Sus tareas podrían incluir una charla informal con cada uno de los miembros de su equipo para averiguar qué les preocupa. Juntos, Elizabeth y su coach, analizarían cómo formular buenas preguntas para obtener la información que ella necesita, así como la forma de prestar atención a las respuestas. El siguiente paso podría consistir en enviar a cada uno de los miembros del equipo un memorándum individualizado y escrito a mano, agradeciéndoles el tiempo dedicado y comentando algún aspecto específico surgido en la conversación. Elizabeth también podría analizar con su coach el modo de «gestionar hacia arriba», es decir, hablar de sus planes con su supervisor y formularle preguntas que generen buen *feedback*. Si Elizabeth se planteara efectuar algunos cambios, éstos tendrían que ser discutidos previamente en profundidad. Luego debería explicar a su gente lo que se propone hacer y por qué. Puede que necesitara coaching para sus habilidades de comunicación. El coach movilizaría sus recursos, aumentaría la confianza en sí misma, clarificaría sus objetivos y le ayudaría a implementar, con habilidades específicas, los cambios que desea realizar.

Finalmente el coach estudiaría los resultados de la asesoría y analizaría el sistema en el que Elizabeth trabaja. ¿Qué apoyo está recibiendo de su departamento? ¿Cómo la ayuda? ¿Acaso se lo pone más difícil? Cada cual sólo puede hacer lo mejor que puede dentro de la organización en la que se encuentra. Una parte del coaching podría implicar algunos cambios procedimentales en el departamento, que permitieran a Elizabeth trabajar más cómodamente.

Objetivos

El coaching consiste en explorar el presente y diseñar el futuro. El primer paso para diseñar el futuro consiste en dotarse de una dirección, y eso se logra fijando objetivos a largo plazo.

Algunos clientes se muestran reticentes a fijar objetivos a largo plazo porque se les temida o porque creen que irá en detrimento de su espontaneidad. La respuesta a ambas objeciones consiste en que los objetivos no nos atan, porque somos libres de cambiarlos siempre que queramos. No pueden, por consiguiente, coartar en ningún momento nuestra espontaneidad.

Todos tenemos el objetivo de vivir una vida plena y feliz, sea lo que sea lo que eso signifique para cada cual. Fijarse objetivos a largo plazo sólo significa ser un poco más específicos en cuanto a esa felicidad y a esa plenitud que deseamos.

Los objetivos de tu vida

Fíjate entre cuatro y siete objetivos a largo plazo para tu vida. Tienen que estar lejos en el futuro, al menos a diez años vista.

No los ordenes por prioridades, todos ellos serán importantes y trabajarán sinérgicamente entre sí.

Utiliza la Rueda de la vida para ayudarte a marcar tus objetivos. Si bien no es necesario que te marques un objetivo para cada una de las partes de la rueda, en su conjunto deberían cubrir las siguientes áreas:

- Amor, relaciones, amistades y familia.
- Ocio y diversión.
- Dinero.
- Trabajo y profesión.

Recursos para el capítulo 3

Objetivos

El coaching consiste en explorar el presente y diseñar el futuro. El primer paso para diseñar el futuro consiste en dotarse de una dirección, y eso se logra fijando objetivos a largo plazo.

Algunos clientes se mostrarán reticentes a fijar objetivos a largo plazo porque eso les intimida o porque creen que irá en detrimento de su espontaneidad. La respuesta a ambas objeciones consiste en que los objetivos no nos atan, porque somos libres de cambiarlos siempre que queramos. No pueden, por consiguiente, coartar en ningún momento nuestra espontaneidad.

Todos tenemos el objetivo de vivir una vida plena y feliz, sea lo que sea lo que eso signifique para cada cual. Fijarse objetivos a largo plazo sólo significa ser un poco más específicos en cuanto a esa felicidad y a esa plenitud que deseamos.

Los objetivos de tu vida

Fíjate entre cuatro y siete objetivos a largo plazo para tu vida. Tienen que estar lejos en el futuro, al menos a diez años vista.

No los ordenes por prioridades, todos ellos serán importantes y trabajarán sinérgicamente entre sí.

Utiliza la Rueda de la vida para ayudarte a marcar tus objetivos. Si bien no es necesario que te marques un objetivo para cada una de las partes de la rueda, en su conjunto deberían cubrir las siguientes áreas:

- Amor, relaciones, amistades y familia.
- Ocio y diversión.
- Dinero.
- Trabajo y profesión.

Salud.

Contribución a la comunidad y vida espiritual.

Puesto que estos objetivos están lejos en el futuro, puede que ahora no sean demasiado concretos y te parezcan algo fantásticos. Exprésalos en un lenguaje muy simple y positivo, es decir, manifestando lo que quieres conseguir y *no* lo que quieres evitar. No tienen por qué ser específicos y tú aún no sabes si son o no alcanzables.

Reflexiona sobre las siguientes preguntas:

¿Qué quieres conseguir dentro de diez años?

¿Qué es lo que quieres poder contemplar en retrospectiva?

¿Qué quieres haber conseguido al final de tus días?

¿Qué es realmente importante *para* ti?

Objetivo 1

Objetivo 2

Objetivo 3

Amor, relaciones, amistad y familia
 Ocio y diversión
 Financiero
 Trabajo y profesión

Objetivos a cinco años vista

Toma tu lista de objetivos a largo plazo para tu vida (diez años o más).

Toma cada uno de esos objetivos y marca las metas que tendrás que cumplir *dentro de cinco años* para saber que estás en el buen camino hacia ese objetivo a largo plazo.

¿Cuáles son los pasos intermedios que necesitas dar?

¿Dónde tendrás que estar y qué objetivos tendrás que haber alcanzado dentro de cinco años?

Objetivo 1: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivo 2: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivo 3: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivo 4: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivo 5: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivo 6: Objetivos intermedios a cinco años vista

Objetivos a dos años vista

Toma tu lista de objetivos a cinco años vista.

Toma cada uno de esos objetivos y designa las metas que tendrás que cumplir *dentro de dos años* para saber que estás en el buen camino hacia ese objetivo a cinco años vista.

¿Cuáles son los pasos intermedios que necesitas dar?

¿Dónde tendrás que estar y qué objetivos tendrás que haber alcanzado dentro de dos años?

Objetivo 1: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivo 2: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivo 3: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivo 4: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivo 5: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivo 6: Objetivos intermedios a dos años vista

Objetivos a un año vista

Toma tu lista de objetivos a dos años vista.

