

DESCUBRIENDO CON MI COACH

JUAN FERRER CÁRDENAS
SORAYA DÉNIZ QUESADA



Descubriendo
con mi coach

Juan Ferrer Cárdenes

Soraya Déniz Quesada

Descubriendo con mi coach



Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

© Juan Ferrer Cardenes, Soraya Déniz Quesada, 2006 (libro en papel)

© Juan Ferrer Cardenes, Soraya Déniz Quesada, 2010 (libro electrónico)

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Albasanz, 2
28037 Madrid España

<http://ediciones.diazdesantos.es>
ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-658-8 (Libro electrónico)

ISBN: 978-84-7978-814-8 (Libro en papel)

“Intenté olvidarme de mi sueño, pero...
fue el sueño el que no se olvidaba de mí”

«Lo malo en la vida no es que te vaya mal, sino que te vaya bien en lo que no te gusta»

AGRADECIMIENTOS

Quisiera mostrar mi agradecimiento en primer lugar a Almudena Eizaguirre, directora del departamento de Coaching de la Universidad de Deusto, la cual ha sido paciente lectora de los primeros bocetos de este libro. Desde que tuve el lujo de conocerla, he podido contrastar proyectos, conocimientos, bibliografía y experiencias en el mundo del coaching.

Igualmente es un placer hacer mención a mis formadores José Luis Menéndez (Madrid), Christian Worth (Reino Unido) y David Mathew (EE UU), quienes a través de las sesiones presenciales, seminarios y teleconferencias, fueron trasladando su amplio conocimiento y experiencia en el apasionante mundo del coaching.

Y formando parte del equipo que hemos ido avanzando en esta formación, tengo que dar mi agradecimiento a los integrantes del programa PCO del Instituto Internacional OlaCoach (Siraj Bechich, Azucena Vega, Sara Ferreras, Pilar Sanmartín, Pilar Ruiz y Claudine Hausherr), quienes desde su amplio bagaje, profesionalidad y pasión, hicieron que cada encuentro fuera una impresionante oportunidad de aprendizaje.

Juan Ferrer Cárdenes

A Juan, a los anónimos protagonistas de este libro, y a todos los eslabones, presentes y ausentes, que integran la cadena de mi vida.

Soraya Déniz Quesada

Índice

Agradecimientos	IX
Introducción	XIII
Qué es el coaching	1
Experiencias de coaching	15
Coaching personal	
(1) “Quiero empezar a vivir”	17
(2) “El descubrimiento de la libertad”	27
(3) “Independencia emocional”	35
(4) “La vida sin Pepito Grillo”	45
Coaching ejecutivo	
(1) “De la ignorancia al autoconocimiento”	57
(2) “Aprender a mandar”	71
(3) “De ogro a líder”	79
(4) “ Escuchar para implicar”	89
Descubrimientos	
— El amor y el liderazgo	99
— El miedo no existe	100
— Soy egoísta ¿y qué?	101
— Estamos drogados	102
— Me encanta decepcionarte	103
— Aprender a decir que sí	105
— La estupidez emocional	106

— La sociedad de la aspirina	107
— Las cadenas de oro	109
— La depende-estima	110
— Bienvenido el conflicto	110
— El modelo C.R.A.S.	112
— El modelo V.E.A.C.	114
— El petrolero y su rumbo	115
— Éxito profesional	116
— Aprender a escuchar	118
Bibliografía	121

Introducción

Este libro no está escrito para coaches profesionales (al menos en su primera parte). No es un libro sobre técnicas de coaching, ni de consultoría empresarial. Es un libro de experiencias humanas, de despertares y de logros.

Está escrito para todas aquellas personas que desean saber cómo es un proceso de coaching: para qué sirve, cuáles son sus fundamentos, y qué pueden lograr si se embarcan en un proceso de este tipo.

A menudo, debido a la novedad del término, y su dificultad para hacer entender la revolución que puede suponer en la vida de las personas, me veo obligado a compartir vivencias y experiencias, con objeto de su mejor comprensión.

Tras varios años ejerciendo como coach, tanto en lo que se refiere en el aspecto vital (el llamado *Life Coaching*) como en el aspecto empresarial ('Coaching ejecutivo'), he podido toparme con una amplia variedad de clientes y de casuística.

Y ha sido, relatando las transformaciones de algunos de mis clientes, cómo lo he podido explicar de mejor manera: desde un empresario que vino a intentar mejorar su rendimiento y se vio inmerso en un proceso de volver a enamorarse a su mujer, hasta una madre con hijos drogadictos que ha aprendido a vivir consigo misma y con ellos, dentro de esa brutal experiencia, pasando por ejecutivos que han descubierto cómo ser líderes o trabajar de manera más eficiente.

Un coach no es un psicólogo, ni un terapeuta, ni un 'trainer'. Simplemente ayuda al cliente a ponerse en acción desde el propio descubrimiento que él hace. La reflexión por la reflexión no tiene sentido en un proceso de coaching. Ella debe llevar a la acción.

Y esto ha sido lo que más han valorado los clientes: “vengo a caminar, a empezar y acabar lo que tanto tiempo llevo diciendo”.

En el campo empresarial, es principalmente un proceso para el desarrollo de habilidades directivas, previa diagnosis de sus capacidades y áreas de mejora. Cualquier cambio de comportamiento, si no se mantienen en el tiempo y no es acompañado, en este caso de un coach, corre peligro de no ser integrado como hábito, quedando el esfuerzo inicial en un mero intento insatisfactorio.

He de reconocer que lo más difícil de aprender, cuando empecé a trabajar en esta profesión, fue aplicar dos de sus principios básicos: no juzgar y no dar consejos. Esto tiene que ver con el principal instrumento del coaching: el arte de preguntar. Y para ello se debe conocer y estar impregnado del arte de escuchar.

Pero ha sido esto, el escuchar, junto al arte de preguntar, lo que me ha permitido disfrutar de ver a clientes que llevaban años perdidos, desmotivados o con comportamientos destructivos, descubrir lo que realmente querían, trazar una estrategia para lograrlo, y alcanzarlo finalmente.

En cuanto a la estructura del libro se refiere, éste ha sido dividido en dos partes.

En la primera se relatan ocho experiencias con clientes. Los nombres y determinadas descripciones, han sido cambiadas para respetar el anonimato. De estas ocho experiencias, cuatro corresponden a procesos de Life Coaching, y cuatro a Coaching Empresarial.

El trabajo de descripción de la evolución de cada cliente ha contado con la inestimable ayuda de la periodista Soraya Déniz Quesada, la cual realizó a cada uno de ellos una entrevista en donde compartieron cómo se sentían antes de empezar, el motivo de recurrir al coaching, el desarrollo del proceso y qué aprendieron cuando finalizó.

El hecho de colaborar con Soraya fue consecuencia de una sesión de coaching, pues como coach también tengo el lujo de tener uno.

Y en ese proceso de indagar las diferentes formas de conseguir el objetivo de escribir este libro, fue como consideré necesario la colaboración de ella. Por un lado, era una visión externa, no experta, y permitía ver otra cara de la vivencia del cliente. Por otro lado, me permitió poder describir el proceso interno de las sesiones, que es el 'quid' de este libro: cómo es y qué puede lograrse en una sesión de coaching, a través de la experiencia de otros.

La segunda parte del libro es una recopilación de los artículos que he venido publicando semanalmente en el periódico *La Provincia*, del grupo Prensa Ibérica, en Las Palmas de Gran Canaria.

En ese esfuerzo semanal de generar artículos para dar a conocer el coaching, he podido profundizar en diferentes aspectos de los comportamientos humanos. ¿Y saben quién inspiraban mis artículos? Los clientes.