Toma cada uno de esos objetivos y marca las metas que tendrás que haber cumplido *dentro un año* para saber que estás en el buen camino hacia ese objetivo a dos años vista.

¿Cuáles son los pasos intermedios que necesitas dar?

¿Dónde tendrás que estar y qué objetivos tendrás que haber alcanzado dentro de un año?

Objetivo 1: Objetivos intermedios a un año vista

Objetivo 2: Objetivos intermedios a un año vista

Objetivo 3: Objetivos intermedios a un año vista

Objetivo 4: Objetivos intermedios a un año vista

Objetivo 5: Objetivos intermedios a un año vista

Objetivo 6: Objetivos intermedios a un año vista

Recursos para el capítulo 4

Cuestiones prácticas

Existen muchas formas de hacer coaching. El coach debe decidir cuál es la suya. Eso dependerá del país, de la modalidad de coaching de que se trate y de la personalidad del coach. Aquí tienes algunas ideas sobre lo que es posible y sobre lo que muchos coaches ya están haciendo.

Frecuencia de las sesiones

Para mantener la continuidad y lograr que el cliente siga comprometido y motivado, el coaching tiene que realizarse con cierta regularidad. Algunos coaches realizan una sesión semanal cara a cara. Otros lo hacen exclusivamente a través del teléfono, tal vez en sesiones de media hora cada semana. Muchos utilizan una mezcla de ambas soluciones, con quizás una sesión de una o dos horas al mes y conversaciones telefónicas de media hora cada semana entre las sesiones.

Algunos coaches (sobre todo los de profesión) dedican un día entero a la primera sesión.

Muchos coaches de empresa facilitan una agenda sumamente abierta para adaptarse a sus clientes, comprometiéndose, por ejemplo, a proporcionar doce horas de coaching en tres meses a convenir según los demás compromisos adquiridos por ambas partes. Eso les viene muy bien a los ejecutivos muy ocupados que tal vez no disponen de un hueco en su agenda en tres semanas, pero que luego pueden dedicar dos o tres horas al coaching en un solo día.

Forma del coaching

El coaching puede realizarse cara a cara, por teléfono, mediante videoconferencia o por correo electrónico. La mayoría de coaches utilizan una mezcla de todo esto, aunque los mejores medios son el teléfono y las sesiones cara a

cara. La videoconferencia requiere que coach y cliente dispongan del equipo necesario.

La geografía también es importante. Cuando el cliente está lejos, el coaching por teléfono será la tónica dominante.

El coaching por correo electrónico es el más difícil de realizar. Exige mucho tiempo, porque el coach tiene que redactar sus correos cuidadosamente. Por otro lado, esta modalidad pierde toda la información que el coach suele obtener del lenguaje corporal del cliente en las sesiones cara a cara y de su voz a través del teléfono. Además no tiene lugar en tiempo real. Aunque algunos coaches están dispuestos a dar apoyo vía correo electrónico si eso es importante (por ejemplo, si el cliente se encuentra con alguna dificultad inesperada y no puede hablar por teléfono), el coaching realizado sistemáticamente por este medio es de los menos satisfactorios.

Dónde realizar el coaching

La mayoría de coaches prefieren tener al cliente en su consulta para las sesiones cara a cara.

El coaching en el entorno profesional del cliente resulta más difícil, porque allí están todas sus anclas de trabajo que le van a distraer.

Muchos coaches están dispuestos a viajar para visitar a sus clientes. Eso tiene particularmente sentido cuando se trata de dar coaching a distintas personas en un mismo lugar o para hacer coaching de equipo en una misma empresa.

Qué se debe cobrar

No es fácil concretarlo. Varía de país a país y de región a región. Por otro lado, los coaches de empresa cobran más que los personales. Algunos coaches están dispuestos a mostrarse flexibles dentro de una gama razonable de honorarios, pero hay que tener en cuenta que el coaching es una profesión altamente cualificada, cuya práctica puede marcar diferencias enormes en el cliente, sea éste individual o corporativo, de modo que el coach tiene derecho a reclamar una compensación adecuada, en línea con las tarifas de formación y asesoría que se estén aplicando en el área donde va a ejercer. Algunos coaches facturan por horas, otros, por meses, y otros, por contratos de tres a seis meses de duración. Los hay, en cambio, que cobran un porcentaje de los beneficios extra que su actuación genere en la empresa cliente. En este caso será necesario que el

contrato entre ambas partes especifique con claridad cómo se evaluarán esos resultados.

Duración del proceso de coaching

La mayoría de coaches admiten a sus clientes para un plazo de uno a tres meses. Al final de ese período ambas partes revisan los resultados y acuerdan la prolongación que sea necesaria. Otros coaches ofrecen paquetes de diez, doce o quince horas de coaching, a repartir en un período de entre tres a seis meses. En otras ocasiones puede que la cuestión en juego sea tan urgente que se aplique coaching intensivo durante dos o tres semanas, hasta que el problema haya quedado resuelto.

El cliente se retrasa para una llamada o una sesión

Es una de las cuestiones que deben quedar acordadas en la primera sesión. A veces el tiempo de retraso simplemente se pierde. En otras ocasiones tal vez el coach esté dispuesto a prolongar la sesión si puede, pero si hubiese alguna llamada o sesión prevista para inmediatamente después de la del cliente que llega tarde, eso no será posible. El coach puede entonces recuperar el tiempo en la siguiente llamada o sesión.

El cliente no acude a una sesión o la cancela en el último momento

Es asimismo una cuestión que hay que acordar en la sesión inicial. Algunos coaches realizan la sesión en otro momento. Otros, no. Han estado disponibles en el momento acordado y no es culpa suya que el cliente esté enfermo o tenga algún compromiso urgente. ¿Por qué deberían pagar ellos las consecuencias? El cliente tiene que tomarse sus sesiones de coaching en serio y puede que si el coach se muestra excesivamente flexible con los compromisos adquiridos, el cliente acabe rebajando su compromiso inicial y pensando que, después de todo, el coaching no es tan importante y puede dejarse de lado si aparece algo inesperado.

¿A qué clase de clientes puedes dar coaching?

Algunos coaches se especializan en coaching de empresa, otros, en coaching personal. Muchos practican las dos variantes. Hay algunos especializados en la

profesión. Otros prefieren el coaching de equipo. Trabaja con lo que te sientas cómodo. Si el coaching va a ser intensivo y puede cambiar la dirección de la vida del cliente, algunos coaches querrán conocer a la pareja del cliente y trabajar también con ella.

Material que hay que entregar en la primera sesión

Existen numerosas posibilidades, por ejemplo:

- *Acuerdo de coaching* (si lo usas). Define las responsabilidades de coach y cliente. Debe ser un documento profesional.
- *Mapa mental o cualquier otro material explicativo sobre el coaching*. Debe reflejar un resumen fácil de comprender de lo que es el coaching y de cómo funciona.
- *Una Rueda de la vida para completar antes de la sesión siguiente*. La Rueda de la vida constituye una excelente primera tarea para asignar al cliente (ver página siguiente).
- *Una declaración de tus estándares y calificaciones*. Eso genera credibilidad y tranquiliza al cliente. Constituye la base tanto de su confianza en ti como del proceso de coaching.
- *Un test psicométrico* (si lo usas). Puede ser cualquiera de los tests conocidos, como el Birkman, el MBTI u otro menos formal que hayas elaborado tú mismo para tus clientes. En cualquier caso debe proporcionarte información para evaluar al cliente y ayudarte a conocerle mejor.
- *Una transcripción de la última sesión*. Algunos coaches toman notas o graban las sesiones, y le dan al cliente una copia o una transcripción. Eso puede resultarle extremadamente útil al cliente.

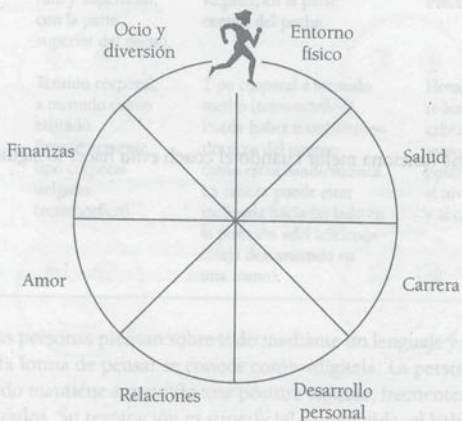
Acuerdo firmado

Algunos coaches trabajan con un acuerdo suscrito por ambas partes. Es una forma profesional de trabajar, fija los términos y las condiciones de la relación y no deja lugar a dudas sobre lo que cabe esperar de ella. Este acuerdo debería cubrir asimismo lo que sucede en caso de desacuerdo. Ningún coach debería utilizar un acuerdo firmado con un cliente a menos de que haya sido redactado por un profesional en leyes que, además, conozca el coaching.

El acuerdo debe cubrir como mínimo los siguientes puntos:

- El servicio de coaching que el coach proporcionará y sus responsabilidades.
- Las responsabilidades del cliente.
- Los honorarios, cuándo deben ser abonados éstos y qué sucede en caso de impago.
- La confidencialidad sobre lo tratado en las sesiones.
- Qué sucede en caso de pérdida o cancelación de una sesión, tanto por parte del coach como del cliente.
- Duración de la relación de coaching y términos de su renovación.
- Qué sucede en caso de un desacuerdo o una reclamación entre las partes.
- Periodo de preaviso por ambas partes para dar por terminada la relación de coaching.

El acuerdo deberá ser firmado y fechado por coach y cliente, con copia para ambas partes.



La rueda de la vida

Diseño de la alianza de coaching

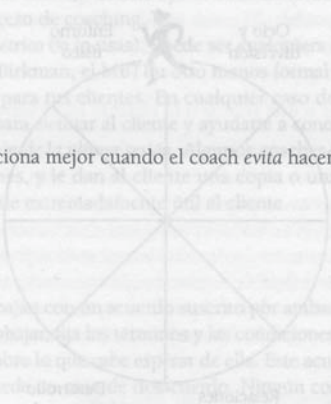
El coaching es una asociación, y es sumamente importante que coach y cliente discutan de antemano qué forma adquirirá. Eso ayudará a manejar las expectativas del cliente y contribuirá a dar al coach algunas informaciones valiosas sobre su modo de pensar. Asimismo, transmite el mensaje de que el coach se preocupa por cómo quiere el cliente que discurra el proceso de coaching. Por otro lado, es posible que el cliente haya tenido alguna experiencia anterior con el coaching y sepa lo que funciona y lo que no funciona con él. El siguiente formulario puede ser de utilidad para ello.

Cómo trabajo mejor con un coach

El coaching me funciona mejor cuando el coach hace lo siguiente:

- * Una declaración de intenciones y credenciales. Eso genera credibilidad y transmite al cliente. Consta de la base tanto de su confianza en el proceso del coaching.
- * Una declaración de intenciones y credenciales. Eso genera credibilidad y transmite al cliente. Consta de la base tanto de su confianza en el proceso del coaching.
- * Una declaración de intenciones y credenciales. Eso genera credibilidad y transmite al cliente. Consta de la base tanto de su confianza en el proceso del coaching.

El coaching me funciona mejor cuando el coach evita hacer lo siguiente:



Claves de acceso

No pensamos únicamente con el cerebro, sino con todo el cuerpo. Somos un sistema completo cuerpo-mente; no nos es posible pensar sin que nuestro cuerpo se vea afectado. «Afinamos» el cuerpo con posturas, gestos y patrones de respiración para ayudarnos a pensar de determinada forma. Los indicadores descritos a continuación son generalizaciones y pueden no ser ciertos en algunos casos.

	Visual	Auditivo	Cinestésico
Visión	Desenfocada o arriba a derecha o izquierda.	Al centro.	Por debajo del centro, habitualmente a la derecha.
Tono y tempo de voz	Voz alta y clara. Tempo generalmente rápido.	Tono melodioso y resonante. Tempo medio, a menudo con un ritmo subyacente.	Tonalidad baja y profunda. Tempo a menudo bajo y suave, con abundantes pausas.
Respiración	Alta y superficial, con la parte superior del pecho.	Regular, en la parte central del pecho.	Profunda, abdominal.
Postura y gestos.	Tensión corporal, a menudo cuello estirado. Frecuentemente tipo corporal delgado (ectomórfico).	Tipo corporal a menudo medio (mesomórfico). Puede haber movimientos rítmicos del cuerpo, como escuchando música. La cabeza puede estar inclinada hacia un lado en la posición «del teléfono» (oreja descansando en una mano).	Hombros redondeados, cabeza gacha, tono muscular relajado, posiblemente gestos al nivel del abdomen y al centro.