En ocasiones me he quedado impresionado de la sabiduría que ha brotado de muchos de ellos, cuando han quitado el tapón que les impedía fluir. Puedo asegurar que todos llevamos innato un saber y una sabiduría que no somos conscientes. Estos clientes, por medio de la reflexión y su plasmación en la acción, me han transmitido verdaderas lecciones de vida. Y es esto lo que cada semana intentaba reflejar con los artículos.

Debido a la obligación de ser breve en la columna que disponía, muchos de ellos son una pincelada del tema que he querido tocar: el miedo, el egoísmo, la dependencia emocional, la ambición, el equilibrio personal, etc. Pero en este mundo del 'corre-corre', esta brevedad ha sido también un atractivo para su lectura. El resto, meditar, profundizar, descubrir, aplicar, etc., lo dejo en manos de ustedes, los verdaderos sabios y líderes de sus propias vidas.

Espero que les guste.

Juan Ferrer Cárdenes
(Coach Profesional)

Conocí a Juan Ferrer por motivos de trabajo, buscando emprendedores para un programa de la televisión canaria donde al final no participé. Semanas después volví a contactar con él para hacer, en el periódico *La Provincia*, un reportaje sobre su peculiar trabajo y, más adelante, escribí otro hablando con algunos de sus clientes que me compartieron su experiencia con el coaching. Entonces yo escribía en la sección de Economía del diario y apenas había oído hablar sobre esta técnica importada de Estados Unidos que hacía furor en el mundo de la empresa. Por eso, me sorprendió la propuesta de Juan, pero acepté el reto y le agradezco la confianza depositada.

Con la preparación del libro descubrí el porqué del éxito del coaching. En cada testimonio que he escuchado, no todos incluidos aquí, vi a una persona agradecida por el cambio que había experimentado en poco tiempo. Algunos sabían que algo andaba mal en sus vidas, pero no sabían qué. Otros tenían muy claro lo que no marchaba y su problema es que no se atrevían a cambiarlo.

Pues bien, creo que la clave está en que no es una terapia. No hay enfermedad, ni trauma que tratar, sino el deseo humano de mejorar y de procurarse una ayuda para ello, es decir, hacerse el camino más fácil y rápido.

Y para ello, ¿qué sentido tendría hacer un viaje solitario sin ningún tipo de ayuda o sin una brújula? Está claro que la brújula no nos dice dónde ir, pero sí te hace ver las opciones que tienes y los diferentes rumbos que puedes tomar. Pero eres tú quien decide.

Buen viaje.
Soraya Déniz Quesada

QUÉ ES EL COACHING

Si bien a lo largo de su lectura, podrán ir teniendo conocimiento de la metodología y de las principales características de un proceso de coaching, estoy seguro de que ponerles en antecedentes de la historia, las cualidades, los diferentes tipos de coaching, los posibles objetivos para trabajar, los beneficios, las diferencias y la propia función del coach, les ayudará a percibir de una manera más completa, los procesos que se describen en el libro.

UN POCO DE HISTORIA

Para poder entender los antecedentes del coaching, se ha de recurrir a dos momentos históricos bien lejanos entre ellos. El siglo v antes de Cristo y los años 60 del pasado siglo xx.

Sócrates

Se podría decir que el origen del coaching se halla en la civilización griega, siendo Sócrates el precursor (siglo v antes de Cristo). Su afirmación según la cual “no existe el enseñar, sino sólo el aprender”, sintetiza la filosofía del coaching. Sócrates comenzaba con la ironía, por medio de la cual hacía que su interlocutor tomara conciencia de que no sabía tanto como creía. Una vez reconocida esa ignorancia, le ayudaba por medio de preguntas, dejándole que encontrase las respuestas por sí mismo. Este método recibía el nombre de “mayeréutica”, o arte de “ayudar a dar a luz”.

El fundamento del coaching parte de este convencimiento de que la verdad está dentro de uno mismo. Cada individuo ha tenido unas experiencias y vivencias propias, bajo determinadas condiciones, que ha generado una serie de creencias y estímulos propios. Todo esto es diferente en cada persona. Por lo tanto, no valen las recetas y consejos generalistas, sino que hay que dejar, ayudar y potenciar que cada uno encuentre sus propias respuestas, objetivos, métodos y camino.

Por tanto, la esencia del coaching puede resumirse con la siguiente frase:

*“Yo no puedo enseñaros nada;
sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro
de vosotros mismos; lo cual es mucho mejor
que traspasaros mi poca sabiduría”*
SÓCRATES

El mundo del deporte

Fue a través del deporte, en concreto del tenis, cómo estos principios empezaron a estructurar lo que sería el coaching tal y como hoy se entiende y que años después llegaría al mundo de la empresa.

Timothy Gallwey, experto en tenis de la Universidad de Harvard, publicó en los años 60, el libro *The inner game of tennis*, en el cual se detallaban estrategias para desbloquear mentalmente a los jugadores y, por tanto, hacerles desarrollar todo su potencial. Como el propio Gallwey decía, “el oponente que había en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red”.

A este libro le siguieron otros: *Inner Skiing* (El Esquí Interior) y *The Inner Game of Golf* (El Juego Interior del Golf).

El objetivo que perseguía para hacer fluir a la persona en el desempeño de su actividad deportiva, era ayudarle a aprender en

lugar de enseñarle. Quería que cada uno descubriera sus propios bloqueos y generara, en consecuencia, sus propias soluciones para alcanzar el máximo potencial.

Se dio cuenta de que ayudaba mejor a sus alumnos a través de sus preguntas y dejándoles llegar a sus propias conclusiones, que dando posibles soluciones, a pesar de que él era un experto.

Por tanto, el coaching se concreta en un proceso de ayuda individualizada a una persona, para liberar su potencial y maximizar su efectividad. Sería el caso del deportista de élite que cuenta con una persona la que le ayuda a establecer objetivos, alienta, anima, diseña un plan de acción, y le acompaña en ese proceso, todo ello encaminado a lograr el objetivo que se haya propuesto el atleta.

Este concepto fue seguido y desarrollado por uno de sus pupilos, John Withmore, quien vio su aplicación al mundo empresarial, llegando a convertirse en un coach de referencia para altos ejecutivos y empresarios.

QUE ES EL COACHING

Aunque existen innumerables definiciones, lo podemos definir como *un proceso por el que un coach ayuda a otra persona (coachee) mediante preguntas, a descubrir por sí misma sus objetivos (qué quiero) y talentos (para qué valgo), identificar el camino y los obstáculos y avanzar hacia la meta.*

Resultará útil detallar algunas de las principales características del proceso, para facilitar su comprensión:

- Existen dos tipos de procesos:
 - Uno de reflexión, donde se procede al descubrimiento del objetivo (comenzar algo, afrontar un duro golpe, desarrollar un talento, potenciar una habilidad, etc.) y a la planificación hacia su logro.

- Otro de acción, en el que se recorre ese camino, siendo en este caso el rol del coach, acompañar, hacer de “espejo” y apoyarle en su recorrido.

La reflexión sin acción no conduce a ningún lugar. Y la acción sin reflexión puede llevar a una pérdida innecesaria de tiempo y recursos, tanto económicos como emocionales. Por tanto, el reto es descubrir dónde apuntar, cómo afinar el arco y, finalmente, disparar.

- Todo el proceso se basa en la conversación “uno a uno”, entre el coach y el coachee (o cliente), en un clima de absoluta confianza y confidencialidad.
- Las herramientas principales de trabajo son las preguntas y la escucha activa. Por medio de ellas, el coach busca el autococonocimiento del coachee, pues nunca dará consejos, ni dirá lo que se tiene que hacer, sino que ayudará a descubrir lo que realmente desea el coachee y la forma en que será capaz de conseguirlo.

TIPOS DE COACHING

En la actualidad existen tres maneras distintas de ver el coaching según el ámbito que abarquen: coaching personal, coaching ejecutivo y coaching empresarial (Zeus y Skiffington, 2002).