Algunas personas piensan sobre todo mediante un lenguaje y símbolos abstractos. Esta forma de pensar se conoce como «digital». La persona que piensa de este modo mantiene a menudo una postura erguida, frecuentemente con los brazos cruzados. Su respiración es superficial y contenida, el habla es monótona y a menudo entrecortada y suele hablar en términos de datos, estadísticas y argumentos lógicos.

Claves de acceso ocular

También denominadas movimientos oculares laterales o MOL.⁴

Visualización



Imágenes visuales
construidas



Sonidos construidos



Cinestésico
(Sentimientos y sensaciones corporales)



Imágenes visuales
recordadas



Sonidos recordados



Auditivo digital
(Diálogo interno)



Nota: Según se mira de frente a la otra persona

4. LEM en el original (Lateral Eye Movements). (N. del T.)

Éstos son los patrones oculares más comunes, aunque algunas personas zurdas y unas pocas diestras tal vez presenten el patrón contrario: las imágenes y los sonidos recordados, a su derecha; los sentimientos, abajo a la izquierda, y el diálogo interno, abajo a la derecha. Eso es *diferente*, ¡pero sigue siendo *normal*!

Nunca des por sentado que conoces de antemano las claves de acceso ocular de una persona, ¡verifícalas siempre!

La forma más fácil de comprobar las claves de acceso ocular consiste en formular una pregunta relacionada con los sentimientos. En las situaciones cotidianas eso se puede hacer de forma fácil en una conversación, preguntándole a la persona cómo se siente y observando su correspondiente clave de acceso ocular. Aunque la investigación al respecto es más bien escasa, parece que si la persona mira hacia abajo y a su derecha al pensar en sentimientos es que corresponde al patrón estándar. Si, por el contrario, al ser preguntada por sus sentimientos mira hacia abajo y a su izquierda es que tiende al patrón contrario, es decir, las imágenes y los sonidos recordados estarán arriba a su derecha y las imágenes y los sonidos contruidos estarán arriba a su izquierda.

Otros patrones oculares

Parpadear

Todos parpadeamos constantemente, es parte del mecanismo natural de lubricación de los ojos. Muchas personas parpadean más cuando piensan.

Evitar ciertas claves de acceso ocular

Eso podría significar que la persona está bloqueando sistemáticamente su conciencia a la información visual, auditiva o cinestésica, probablemente como resultado de algún trauma precedente.

Ninguna clave de acceso ocular aparente

¿Estás seguro? Puede que el cliente esté hablando de cuestiones tan familiares para él que no necesite acceder a ninguna clave. Para obtener claves de acceso más evidentes fórmule preguntas que le hagan pensar.

Diálogo interno auditivo inmediato como respuesta a cualquier pregunta

Puede que la persona repita primero interiormente la pregunta y acceda luego a la respuesta. Eso forma parte de su estrategia habitual de pensamiento. Incluso es posible que veas que sus labios se mueven mientras hace todo eso.

Claves de acceso ocular inusuales

Probablemente la persona está haciendo sinestesia (mezcla simultánea de varios canales de representación).

El patrón de PNL es una guía y una generalización. Como toda generalización será inexacta en algún momento. Recuerda que la respuesta no está en ninguna teoría, sino en la persona que tienes ante ti.

Palabras y frases basadas en los sentidos

El sistema visual

Palabras visuales

borroso, brillar, clarificar, color, en blanco, enfocar, escena, horizonte, ilusión, ilustrar, imagen, imaginación, introspección, luz, mirar, mostrar, observar, oscuro, panorama, perspectiva, prever, reflejo, revelar, ver, visión, visualizar

Frases visuales

- Ya veo lo que me quieres decir.
- Me lo miraré con más atención.
- Mi horizonte está borroso.
- Tiene un punto ciego.
- Muéstrame lo que quieres decir.
- Te reirás cuando veas esto en retrospectiva.
- Eso arrojará alguna luz sobre el asunto.
- Eso le da color a su visión de la vida.
- Según yo lo veo...

- Sin ninguna sombra de duda.
- Tengo una visión pesimista.
- El futuro es brillante.
- De repente se me encendió la bombilla.
- El ojo de la mente.
- Una visión reparadora.

El sistema auditivo

Palabras auditivas

acento, acústico, agudo, alto, armonía, armonioso, aturdido, audible, cacareado, callado, claro, click, comentar, croar, decir, diálogo, discutir, disonante, eco, escuchar, gimotear, gritar, gruñido, lamento, llamar, llorar, melodioso, monótono, murmullo, musical, observación, pregunta, preguntar, resonar, resonar, ritmo, silencio, sin habla, sonido, sordo, suspirar, timbre, tonadilla, tono, vocal, volumen, zumbido

Frases auditivas

- En la misma longitud de onda.
- Vivir en armonía.
- Eso me suena a chino.
- Mucho palabreo.
- Haz oídos sordos.
- Eso me suena.
- Como música para mis oídos.
- Palabra por palabra.
- Nunca oído.
- Claramente expresado.
- Conceder una audiencia.
- Muérdete la lengua.
- Es una forma de hablar.
- Alto y claro.
- El lugar bullía de actividad.
- Una condición pronunciada.

- Un silencio elocuente.
- La sala vacía era un clamor.
- Una sartén de aceite caliente.
- Una recepción tumultuosa.
- Una cacofonía de colores.
- Lo que dices tiene eco en mí.
- La observación tenía matices sutiles.

El sistema cinestésico

(Incluye los sistemas olfativo y gustativo)

Palabras cinestésicas

abordar, agarrar, agudo, andar, apretado, áspero, aterciopelado, atrapar, blando, bloqueado, cálido, contacto, concreto, correr, cosquilleo, duro, empujar, entregar, equilibrio, estrés, extraer, firme, frío, frotar, golpear, palpar, pegajoso, pesado, presión, rascar, romper, saltar, sensitivo, sostener, suave, sufrir, tangible, tensión, tocar, vibrar

Frasas cinestésicas

- Me pondré en contacto contigo.
- Puedo hacerme a la idea.
- Me atacó con su lengua viperina.
- Espera un segundo.
- Navegar por Internet.
- Lo siento en mis huesos.
- La tensión estaba en el aire.
- Una persona de buen corazón.
- Un cliente frío.
- La presión era tremenda.
- De piel dura.
- Un apuro pegajoso.
- Rozar la superficie.
- Eso se me escapa.
- Derrumbarse.