El **coaching personal, o “life coaching”** trata cuestiones de crecimiento y desarrollo personal. Se centra en todo aquello que afecta a la persona como individuo, y no como profesional. Es decir, tomar decisiones vitales, reestructurar el tipo de vida que se lleva, superar la ruptura de relaciones, establecer nuevos objetivos en la vida, emprender nuevos proyectos, etc. En definitiva, llevar una vida más satisfactoria.

El **coaching ejecutivo** se centra en el desarrollo profesional de directivos, con el objetivo de mejorar sus habilidades y potenciar sus capacidades. Para ello, se utilizan herramientas de diagnóstico dentro del contexto de la empresa, que determinan las áreas a trabajar: mejorar la comunicación, saber motivar a su equipo, desarrollar las

habilidades de liderazgo, gestionar el estrés, autocontrol, etc. Igualmente sirve para afrontar nuevas situaciones en el ámbito laboral: cambios de lugar trabajo, ascensos en la organización, toma de decisiones importantes, establecimiento de nuevas estrategias, conflictos personales dentro de la empresa, potenciación del desarrollo del equipo, etc. Si bien se centra en el ámbito laboral, los cambios afectan igualmente a la vida personal.

El **coaching empresarial** se aplica para cuestiones operativas de las empresas: planificación estratégica, implementación de planes de desarrollo, gestión del cambio, reestructuración organizativa, planificación de la sucesión, gestión del talento, etc. En este caso, el área de trabajo va a ser la empresa como ente. Los coaches son contratados para que ayuden a los directivos/propietarios a hacer crecer sus negocios, y a su personal.

Dentro de esta dimensión, podríamos diferenciar entre coaching externo e interno. En el **coaching externo** la figura del coach la ejerce un individuo ajeno a la organización. La ventaja es la independencia y, tal vez, la mayor sinceridad que se pueda generar para compartir debilidades o conflictos internos dentro de la empresa.

En el **interno**, una persona de la propia empresa asume el papel de coach. Si bien tiene un mayor conocimiento inicial de las personas y de la organización, puede enfrentarse a la reticencia a comentar según qué problemas. Igualmente existe una dependencia de la dirección, que bien podría entrar en conflicto con los principios que han de regir un proceso de coaching.

OBJETIVOS DEL COACHING

Si estamos ante un proceso de “coaching personal”, los objetivos pudieran ser:

- emprender un proyecto que siempre se había pospuesto;
- resolver problemas en las relaciones personales;
- aclarar qué camino tomar ante varias posibilidades;

- deseo de cambiar de trabajo, buscando clarificar qué sería lo más idóneo (lugar, empresa, sector, etc.);
- desarrollar un talento o una vocación que se tiene aparcada;
- tomar decisiones que se estaban posponiendo;
- resolver cuestiones sentimentales o afectivas;
- averiguar lo que “realmente, realmente” se quiere;
- tener un plan de futuro;
- lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional;
- resolver conflictos entre creencias y experiencias vitales.

Ahora bien, si nos encontramos en un proceso de “coaching ejecutivo”, los objetivos bien pueden ser los siguientes:

- desarrollar el nivel de liderazgo;
- mejorar la eficiencia y la eficacia del trabajo;
- establecer un plan de carrera personal;
- desarrollar habilidades directivas (comunicación, gestión de conflictos, delegación, motivación, etc.);
- aprender a dirigir personas;
- contrastar decisiones importantes;
- ejercicio de nuevas responsabilidades;
- cambio a un nuevo puesto dentro de la empresa;
- desarrollo tras un Feedback 360° (herramienta para la diagnosis de competencias directivas);
- gestión del estrés.

Conviene recordar que la persona es un todo que se desenvuelve en diferentes ámbitos, y cualquier modificación en sus creencias o en sus hábitos, tendrá repercusión en todo el entorno que le rodea. Por lo tanto, el aspecto personal va a tener presencia en el ámbito del coaching ejecutivo.

QUÉ SUCEDE DURANTE EL PROCESO

A lo largo de las sesiones de coaching, se generan una serie de situaciones, que son las que hacen que el proceso cobre vida y se consigan los logros inicialmente fijados:

- Se genera un espacio para pensar y reflexionar, pues el día a día evita que nos “separemos del árbol y veamos el bosque”.
- El coachee se siente escuchado sin interrupciones.
- Hay un espacio de reflexión y no de lucha de opiniones o ideas.
- El protagonista de los éxitos es el coachee, no el coach.
- En el proceso no hay consejos, ni juicios, pues el objetivo del coach es que el coachee descubra por sí mismo las soluciones.
- Se abren nuevas posibilidades no previstas anteriormente, generadas por el silencio y el respeto del coach al proceso de búsqueda.
- El coach hace de “espejo” del coachee, haciéndole que tome conciencia de sus actitudes, comportamientos y reacciones, sin reproches, ni recriminaciones, sino simplemente haciéndoselo “ver” y que él mismo decida “qué hacer”.
- Se produce el descubrimiento de aquellas fortalezas que se deben potenciar y de aquellos aspectos que conviene desarrollar.
- Hay un reto constante en mejorar, superarse y aceptarse.
- A menudo se cuestionan las propias autolimitaciones del coachee.
- La confidencialidad permite el desahogo de emociones, así como de conflictos personales y profesionales.
- El acompañamiento en todo proceso de cambio es básico para su continuidad.

Desde el otro lado, en este caso para la empresa que decide poner en marcha un proceso de coaching, igualmente se generan una serie de beneficios de gran valor:

- La potenciación del liderazgo de sus directivos.
- El equilibrio entre la vida personal y profesional, que afecta en el propio rendimiento a medio y largo plazo.
- Una apropiada gestión del talento, lo que permite su captación y retención, lo cual genera mayores resultados.
- El aprovechamiento de la formación, por medio del entrenamiento individualizado que supone el coaching.
- El impulso profesional y personal de quienes participan en un proceso de este tipo.
- La mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.

- Una mejor gestión del estrés, transformándolo en la tensión necesaria para afrontar los retos, y no como desgaste personal y profesional.
- Establecimiento de estrategias consensuadas e implicación en su implantación.
- Superación de bloqueos y resistencias al cambio.
- Desarrollo de la comunicación interna de la empresa.
- Mejora de la productividad al mejorar las capacidades organizativas.

EN QUÉ SE DIFERENCIA DE OTRAS

En este proceso de conocimiento de las particularidades y beneficios del coaching, conviene igualmente establecer las diferencias existentes entre esta herramienta y otras ya existentes, que bien podrían aplicarse para objetivos diferentes del coaching. (Ver págs. 22 y 23.)

FUNCIÓN DEL COACH

La principal labor del coach va a ser la de hacer preguntas que generen reflexión en el coachee, y escuchar. Es decir, su trabajo no va a consistir en decir lo que tiene que hacer, sino ayudarle a que él lo descubra por sí mismo.

Tal vez la principal dificultad de quien desempeña el rol de coach en sus inicios sea no aconsejar, no juzgar, prestar toda la atención posible a lo que dice, a lo que no dice, a sus movimientos y a sus gestos, para ayudar al coachee a encontrar respuestas.

¿Qué se espera de un coach? Varias son las cualidades que ha de transmitir un coach a lo largo del proceso de coaching que se esté llevando:

- Conocimiento de las herramientas de diagnosis y análisis para enfocar el trabajo.
- Compromiso personal y explícito con el proceso. Ello supone volcarse en estimular, acompañar y retar al coachee para que alcance lo que se ha comprometido a lograr.

(*)	Coaching	Psicoterapia	Consultoría	Enseñanza y formación	Mentoring
Meta	Alcanzar objetivos y desarrollar personas. Se centra en las soluciones aportadas por el cliente.	Curar un proceso patológico. Pasar de una fase de enfermedad a una fase de salud.	Dar solución a un problema de la empresa.	Trasladar conocimientos teóricos. Un profesor para varios alumnos.	Transmitir conocimientos, técnicas y experiencias a un pupilo.
Regulación	Regulado por la ICF (International Coach Federation).	Normalmente regulada por Colegios Profesionales.	Depende de la consultoría. Normalmente no regulada.	La Enseñanza sí está regulada por el Estado. Hay tipo de Formación que no.	No regulado.
Responsabilidad profesional	El Coach no es el "dueño" del proceso, sino el cliente.	El Terapeuta es el camino o guía. Es el "dueño" del proceso. No hay relación de igualdad.	Dar un diagnóstico y una solución fiable.	Saber y dominar la materia.	Que el mentorizado se desarrolle según la ley interna de la empresa.
Duración	Por procesos y objetivos, mientras no se cree dependencia.	Terapias cortas 3-6 meses hasta psicoanálisis puro, que puede durar toda una vida. Tolerancia a la dependencia.	Por proyecto de consultoría.	Por tiempo determinado según curso académico o programa.	No determinado. Normalmente desde la fase Junior a la fase de Veterania dentro de la empresa.

(Continúa)

(Continuación)

(*)	Coaching	Psicoterapia	Consultoría	Enseñanza y formación	Mentoring
Modo de aplicación	Presencial, telefónica y mail.	Presencial. Ocasionalmente apoyo telefónico.	Presencial. Ocasionalmente apoyo telefónico.	Presencial, telefónica, e-learning.	Presencial. Ocasionalmente apoyo telefónico.
Formación requerida	Escuelas acreditadas por ICFE.	Universidades: Facultades de Psicología, Medicina.	Formación específica en ese campo.	- Enseñanza: Carrera Universitaria + Capacitación pedagógica (CAP) + Doctorado + Oposición... - Formación: un grado menor.	Larga experiencia práctica de ámbito laboral y de la cultura de la empresa.
Pericia	Experto en Coaching, no en el objetivo del cliente.	Experto en su área.	Experto en su área.	Experto en su área, en comunicación y en los estilos de aprendizaje.	Capacidad para ayudar al desarrollo.

* Desarrollado por el programa PCO del Instituto Internacional OlaCoach

- Generación de nuevos puntos de vista, a raíz de la realización de las preguntas oportunas.
- Creación de entorno de confidencialidad, confianza y diálogo para la apertura del coachee
- Transmitir que el coachee es el protagonista y quien dirige el proceso. Es éste quien establece las metas, las etapas, las prioridades y las soluciones.
- Saber usar el silencio como herramienta que crea espacio para la indagación.
- Estimular y empujar al coachee en los compromisos adquiridos. Es aquí donde el coach debe “perseguir” al coachee para la ejecución del plan diseñado por él mismo.

FORMACIÓN Y ASOCIACIONES DE COACHING

Como única referencia para el buen hacer de esta profesión, está la “International Coach Federation España” (ICF-España), quien regula y certifica la capacitación profesional. (www.icf-es.com)

Actualmente hay varias organizaciones en España que basan su modelo de formación en coaching en las definiciones, código deontológico y competencias de la ICF. Estas son la Augere Foundation (www.augerefoundation.com), la Escuela Europea de Coaching (www.escuelacoaching.com) y el Instituto Internacional Olacoach (www.olacoach.com).

En cuanto a asociaciones se refiere, mencionar a la Asociación Española de Coaching (ASESCO / www.asescoaching.org) y a la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP / www.aecop.net).

Sin duda, en el futuro irán surgiendo escuelas y formación en coaching, pero para obtener la garantía de que cumplen con la calidad suficiente en cuanto a la filosofía, las técnicas, los principios y el conocimiento, tendrá que contar con el sello de la International Coach Federation (ICF).

EXPERIENCIAS DE COACHING

■ **Coaching
personal** ■

1.

Quiero empezar a vivir

Desde hacía mucho tiempo, Ana sabía que algo no marchaba bien en su vida. Ocho años de terapia preceden a su proceso de coaching. Así pues, con todo su bagaje de introspección, tenía claro qué fallaba, aunque hasta entonces poco o nada había hecho por cambiarlo, por pasar a la acción.

Ana oyó hablar por primera vez del coaching en uno de los cursos que imparte Juan Ferrer sobre 'Cómo comunicar y convencer en público'. La característica de estos cursos no estriba tanto en las técnicas de atención intelectual, visual y auditiva, sino en la liberación que ejercita el individuo de la vergüenza, la timidez y el miedo. Son seminarios que transforman a la gente, haciéndoles experimentar la libertad y la autoconfianza en sí mismos.

Desde ese primer contacto hasta que se decidió a conocer el coaching pasaron dos años. Entre los motivos que la animaron a empezar el proceso de coaching estaba el cambiar su relación con el trabajo. Una baja remuneración económica y una elevada exigencia por parte de sus jefes, le generaba una continua insatisfacción que venía arrastrando desde hacía unos dieciocho meses.

En la diagnosis inicial sobre su satisfacción en el trabajo, había muchísimos aspectos que quería cambiar: remuneración, reconocimiento, saber decir 'no', atender más la parte de formación, involucrar más al personal, creer que es posible hacer el trabajo sin morir en el intento, etc. Sin embargo, reconocía que tenía una actitud victimista,

y que necesitaba un Plan de Acción para empezar a cambiar muchas cosas que le provocaban descontento.

Se atrevió a plantear a sus jefes lo que consideraba justo, algo que anteriormente veía con miedo. Pasó del “*es que me hacen esto*”, al “*permito que me hagan esto*”. Tomó conciencia sobre si era el tipo de vida que quería llevar, permitiendo que los demás abusaran de su disponibilidad y buena fe. Se dio cuenta de que al final del día, o ella marcaba su terreno, o estaría subyugada toda su vida profesional, llorando y quejándose.

Este cambio de actitud tenía un coste, pero cada uno tiene que valorar cómo van a ser el resto de sus días. Es una responsabilidad intransferible.

A pesar de que el *glamour* del trabajo engordaba su ego, provocando que su vanidad justificara el conservarlo, poco a poco fue tomando conciencia de que tenía que definir sus condiciones y no dejarse avasallar. Cambiar su pensamiento de “*me explotarán, pero al menos puedo presumir ante mis amigos de dónde trabajo*”, por el de “*nada justifica la explotación*”.

Otro de los motivos que le generaban el deseo de comenzar el proceso era su miedo a disfrutar de las cosas. Existía un miedo a todo, altibajos anímicos, indecisión, timidez, falta de constancia, y la necesidad de tener que estar demostrando siempre algo. Incluso llegó a comentar “*tengo miedo a ser feliz; cuando va a venir algo muy bueno, decía: ¡uf!, quita, quita*”.

Normalmente, cuando se comienza un proceso de coaching, las razones iniciales, aunque siendo importantes son, ‘superficiales’, en el sentido de que cuando empieza el proceso de autoconciencia, descubrimos capas más profundas generadoras del descontento.

Por ello es que este proceso se asemeja a ascender por un río. Hasta que uno no decide comenzar ese camino, no ve desde qué 'afluentes' viene el 'agua contaminada'. Sí, es un proceso de introspección, de autoconocimiento, pero sin juicios, simplemente observando. Aquí no hay reproches, sólo observación y acción desde lo observado.

Cuando empezamos a trabajar el miedo a disfrutar, le pedí que me hiciera un listado de todas las cosas que desearía hacer algún día. Doce fueron las acciones que le gustaría llevar a cabo, de las cuales le pedí que eligiera tres para ser realizadas en el periodo de una semana.

Estaba en una situación de parálisis, incapaz de avanzar ni tomar la iniciativa para arreglar los distintos aspectos de su vida con los que no estaba conforme. Eso era algo que no había aprendido en las múltiples terapias que había practicado y que el coaching le aportó. *"Me asombró lo útil que era la técnica, el hecho de que me permitiera evaluar los sentimientos me resultó muy efectivo y, sobre todo, la acción"*, comenta.