Contrólate.
 Bases sólidas.
 Una discusión acalorada.
 No sigo tu razonamiento.
 Manipulador.
 El proyecto va viento en popa.
 Su voz tenía un tono áspero.
 Romper moldes.
 Sudar la camiseta.
 Tragarse el orgullo.
 Atascado en el problema.
 Es su punto débil.
 Necesita un empujón para ponerse a trabajar.

Palabras olfativas

a pescado, a almizcle, ahumado, aromático, fragante, fresco, husmear, oloroso, perfumado, podrido, rancio

Palabras gustativas

amargo, apetitoso, azucarado, crujiente, dulce, gusto, gustoso, hiel, jugoso, nauseabundo, perfumado, picante, sabor, salado, soso, suculento

Frases olfativas y gustativas

Eso huele mal.
 La situación está podrida.
 Un trago amargo.
 Fresco como una rosa.
 Probar la buena vida.
 Una persona dulce.
 Un comentario ácido.
 Una buena nariz para los negocios.
 A pan y agua.
 Olor a santidad.
 Se me hace la boca agua.

Palabras y frases no específicamente sensoriales

Cuando la mayoría de las palabras utilizadas no tienen ninguna connotación sensorial. Esta forma de lenguaje se conoce también como «digital». Puedes emplearlo cuando quieras brindarle a la otra persona la oportunidad de pensar en el sistema de representación que desee.

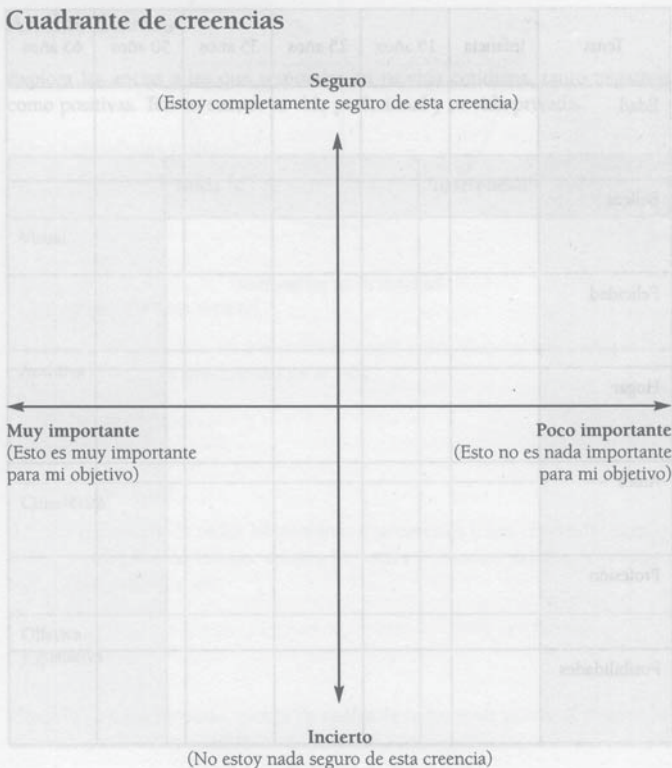
Palabras digitales

aprender, asistir, asumir, cambiar, considerar, competencia, comprender, condición, conexión, consciente, consecuencia, cosa, decidir, elegir, evaluar, futuro, idea, lógica, meditar, modelo, motivar, objetivo, pasado, pensar, presente, proceso, programa, reconocer, recordar, recuerdo, recurso, representación, resultado, saber, secuencia, teoría

Las creencias en el tiempo

Recursos para el capítulo 6

Cuadrante de creencias



Las creencias en el tiempo

¿Cuáles son tus creencias sobre estos temas?

¿Cómo han ido cambiando con el paso del tiempo?

Si aún no has alcanzado alguna de las edades del formulario, imagina cuáles pueden ser tus creencias cuando llegues a esa edad.

Tema	Infancia	15 años	25 años	35 años	50 años	65 años
Edad						
Belleza						
Felicidad						
Hogar						
Amor						
Profesión						
Posibilidades						



Recursos para el capítulo 7

Anclas diarias

Explora las anclas a las que respondes en tu vida cotidiana, tanto negativas como positivas. Ten en cuenta tu vida profesional y tu vida privada.

	Ancla	Tu respuesta
Visual		
Auditiva		
Cinestésica		
Olfativa y gustativa		

Recursos para el capítulo 9

Haz inventario de tu vida

Tómate el tiempo que necesites para hacer un inventario exhaustivo de tu vida.

¿Qué habilidades posees?

Piensa en todos los contextos posibles.

¿Qué conocimientos tienes?

Piensa en tu educación, en tus conocimientos especializados y en todo lo que has aprendido en la universidad de la vida.

¿A quién conoces?

Escribe el nombre de todas las personas que conoces o has conocido: compañeros o contactos de trabajo, amigos presentes y pasados, familia, mentores y maestros, conocidos, etc.

Cuando hayas terminado, piensa en cuáles de todas estas personas pueden ser recursos para ti como coach.

Glosario⁵

- Ancla:** Activador —visual, auditivo o cinestésico— que desencadena una acción o un estado emocional.
- Anclaje:** Establecimiento de determinada asociación entre un estímulo y una respuesta.
- Articular:** Resumir brevemente la experiencia del cliente en un lenguaje simple. Expresión equivalente a «clarificar».
- Autogestión:** Observar el propio estado emocional como coach para poder ayudar al máximo al cliente.
- Calibrado:** Reconocer con precisión el estado de otra persona mediante la lectura de sus signos no verbales.
- Clarificar:** Ver Articular.
- Cliente:** El socio del coach en la alianza para el cambio. El cliente quiere realizar cambios. El cliente es responsable de los resultados. Coach y cliente son corresponsables del proceso.
- Coach:** El socio del cliente en la alianza para el cambio. El coach ayuda al cliente a realizar los cambios que éste desea hacer.
- Coaching:** Ayuda a los clientes a examinar lo que están haciendo a la luz de sus intenciones, moviéndoles a emprender la acción conducente a sus objetivos, a ser más felices y a ser capaces de expresar más de sí mismos.
- Coaching de bucle simple:** Modalidad de coaching que ayuda al cliente sin tratar con sus creencias.
- Coaching de doble bucle:** Modalidad de coaching que ayuda al cliente a tratar con sus creencias cambiando, en primer lugar, la forma de pensar que dio origen al problema. (También denominado coaching generativo.)
- Coaching generativo:** Ver coaching de doble bucle.