Una pregunta que suelo hacer a mis clientes es: *"¿qué harías si te quedaran seis meses de vida y no pudieras viajar?"*. Lo de viajar es importante, porque la gran mayoría elige siempre marcharse. Esto refleja que no les gusta enfrentarse, ni limpiar las cuestiones pendientes, aparte, claro está, de una curiosidad natural.

Y casi siempre, con una sonrisa, empiezan a confesar los auténticos deseos: decir un "te quiero" a alguien, mandar a paseo a otras personas, hacer la actividad o el hobby que tanto tiempo habían querido empezar, arreglar relaciones que, aunque pasadas e incluso muy lejanas, estaban en el cajón de "asuntos pendientes", etc...

Y tras ese momento de inspiración por parte del cliente, les hago la incómoda pregunta: “y... ¿cuándo vas a empezar?”.

A Ana no le resultaron fáciles las tareas con las cuales tuvo que enfrentarse, todas ellas trabajos pendientes que llevaba años posponiendo: la mejora de sus relaciones familiares, romper con su pareja, volver a bucear, etc.

Confiesa que hubo momentos en que se sintió muy presionada con el coaching. Sin embargo, tras haber efectuado las acciones que veía necesario ejecutar para ir dando pasos en su vida, la satisfacción de haber podido le reveló que *“las respuestas y las preguntas están en uno mismo”*, así como que *“el miedo desaparece cuando te integras en la acción”*.

Lleva cuatro meses realizando todo lo que le hubiera gustado hacer si le quedaran seis meses de vida y es plenamente consciente de que todavía está en proceso de cambio.

Por eso, cuando le pregunté qué le gustaría que pusieran en su lápida si muriera en este instante, respondió: *“¿Cómo me voy a morir ahora que empieza lo bueno?”*. Ana se ha lanzado a experimentar y sabe que puede con todo lo que quiere.

En su primera sesión, el titular de su lápida había sido *“quiero”*. En la sexta sesión, la frase con la que se despediría si falleciera era: *“¡qué voooooy! ¡Agárrense!”*.

¿Cuánto tiempo nos pasamos quejándonos, justificando o posponiendo decisiones? Tal vez es que nos hemos acostumbrado a vivir así. Como cuando uno se acostumbra al desorden en su habitación, ya no se recuerda o se desconoce lo que era vivir en paz, con la sensación de orden interior, de haber sanado y arreglado relaciones

afectivas —que no quiere decir recuperarlas, sino hacer lo que se tuviera que hacer para estar en paz con uno mismo—, de decir ‘no’ a la gente que nos hace chantaje emocional, de decir “sí” a los que queremos de verdad... y así tantas cosas.

Es curioso cómo la gente necesita un duro golpe, como la muerte de alguien, el ser despedido o la ruptura de una relación, para empezar a reaccionar. A esto lo denomino el ‘efecto trampolín’. Hace falta tocar fondo, y desde ahí reaccionar para luego salir despedido y libre de ‘cargas’ para empezar a vivir.

Uno de los aspectos más duros de trabajar fue el de su relación de pareja. Tras un largo periodo conviviendo juntos, Ana ansiaba irse a vivir sola.

La invité a ver la película ‘Cuando un hombre ama una mujer’. Refleja cómo dos personas se quieren, pero a veces se necesita un espacio para recomponerse uno mismo, para tomar conciencia de lo que se quiere, o simplemente para despertarse de una manipulación que la otra persona ejerce sin darse cuenta y sin culpa de ninguno de los dos.

Tras verla, me vino a la siguiente sesión y me dijo: *“Lo que me está pasando es horroroso, pero me encanta que me pase, porque al menos me empiezo a sentir viva”*. Y siguió explicándomelo: *“Me siento como si empezara a escuchar mi cuerpo, mis emociones, mis sentimientos, mis deseos más profundos. Tengo la sensación de que algo se mueve, aunque sea desordenado”*.

En todo proceso de coaching, quien manda es el cliente. Ella misma sugirió hacer una primera prueba de soledad y, con el consentimiento de su pareja, se fue de viaje a

ver a una amiga al Norte de España. Esto le ayudó a distanciarse del 'árbol y ver el bosque'. Le asustaba dormir sola, pero sabía que tenía que hacerlo en ese proceso de crecimiento personal que había emprendido.

En la actualidad, se ha separado de su pareja, aunque ahora la ve más que antes y comparten más cosas que en el pasado. ¿El futuro? Sólo sabe que tenía que hacerlo y que es desde la acción como puede ir resolviendo las cuestiones pendientes con los demás y consigo misma.

Tras años de enfado, ha mejorado la relación con su hermana, porque ha sido capaz de verla con otros ojos. Además, está aprendiendo a moverse sola por la vida, sin miedo al rechazo.

Ya no vive actuando como "madre" de todos, papel que asumió cuando su madre falleció, porque todo le llevó a ello, desde la necesidad de llenar el vacío que dejó, hasta sus propias ansias de ser madre algún día.

Hicimos un experimento de realizar un 'collage'. En una cartulina, ella pondría fotos recortadas de cualquier revista y de la manera que sintiera.

Fue impactante observar cómo por un lado de la cartulina se despedía de todos los 'roles' que había asumido en relación con su madre, su hermana, hermano y padre. Hasta dedicó unas letras a cada uno.

Y por el otro lado, con fotos pequeñas, reflejaba lo que quería hacer en el futuro. La única foto que destacaba era la de un niño pequeño lleno de alegría, y con el cual se identificaba plenamente, pues tenía ganas de "empezar a vivir" sin la carga que ella misma había permitido.

Ahora, tras lo que ha ido viviendo y descubriendo, quiere hacer teatro, pero sobre el escenario, no con su vida, tras haber interpretado con todo el mundo, roles que no le correspondían.

Expresa su cambio diciendo que ha vuelto a nacer y que empieza otra etapa de su existencia. Tiene ganas de trabajar y de mirar hacia delante, algo que asegura que ha aprendido *“gracias al coaching”*.

El coaching no hace milagros, los hace el cliente, cuando toma conciencia de dónde está, qué siente y hacia dónde quiere ir y qué quiere sentir. Al ser un proceso continuado y enfocado a la acción, es entonces cuando se ponen en marcha todos los mecanismos para que las cosas se resuelvan de una manera o de otra, pero que se resuelvan. Como Ana, hay mucha gente que sigue atada, anclada en el pasado, con rencores, miedos, sueños, y que no hacen nada, sino justificarse.

Hay una frase que me impactó en relación con esta forma de vivir. Alguien preguntaba si había vida después de la muerte. A lo que el ponente le respondió: *“¿por qué no se pregunta si hay vida ANTES de la muerte?”*.

En la sesión de despedida, Ana comentó: *“Juan, si me preguntaras cuál sería la frase elegida en este momento para mi lápida, te diría la siguiente: No puedo morirme ahora. Quiero empezar a ser yo”*.

2.

**El descubrimiento
de la libertad**



Hace tiempo que Elena buscaba un sentido a su vida. Se encontraba mal y su sentimiento duraba ya años. Resume su vida como un caos. En su pasado había situaciones tan traumáticas como una violación, la ruptura de su primer matrimonio y la pérdida de su casa. En definitiva, un infierno que afectaba a todos los ámbitos, desde lo material hasta la pareja, pasando por el trabajo. En esta situación, que define como “un libro de terror”, conocer al coach Juan Ferrer en el curso ‘El poder y la palabra’ fue todo un descubrimiento que “me hizo despertar” e introdujo “luz en mi vida”.

Recurrió al coaching para mejorar su situación laboral y descubrió que lo primero que tenía que transformar era su situación familiar, porque eso era lo que le fallaba. *“Iba a trabajar y llevaba la mochila cargada. Así era imposible que nada funcionara”*, reconoce.