5. Para un Glosario exhaustivo de PNL ver Peter Young, *El nuevo paradigma de la PNL: metáforas y patrones para el cambio* (Urano, Barcelona 2002). (N. del T.)

Como si: Utilizar la imaginación para explorar las consecuencias de pensamientos o acciones como si ya se hubiesen producido, antes de que hayan ocurrido realmente.

Compromiso: Aceptar una tarea sin discusión, por ser emocionalmente y cognitivamente importante.

Concreción: Expresión de la cuestión del cliente con tanta claridad y precisión como sea posible, sin perder nada de su significado.

Confianza: Sentimiento que te permite estar seguro de que la otra persona cumplirá sus compromisos. La confianza se compone de dos elementos: sinceridad y competencia.

Confidencialidad: La información que el cliente comparte con su coach no se divulga sin el consentimiento expreso del cliente.

Congruencia (coherencia): Alineación entre creencias, valores, habilidades y acciones, de modo que palabras y hechos se correspondan. Significa también estar en sintonía consigo mismo.

Consejo: Trabajo con un cliente que se siente incómodo o insatisfecho con su vida, y busca guía y consejo. El consejero trabaja para proporcionar «remedios» al problema del cliente.

Creencias: Generalizaciones que hacemos acerca de los demás, del mundo y de nosotros mismos, que se convierten en nuestros principios operativos. Actuamos como si fuesen ciertas y se convierten en ciertas para nosotros.

Cuarta posición: Percibir la situación desde el punto de vista del sistema en el que tiene lugar, por ejemplo, la familia o el trabajo.

Desafío (reto): Plantearle al cliente una petición que le obligue a ir más allá de sus límites autoimpuestos.

Desbrozar: Asegurarte de que no te quedas atrapado en las cuestiones del cliente. Mantenerte en un estado de recursos, incluso cuando el cliente hable de cuestiones que también a ti te resultan difíciles.

Diálogo interno: Hablar consigo mismo.

Diseño de la alianza: Diseño de la asociación entre coach y cliente. Diseño del modo más beneficioso en que el coach puede trabajar con el cliente para favorecer sus objetivos, su visión y el cambio deseado por éste.

Ecología: Conjunto de consecuencias generales de tus pensamientos y tus acciones dentro de la red de relaciones de la que formas parte. Existe asimismo una ecología interna: el modo en que encajan los distintos pensamientos y sentimientos de una persona, haciéndola más congruente o más incongruente (ver Congruencia).

- Ecología interna:** Ver Ecología.
- Encuadre previo:** Disponer por adelantado el significado que deseas que el cliente extraiga de tus acciones.
- Equilibrio vital:** Grado de armonía de la relación del cliente con las distintas áreas de su vida y sus exigencias al respecto, así como el grado de comodidad que experimenta en relación con ello. También, grado de armonía entre estos compromisos.
- Estructuras:** Anclas diseñadas para recordar al cliente su visión, sus objetivos, su propósito o sus acciones.
- Feedback (realimentación, retroalimentación):** En la situación de coaching, el *feedback* es la respuesta del coach a lo que el cliente le dice. El *feedback* puede ser de refuerzo, cuando conduce a más del mismo comportamiento, o de equilibrio, cuando conduce a menos del mismo comportamiento con el resultado final de un cambio de conducta.
- Incongruencia (incoherencia):** El estado de falta de sintonía consigo mismo, debido a un conflicto interno expresado a través del comportamiento. Puede ser secuencial, por ejemplo, una acción seguida de otra que la contradice, o simultáneo, por ejemplo, decir que estás de acuerdo con voz dubitativa.
- Intuición:** Conocimiento interno que se hace disponible sin que medie pensamiento consciente o racionalización.
- Marcos:** Una forma de mirar las cosas, un determinado punto de vista, por ejemplo, un marco de negociación contempla el comportamiento como si fuese una forma de negociar.
- Mentoría:** Cuando alguien con más experiencia, reconocido y aceptado como poseedor de más conocimientos y capaz de dar buenos consejos, nos aconseja y nos proporciona un modelo. La mentoría implica discusiones de amplio espectro, que pueden no estar limitadas al ámbito estrictamente profesional.
- Metáfora:** Comunicación indirecta mediante una historia o imagen, que implica una comparación. La metáfora sugiere, implícita o explícitamente, que lo uno (la situación real) es equivalente a lo otro (la historia o la imagen).
- Misión:** La dirección y el objetivo principal del cliente.
- Niveles de escucha:**
- Otr: Registrar el sonido de la voz de otra persona.
 - Escuchar a: Oír con la pregunta en mente: «¿Qué significa esto para mí?» Escuchas desde dentro de tu experiencia.

- Escuchar para:** Tener una idea preconcebida y filtrar y seleccionar a través de ella lo que el cliente dice. Puede haber juicios propios y también diálogo interno.
- Escucha consciente:** Escucha a nivel profundo, con el mínimo juicio posible.
- Objetivo:** Resultado deseado. Los objetivos-proceso forman parte del camino hacia el objetivo-resultado. Los objetivos-resultado forman parte del destino final.
- Objetivo-proceso:** Ver Objetivo.
- Objetivo-resultado:** Ver Objetivo.
- Paladinato:** Cuando actúas como paladín de tu cliente, das la cara por él y le demuestras que crees en él, aunque él mismo no lo haga.
- Perspectiva:** Un punto de vista determinado, por ejemplo, primera posición (yo mismo), segunda posición (el otro) o tercera posición (un observador). Existen otras muchas perspectivas, por ejemplo, trabajo, familia, economía, política, etc.
- Petición:** Pedirle al cliente que favorezca sus objetivos mediante determinada acción.
- Posición perceptiva:** Posiciones primera, segunda, tercera y cuarta. El punto de vista desde el que observamos la relación/situación.
- Pregunta:** Petición de una respuesta del cliente. Oportunidad para que el cliente descubra una respuesta que favorezca sus objetivos y su visión.
- Presuposiciones:** Ideas o creencias aceptadas de antemano —es decir, dadas por supuestas— sobre las que actuamos.
- Primera posición:** Percibir el mundo desde tu propio punto de vista. Estar en contacto con tu realidad interna. Una de las distintas posiciones perceptivas.
- Recapitular:** Revisar o resumir utilizando palabras, gestos y el tono de voz clave de otra persona.
- Reconocimiento:** Identificación y aceptación de la identidad o de la capacidad del cliente que le ha permitido realizar una acción importante o comprender algo.
- Recurso:** Cualquier cosa que pueda ayudar al logro del objetivo, por ejemplo, fisiología, estados, pensamientos, creencias, estrategias, experiencias, personas, sucesos, posesiones, lugares, historias, etc.
- Reencuadre:** Comprender una experiencia de forma distinta, dándole otro significado.