En la primera sesión que tuvimos, el objetivo que ella planteaba era cómo planificar su futuro laboral. Analizamos varias opciones, según su apetencia, posibilidades y conocimientos. Sin embargo, cuando planteé la diagnosis de satisfacción a través de la *Rueda de la Vida*, lo primero que tenía que arreglar eran las relaciones familiares, empezando por su madre y continuando por sus hijos, dos de los cuales tenían problemas de drogas.

Un proceso de coaching es un proceso de descubrimiento. Estamos siempre corriendo, unas veces metidos en la

vorágame del mundo y otras huyendo para no parar a pensar. Nada que reprochar, puesto que a veces se hace duro reorientar la vida de uno, y más en un caso tan duro como éste.

Sin embargo, si no hacemos esa introspección, nunca corregiremos ciertas reacciones (enfados, complejos, miedos, etc.) que tienen su raíz en 'capas' más profundas, y que determinan la forma en que nos relacionamos con el mundo (en el trabajo, en la familia, en la pareja y con los amigos).

Por ello, el orden de prioridades cambió de forma determinante. Tras la previa reflexión, la primera tarea, fue escribirle una carta a cada una de las personas con las que estaba en conflicto: su madre y dos de sus hijos.

No hacía falta entregárselas, sino sacar y ordenar en la medida de lo posible lo que su corazón guardaba, ya fuera rencor, dolor, culpabilidad, miedo o un gran amor impotente hacia ellos.

Normalmente somos autómatas en nuestras reacciones: nos quieren, queremos; nos rechazan, rechazamos; nos insultan, insultamos; nos ofenden, ofendemos. ¡Qué fáciles somos de manipular! ¡Somos marionetas de los demás! Y lo más triste es que no nos damos cuenta.

Todo esto fue lo primero que empezamos a trabajar. Se trataba de tomar conciencia de hasta qué punto las situaciones de conflicto se producían porque, de alguna manera, ella les daba continuidad.

Así fue cómo nos propusimos empezar a vivir en libertad. Y esto es tan sencillo o complicado como no reaccionar ante los ataques de los demás. Acordamos que ante cualquier comentario cínico, duro, hostil, no reaccionara res-

pondiendo de igual manera. Antes que devolver esa misma energía, tendría que callarse. Esto exigía concentración, atención a uno mismo, ser observador de cómo reaccionaba ante el mundo.

Para que este proceso no decayera, me comprometí a hacerle un seguimiento a lo largo de la semana.

Esto es una característica del coaching y por tanto del coach: el acompañamiento. El encontrar a alguien que nos acompañe, nos anime, de feedback, haga de 'espejo' de nuestras reacciones, es un enorme lujo. El cambio se hace más difícil si no tenemos con quien contrastar, con quien desahogar sin que nos juzgue o nos dé un consejo, 'su' consejo.

En paralelo a esa transformación de las relaciones, se ahondó en su situación laboral. Durante muchos años el trabajo fue su huída de una realidad que no le gustaba, aunque no era consciente de ello. Salía de casa a los 5.00 de la mañana y no regresaba hasta las 10.00 de la noche. Con el tiempo, las oportunidades en el mundo laboral en el que se había movido y al que tanto entregó, mermaron debido a su edad. Meses antes de empezar a hacer coaching, esto era algo que le ocasionaba un enorme disgusto y mucha rabia.

En el tiempo que dedicamos a definir qué le gustaría hacer con su trabajo, sucedió lo que a muchos: tenía que pasar del caos de tener varios caminos muy variopintos, a concretar uno.

Durante las semanas que nos vimos, en cada una de ellas había una nueva opción. Incluso se daban pasos para avanzar más en esa nueva posibilidad que era la más interesante para, a los pocos días, desecharla. No había por qué desanimarse. Ambos éramos conscientes que estábamos en un proceso de descubrimiento, de mirar al

futuro y vislumbrar qué era lo mejor, bajo todos los puntos de vista que su propia realidad le demandaba: horarios, vida familiar, conocimiento, habilidades, perspectiva de futuro, etc.

En lo que se refiere al trabajo, motivo por el que había iniciado el proceso de búsqueda del cambio que la condujo al coaching, Elena fue consciente de que necesitaba un parón y un giro, y de disponer de más tiempo para sí misma, para conocerse y encontrarse. Fruto de ello ha sido el haber dejado de tomarse los rechazos laborales como rechazos personales.

Volviendo a las relaciones personales, descubrió que lo malo que veía en los demás era en realidad lo que odiaba de sí misma. Se propuso pasar de ser una persona cuya vida era la suma de reacciones que los demás le provocaban, a ser una persona más libre.

En una de las sesiones, me vino emocionada tras haber entregado la carta a su madre. Es más, tuvo el coraje de leerse la. Su madre lloró y se generó un encuentro que hacía muchos, muchos años no sucedía.

Acordamos que el objetivo desde aquel momento iba a ser llevarse bien con ella. Y para ello tendría que evitar discutir, autocontrolándose y, sobre todo, escuchar. Aquí habría que resaltar lo de escuchar. Cuando entramos en conflicto con alguien, muchas veces no escuchamos lo que NO nos está diciendo: miedo a perder la razón, necesidad de imponer su opinión, frustración, complejo, no aceptación, etc.

¿Cuántos conflictos se evitarían si escuchásemos más de lo que hablamos? Es más, ¿con qué actitud vamos al conflicto?, ¿a resolverlo o a ganarlo? Porque es aquí donde se genera el problema. En función de mi actitud, el conflic-

to se acrecentará o bien se arreglará. Es 'ganar-perder' versus 'ganar-ganar'.

Tras comenzar a arreglar la relación con su madre, y viendo su propio cambio de actitud, se atrevió a comenzar a trabajar la relación con sus hijos, enturbiada por las drogas.

Decidió aplicar el principio que tan bien le había funcionado con su madre: escuchar y no reprochar.

Tras meses de incomunicación, organizó una visita a sus respectivos hogares.

Ahora ella se siente querida y respetada por sus hijos. Tiene mucho que ver el hecho de que ha dejado atrás su actitud de 'madre salvadora', que quería cambiar a toda costa a sus hijos, y ha adoptado una postura más abierta, comprensiva y tolerante tanto con ellos, como consigo misma. *"En lugar de tratar de cambiarlos, empecé a aceptarlos como son"*, comenta. Se convenció de que ella no era quién para salvarlos y que prefería ser acompañante a salvadora. Además, ha aprendido a darse valor y a respetarse. Como consecuencia de todo esto, ha notado que el comportamiento de sus hijos con ella se ha modificado *"hasta por teléfono"*.

También ha recuperado relaciones, como una amiga a la que hace 28 años que no veía. Ahora las amistades llegan más a ella. *"Al ser yo más auténtica, las amistades también lo son"*, resalta.

Su vida actual no la cambia por nada. Cree que antes era una persona inmadura y llena de miedos, preocupada por el presente, el pasado y el futuro. Tras varias sesiones de coaching, se siente una mujer diferente, en paz y organizada.

Llegó al coaching tras haber probado varios métodos de transformación personal y siente que éste le ha proporcionado la ayuda defi-

nitiva que necesitaba para descubrir y superar los miedos que provocaban el caos de su vida. Ha descubierto que la violencia en su entorno y en sus relaciones era producto de miedos del pasado, generados a partir de situaciones traumáticas vividas.

Dice que ahora sabe que todo lo que está ahí afuera y que le molesta, le está mostrando algo que aprender y una oportunidad para crecer.

3.

Independencia emocional

Este proceso tiene la particularidad de que empezó de modo presencial pero, después de un tiempo de sesiones y tras algunas dificultades para cuadrar sus respectivas agendas, coach y cliente decidieron continuar a través del teléfono. En principio, Sonia reconoció que “no soy muy parlante por teléfono y me costaba mucho hablar, pero poco a poco me fui sintiendo cómoda para seguir con el proceso y las sesiones”.

Sin duda alguna, llevar a cabo este proceso por teléfono puede generar cierta incomodidad por parte del cliente. Pero hoy en día es un sistema implantado en el mundo del coaching. Lo que sí conviene destacar es que el coach va a tener que agudizar aún más sus sentidos para interpretar la información ‘no verbal’ que recibe: respiración, silencios, timbre de voz, etc.

Mi argumento en defensa de este método se basa en que hay quienes mantienen su relación de pareja en la distancia. Ellos son la prueba de que se puede crear esa conexión necesaria para hablar con toda sinceridad y comodidad.

Al principio puede llevar un tiempo lograr la empatía suficiente para conectar cliente y coach, pero esta es una habilidad más que debe desarrollar un coach profesional.

Su situación de partida y el motivo para empezar este proceso fue que necesitaba poner orden en su vida. Tras una separación marcada por el miedo a la soledad, notaba igualmente que muchas relaciones se movían en función de una sumisión de su persona, ya fuera en el trabajo o en una nueva relación que había comenzado

¿Cuánta gente se ha acostumbrado a vivir en el ‘chantaje emocional’? ¿Cuánta gente permite —repito, ‘permite’— que los demás sean quienes dirijan su vida? Porque aquí no nos vale el victimismo, el ‘pobrecito de mí’.

En este particular tengo una reflexión:

- Cuando alguien me hace daño, la primera vez se debe a que me coge por sorpresa.
- Cuando me lo hacen por segunda, es porque en su momento perdoné.
- Pero si me lo hacen una tercera, merezco cualquier tipo de adjetivo calificativo, porque soy yo quien está permitiendo que esa persona me manipule y me haga sentir mal por no hacer lo que ella quiere.

Lo triste y lo complicado a este respecto es que puede llegarse a convertir en un estilo de vida, es decir, a acostumbrarse a que eso es lo ‘normal’ y a apagar el sentido de *“me gustaría que fuera de otra manera”*.

Es como el mendigo que se acostumbra al pan duro. Tal vez nunca probó el caviar, pero si lo hizo, juega con ventaja, porque en algún momento dirá: *“¡Basta!”*. Ahí es cuando surge el miedo y la gran pregunta: *¿y luego qué? ¿Quedarme sola/o? Y prefieren esa miseria acompañada, que la libertad, e incluso me atrevería a decir que lo desconocido o lo que no tienen esperanza de alcanzar.*

Poner orden en sus sentimientos fue el primer objetivo al inicio de su proceso. La cuestión era que se le unía un miedo a la soledad con

el comienzo de una nueva relación cargada de grandes dificultades, no solo por la personalidad del otro individuo, sino por sus circunstancias, pues estaba casado.

En esta relación se veía en un segundo plano, pero al menos tenía algo. Siempre estaba dispuesta y en un principio había aceptado mantenerse en dicho segundo lugar, con la esperanza de que algún día eso cambiaría. Era algo que anhelaba, pero ni se atrevía a comunicarlo, no fuera a perder lo poco que tenía.

Así transcurría su mundo afectivo, un mundo 'de segunda mano'. Es cierto que cuando estaba junto a él conectaba y, sobre todo, se sentía querida y deseada. Pero tras varios meses, sus sentimientos pedían algo más.

Lo primero que hicimos fue que me describiera lo que sentía y sobre todo cómo quería sentirse en el futuro. Aquí se halla la clave, en el futuro, porque está muy bien eso de la pasión y de los encuentros fugaces, pero poco a poco el corazón va tomando su sitio y entonces empieza a sufrir, porque en el fondo va generando deseos de estar más tiempo disfrutando del placer que genera la otra persona.

Le pregunté: *“¿qué tipo de relación te gustaría tener dentro de dos años?, ¿te imaginas viviendo igual que ahora?, ¿qué puedes hacer para ir construyendo ese futuro que querrías para ti, como persona?”*

Como podrán ver, nunca, nunca hay reproche, ni juicio alguno. El coach tiene que estar vacío de sus prejuicios. ¿Quién soy yo para juzgar?, ¿quién soy yo para aconsejar?, ¿acaso no es la persona la que conoce todas las variables materiales y emocionales que entran en juego? Tal vez no, pero la función del coach es que las conozca y, en función de ellas, decida la propia persona, asumiendo la responsabilidad consciente (énfasis lo de consciente) de su decisión.

Y una vez que toma su decisión basada en toda esa información, el rol del coach es acompañarla, motivarla, constatar que da los pasos, reanimarla, y sobre todo hacer de espejo.

“¿Qué quieres para tu vida?”, le pregunté. “Tienes por delante treinta o cuarenta años. ¿Quieres seguir así?”

Y ella eligió. Lo suyo ha sido un proceso de autonomía. Ha logrado desprenderse de ataduras afectivas, de relaciones en las que se mostraba sumisa y se implicaba emocionalmente para lograr que la quisieran. Asimismo, ha conseguido liberarse de su adicción a estar siempre en compañía y aumentar por tanto su independencia.

En todo proceso de coaching, hay pasos que se deben ir dando.

Acordamos que me ‘prestara’ un mes de su vida. Sólo un mes. Calculamos cuántos meses había vivido y cuántos esperaba vivir. Y durante ese mes, no tendría ningún contacto con él: ni llamadas, ni emails, ni recados, ni coincidir en sitios que frecuentaban.

Sólo deseamos aquello de lo que tenemos conocimiento o recordamos. Había que hacerle experimentar que podía vivir, o sobrevivir sin esta persona.

Pasó un enorme bache dentro del proceso, una fase de sufrimiento en la que flaquearon hasta sus ganas de vivir, pero *“toqué fondo”* y salió adelante con un poco de ayuda de su coach. *“Llegué a una situación en la que todo me daba igual, de la que pensé que no iba a salir, pero la afronté y después me he sentido en paz”*, explica.

Es cierto que tocó fondo, que se planteó incluso el seguir viviendo, pero había que desdramatizar, verlo como un

periodo de ‘fiebre’ afectiva, de desintoxicación, de empezar a reconstruir su espacio y su independencia emocional.

Durante ese periodo le pedí que me dijera qué actividades o acciones le podrían ayudar a crecer en libertad.

Obviamente, como coach, tuve que frenarme para aconsejarle lo que creía que le sería útil. Otra cosa es que pudiera darle una serie de opciones para que ellas las considerara.

Finalmente se comprometió en ese mes a cuatro acciones:

- Buscar y conectar con personas que le enriquezcan, dejando de insistir en aquellas que le hacían chantaje emocional.
- Mantener un contacto más frecuente con el coach, con objeto de mantenerse en las decisiones
- Dedicar quince minutos cada noche a leer algo que le hiciera crecer.
- Anotar en un cuaderno cuántos ‘deberías’ se imponía y le hacían infeliz.

Cada persona es un mundo, y un mundo muy particular dependiendo del momento en que se encuentre. No existen soluciones dogmáticas ni para todos. Es lo bueno del coaching, no busca imponer, ni crear una metodología de soluciones, sino que cada persona descubra ‘su’ solución, ‘su’ caminito hacia lo que está buscando. El coaching es un puente hacia ese destino, que se llama Felicidad y Autorrealización, y que está dentro del territorio de la Libertad.

Poco a poco, María fue poniendo orden en su vida y en sus afectos. A actuar sin dependencia emocional y aceptar y convivir con su

soledad. Efectuó cambios que se reflejaron en todos los aspectos de su vida, incluido en el laboral, sobre el que no estaba especialmente interesada en actuar.

Algunos amigos se apartaron en el camino, porque la nueva persona que afloró, decidida, independiente y más sincera, no les gustó. A pesar de todo, cree que el cambio ha merecido la pena, porque *“siento que soy una persona fuerte, que me puedo enfrentar a cualquier cosa y sé los pasos que tengo que dar”*. *“He descubierto que la sinceridad produce rechazo y también que no pasa nada si no me acepta todo el mundo”*, explica.