Responsabilidad: Parte crucial del coaching. Cuando el cliente asume la responsabilidad de sus acciones se le pueden pedir explicaciones. Hay tres preguntas fundamentales:

¿Qué vas a hacer?

¿Cuándo lo vas a hacer?

¿Cómo sabrás que lo has conseguido?

Romper estado: Utilizar un movimiento o una distracción para sacar al cliente de un estado emocional.

Segunda posición: Experimentar el punto de vista de la otra persona.

Sintonía: Relación de respuesta a sí mismo o a otros.

Sistema de representación preferente: El modo (visual, auditivo, cinestésico, etc.) en que una persona suele pensar y organizar conscientemente sus experiencias. Se hará evidente sobre todo en situaciones de estrés. Ver Sistemas de representación.

Sistemas de representación: Los distintos canales por los que «re-presentamos» en nuestro interior la información que proviene de nuestros sentidos. Visual (vista), auditivo (oído), cinestésico (sensaciones corporales, incluido el equilibrio), olfativo (olfato) y gustativo (gusto).

Tareas para casa: Tareas, retos o peticiones que debe cumplir el cliente. Éste informará de su cumplimiento al coach en el momento acordado.

Terapia: Trabajo con un cliente que busca alivio para síntomas psíquicos o físicos. El cliente quiere sanación emocional y alivio para su dolor mental.

Tercera posición: Ver la relación/situación desde el punto de vista de un observador neutral, pero dotado de recursos.

Tormenta de ideas: Generación de ideas, alternativas, opciones, perspectivas o acciones, sin juzgar de entrada si son o no correctas o apropiadas. No hay apego a las ideas generadas.

Transición: Punto en el que es necesario abandonar los viejos hábitos, sin haber consolidado aún el cambio lo suficiente como para poder sentirse seguro con los nuevos. Es el momento más difícil en el proceso de coaching.

Valores: Lo que te importa realmente.

Visión: Una combinación de objetivos y valores. El propósito y el verdadero significado de tu vida.

Bibliografía

- ...ber Hand, Real People Press, 1982.
- Tannin, Deborah, *Tú no me entiendes*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1992.
- Whitmore, John, *Entrenamiento para el desempeño empresarial*, Paidós, Barcelona, 1993.
- Whitworth, Laura, y otros, *Co-active Coaching*, Davies-Black, 2001.

Bibliografía

Aquí tienes algunos libros útiles sobre coaching, PNL y la clase de enfoque que hemos desarrollado en la obra presente.

- Arendt, Hannah, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1998.
- Barret, Richard, *Liberating the Corporate Soul*, Heinemann, 1998.
- Doyle, James S., *The Business coach: A Game Plan for the New York Environment*, John Wiley & Sons, 1999.
- Drucker, Peter, *Las nuevas realidades*, Edhasa, Barcelona, 1991.
- Flaherty, James, *Coaching*, Butterworth-Heinemann, 1999.
- Fortgang, Laura, *Living your Best Life*, Thorsons, 2001.
- Gallwey, Timothy, *The Inner Game of Tennis*, Pan, 1986.
- , *The Inner Game of Golf*, Pan, 1986.
- , *The Inner Game of Work*, Texere, 1986.
- Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional*, Kairós, 1996.
- Hargrove, Roger, *Masterful Coaching*, Pfeiffer, 1995.
- Hemery, David, *What Makes a Champion?*, HarperCollins, 1991.
- Landsberg, Max, *El tao de la motivación*, Paidós, Barcelona, 2000.
- Maturana, Humberto, y Varela, Francisco, *El árbol del conocimiento*, Debate, Madrid, 1996.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Librería y Editorial Microinformática, Madrid, 1990.
- O'Connor, Joseph, *NLP and Sport*, Thorsons, 2001.
- , *Liderar con PNL*, Urano, Barcelona, 2000.
- , *The NLP Workbook*, Thorsons, 2001.
- Ristad, Eloise, *A Soprano on her Head*, Real People Press, 1982.
- Tannen, Deborah, *Tú no me entiendes*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1992.
- Whitmore, John, *Entrenando para el desempeño empresarial*, Paidós, Barcelona, 1996.
- Whitworth, Laura, y otros, *Co-active Coaching*, Davies-Black, 2001.

Lambent do Brasil

Lambent do Brasil fue fundada por Andrea Lages y Joseph O'Connor y tiene su sede en São Paulo, Brasil.

Estamos especializados en proporcionar los mejores recursos en coaching, formación y asesoría para el desarrollo de individuos y empresas.

Somos especialistas internacionales en coaching de empresa. Nuestra organización ofrece coaching en todo el mundo, tanto directamente como a través de colaboraciones y de nuestro programa internacional de formación de coaches. Para más detalles puedes visitar nuestra página electrónica en www.lambentdobrasil.com.

Certificado Internacional de Coaching

Proporcionamos nuestra formación para el Certificado Internacional de Coaching en todo el mundo. Hemos formado ya a centenares de coaches en más de quince países. Para más detalles puedes visitar nuestra página electrónica en www.lambentdobrasil.com.

Somos asimismo fundadores de la Brazilian Association of Coaching, de la Mexican Association of Coaching, y de la Swedish Association of Coaching. También hemos sido los primeros formadores para la National Coaching Register del Reino Unido, en su curso de posgrado en coaching ejecutivo en la Universidad de Derby.

Estamos afiliados a la Scandinavian International University.

International Coaching Community (ICC)

La International Coaching Community (ICC) ha sido creada por Lambent do Brasil. Es un grupo de coaches que han superado satisfactoriamente la formación requerida para el Certificado Internacional de Coaching. Continuamos expandiendo esta comunidad mediante nuestra formación y nuestros formadores

certificados. Esta comunidad comparte un mismo compromiso con la calidad, la ética y los estándares elevados de coaching. Puedes visitar nuestra página electrónica en www.internationalcoachingcommunity.com.

Para saber más de ICC y del Certificado Internacional de Coaching puedes visitar nuestra página electrónica en www.lambentdobrasil.com, o contactar con nosotros en info@lambentdobrasil.com.

International Community of NLP (ICNLP)

ICNLP es una asociación para todas aquellas personas que estén interesadas en construir una comunidad internacional de Programación Neurolingüística basada en los estándares éticos y profesionales más altos. Está abierta a quienes estén interesados en la PNL y ofrece formación en PNL como practicante, practicante máster y formador. Para más detalles ver www.icnlp.org.

Cursos de formación

Lambent do Brasil ofrece una variedad de cursos de formación para empresas en:

Coaching.

Ventas.

Negociación.

Pensamiento sistémico.

PNL y habilidades de comunicación.

Liderazgo.

Cada empresa es única. Por esta razón todos nuestros cursos están diseñados específicamente.

Estamos especializados en consultoría sistémica basada en nuestro proceso de auditoría sistémica, que analiza la cultura y los distintos sistemas de comunicación y gestión que operan en la empresa.

Puedes contactar con nosotros para tus necesidades de coaching, formación y asesoría, incluida:

Formación certificada en coaching.

Coaching ejecutivo y de empresa.

Formación en pensamiento sistémico.

Análisis sistémico de empresa.

Formación en PNL como practicante, practicante máster y formador.

ICC

INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY HEAD COACHES Y ENTRENADORES EN COACHING CERTIFICADOS INTERNACIONALMENTE POR ICC

ALEMANIA

Manfred Förderer

DINAMARCA

Christian Dinesen

Jens Toerskin Pedersen

Soeren Skov

MÉXICO

Mauricio Oltra

Omar Salom

POLONIA

Anna Ratajczyk

Piotr Pilipczu

SUECIA

Elene Karlsson

Lars-Eric Unestaahl

Patric Orjala

Para contactar con cualquiera de nuestros Head Coaches International Trainers y para las certificaciones internacionales en coaching avaladas por la ICC, ponerse en contacto directamente con ww.lambentdobrasil.com con Joseph O'Connor o Andrea Lages.

Aprendizaje a distancia

También puedes beneficiarte de nuestra formación en coaching mediante DVD.

Ofrecemos asimismo DVDs individualizados sobre coaching, objetivos, valores y creencias. Para más detalles puedes visitar nuestra página electrónica.

Para contactar con Lambent do Brasil visita nuestra página electrónica en www.lambentdobrasil.com, o contacta con nosotros en info@lambentdobrasil.com.

Para saber más acerca de la International Coaching Community (ICC) visita nuestra página electrónica www.internationalcoachingcommunity.com, o contactar con nosotros en admin@lambentdobrasil.com.

MEXICO

Marcio Ortiz
Ortiz Salom

POLONIA

Anna Pawluczak
Pawluczak

SUECIA

Elise Karlsson

Andrés Lajoux

Sobre los autores

Joseph O'Connor

Joseph O'Connor es uno de los formadores de PNL y coaching más conocidos y respetados en todo el mundo. Ha impartido sus enseñanzas tanto en América del Norte como del Sur, Hong Kong, Singapur (donde le fue concedida la medalla del National Community Leadership Institute), Nueva Zelanda y numerosos países de Europa.

Ha trabajado como formador y consultor en numerosas empresas, incluida la British Airways, la HP Invent y la United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) de Viena, consultoría para proyectos de cooperación industrial en países en desarrollo.

Es autor de diecisiete libros, traducidos a veintiún idiomas, que incluyen algunos de los best sellers y de las obras más respetadas en PNL y habilidades de comunicación. Su libro *Introducción a la PNL* (Urano, 1995) se viene utilizando desde hace más de doce años como obra básica de referencia y consulta para el estudio de la PNL, y se han vendido hasta la fecha más de 100.000 ejemplares.

Joseph es cofundador de Lambent do Brasil. Tras vivir durante muchos años en el Reino Unido, reside actualmente en Brasil.

Puedes contactar con Joseph en joseph@lambentdobrasil.com.

Andrea Lages

Andrea Lages es una de las formadoras en coaching más respetadas del mundo, así como practicante certificada de PNL. Es asimismo cofundadora y directora general ejecutiva de Lambent do Brasil.

Reside en São Paulo, Brasil, y trabaja a nivel internacional como coach ejecutivo y formadora empresarial, impartiendo cursos y seminarios sobre coaching, habilidades de comunicación, liderazgo y definición de objetivos, tanto con individuos como con equipos, y formando formadores de PNL.

Andrea domina el inglés, el español y el portugués, lo que le permite impartir cursos de coaching y PNL en estos tres idiomas.

Ha trabajado en numerosos lugares de América del Norte y del Sur, así como en muchos países de Europa.

A través de la asesoría, Andrea diseña y dirige programas de gestión del desarrollo, formación, coaching, atención al cliente, construcción de equipos, aplicación de la PNL y pensamiento sistémico, todo ello desde un punto de vista eminentemente práctico dentro de las organizaciones.

Puedes contactar con Andrea en andrea@lambentdobrasil.com.

JOSEPH O'CONNOR
ANDREA LAGES



Joseph O'Connor y Andrea Lages son Coaches ejecutivos, formadores y consultores. Trabajan a nivel internacional, formando Coaches y expandiendo la Comunidad Internacional de Coaching.

Joseph O'Connor es coautor de destacados libros sobre PNL publicados por Urano. Entre ellos *INTRODUCCIÓN A LA PNL* que, publicada hace doce años, sigue siendo un libro de referencia, *INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO SISTÉMICO*, *PNL PARA DIRECTIVOS* y *PNL PARA LA SALUD*. Es también autor de *LIDÉRAR CON PNL*.

Su opinión es importante

Comparta su valoración de este libro desde Internet y descubra nuestras novedades en

www.mundourano.com

Diseño de la cubierta: Alejandro Colucci

URANO

COACHING
CON
PNL

¿Qué le pides a la vida?

¿Qué es importante para ti?

¿Tienes ahora mismo lo que te mereces?

¿Cuánto más puedes conseguir?

El *Coaching* es un medio poderoso para desarrollar lo mejor de ti mismo,
tanto en tu vida privada como en tu profesión.

ISBN 84-7953-586-5



9

788479 535865