Ha dejado de querer agradar a todas las personas y resuelve sus problemas con el mínimo dolor. Dice que también ha ganado seguridad, expresión y autoestima. Es capaz de *“entablar relaciones más auténticas”* y de disfrutar de un espectáculo en solitario, sin compañía, aunque confiesa que *“todavía estoy aprendiendo a vivir con mi soledad”*.

“Hoy me siento bien y pienso que lo que he aprendido es como montar en bicicleta, ya no se te olvida”, comenta. Le está sirviendo incluso para afrontar la preadolescencia de su hijo mayor.

Además, una vez terminado el proceso de coaching, ha transformado la relación con su coach en amistad, una relación de confianza *“sin ningún tipo de enganche”* o dependencia emocional.

Tan importante es acompañar al cliente en su proceso, como no crear dependencia y saber finalizar dicho proceso.

En este caso, a pesar de haber solicitado en un momento determinado mayor comunicación debido a la decisión tan importante y dura que estaba llevando a cabo, fue ella misma la que decidió finalizar meses después, pues se veía con fuerza y con una serie de herramientas que le ayudaban a discernir.

A medida que avanzábamos en el proceso, el objetivo que ella misma se había establecido era 'crecer en libertad'. Estaba harta de ser marioneta de alguien, de ser rescatadora de todo el mundo menos de ella misma, de sentir la soledad en compañía. El trabajo con el coach le hizo ver todo esto.

El camino y la fuerza para salir estaban en ella. Acompañarle y motivarla, en el coach.

4.

La vida sin «Pepito Grillo»

Varios eran los aspectos de su vida que a Rodrigo, un joven profesional liberal, abogado asesor laboral, no le agradaban cuando empezó su proceso de coaching. Tenía claro que necesitaba un cambio en el terreno emocional, en el laboral y también en lo relacionado con su sistema de pensamiento, basado en una concepción muy rígida del mundo.

Conoció la existencia del coaching en uno de los cursos que impartía Juan Ferrer sobre 'Cómo comunicar y convencer en público'. *"Ese día Juan habló del papel del 'coach' y me llamó la atención, porque llevaba tiempo queriendo acudir a un profesional para solucionar mis problemas"*, comenta. Añade que el coaching le atrajo porque entendió que se trataba de *"tomar conciencia y de actuar"*.

Uno de los aspectos que le preocupaban cuando empezamos era el continuo conflicto que tenía con personas de su entorno. O incluso en ocasiones, cómo había gente que no contaba con él a la hora de organizar cualquier actividad fuera o dentro del trabajo. Sentía que había algo equivocado en su forma de relacionarse.

Tuvimos que indagar sobre cómo se relacionaba, cómo resolvía los conflictos, y fue ahí donde surgió la pista: cuando entraba en conflicto con alguien, por tener una opinión diferente, esto le generaba el sentimiento de *"me cae mal"*.

La mayoría de la gente busca darse el placer de tener la razón. No pretenden aprender, comprender o ver qué ha llevado a la otra persona a esa forma de pensar, sino todo lo contrario, convencer, imponer, tener la razón.

Durante el desarrollo del proceso de indagación sobre esta emoción de rechazo por tener opiniones en temas sensibles muy diferente, llegó a la conclusión de que parte de sus problemas radicaban en su excesivo apoyo en un sistema rígido de creencias. Para él, las cosas eran blancas o negras y no se permitía reconocer que se había equivocado, ni cambiar de opinión, ni hacer amigos que no pensarán como él. Por el contrario, sólo elegía a aquellos que contribuyeran a reafirmarlo en sus creencias.

Hasta ahora se había aferrado a su manera de pensar y consideraba que estaba en posesión de la razón. Como consecuencia de ello, no escuchaba a los demás, *“porque sentía que no me podían aportar nada”*.

Cuando una persona, en un momento determinado de su vida, es consciente de tener como fundamentos de vida un sistema de creencias demasiado rígido, es el momento de empezar a cuestionarlas y encontrar otras creencias más acorde al momento que vive y a las vivencias acumuladas.

En ocasiones, dicha toma de conciencia no es percibida por el coach de manera directa, sino que se manifiesta en la propia conversación, cuando sale a relucir la contradicción entre lo que vive y lo que predica, entre lo que siente y lo que debería sentir o hacer.

Ante ese conflicto, como coach y como parte del proceso de cambio conviene ver la solvencia y los cimientos de esas creencias. Las cuestiones que se plantearon para analizarlas fueron las siguientes:

- 1.- ¿En qué se fundamentan? ¿En algún hecho de su vida?, ¿alguna creencia asumida de los demás? o ¿alguna creencia desarrollada por él mismo?
- 2.- ¿Qué beneficios le produce seguir creyendo de esa manera?
- 3.- ¿Qué pierde si continúa con esa creencia?
- 4.- ¿Podría reformularla, poniéndola en positivo o viéndola desde el punto de vista contrario?
- 5.- ¿Qué ganaría con esa nueva creencia?
- 6.- ¿Qué perdería?
- 7.- ¿Qué vas a hacer a partir de ahora?

Para apoyar este proceso de autoanálisis y comprensión de uno mismo, me pareció fundamental que pudiera ver la película *'Matrix'*, en donde se refleja cómo la 'realidad' que vemos y percibimos va a depender de la versión del 'software' (llámese cultura, país o religión) que nos han 'cargado' en nuestro 'disco duro': el cerebro. Ello le sirvió para estar atento a no ser tan drástico en sus opiniones, y para observar que tal vez debería introducir el 'creo que' y sustituir el 'esto es así'.

Es duro tener que cambiar de creencias, porque durante mucho tiempo la persona se había regido por ellas, y bajo su influencia ha juzgado a los demás y a uno mismo; ha rechazado, acusado y condenado actitudes y comportamientos. Incluso ha sentido el miedo a decepcionar a los demás ante la posibilidad de defender otras creencias, pues había asumido el rol de 'predicador' y sus 'fieles' las asumieron sin cuestionarlas.

El cambio supone una gran lección de humildad, y a la vez desarrollar un afán por aprender, por no cerrarse en lo que uno cree que ahora es verdad. Y sobre todo, el ser más respetuosos con la opinión y los valores de los demás.

Tampoco era capaz de preguntar una duda en su trabajo, *"no sea que fueran a descubrir que no estaba suficientemente preparado"*

para responder a las dudas de los clientes que asesoraba". Le aterraba dar un mal consejo, y más aún que lo descubrieran. La responsabilidad le pesaba como una losa.

Ello había que relacionarlo con una continua búsqueda de aprobación para sus actos y opiniones. No poseía un criterio autónomo, sino que dependía mucho de lo que pensaban los demás, y sobre esa base de 'depende estima' estaba construida su autoestima. Sus éxitos y sus fracasos no eran obra suya, sino de lo que pensarán los demás.

Uno de los ejercicios que le propuse fue escribirse una carta a sí mismo, lo cual aceptó con cierta curiosidad sobre lo que podría poner en ella. Entre otras muchas cosas, Rodrigo reconocía en dicha carta que cuando preguntaba a alguien sobre cualquier tema, sentía que era como asumir una inferioridad intelectual. Ello reflejaba un gran complejo. Le era preferible vivir en la ignorancia con miedo a dar evidencias de no ser un experto en la materia que se le preguntaba. La consecuencia de semejante situación era una gran angustia permanente.

Igualmente, en la reflexión que siguió a la carta, aceptaba que, para él, debatir significaba competir por ver quién ganaba. Es lo más frecuente hoy en día. La gente no sabe escuchar, pues sencillamente porque el planteamiento no es aprender, sino enseñar, dar lecciones, humillar en algún extremo, sentirse superior en una estúpida competición del conocimiento, o mejor dicho de la arrogante ignorancia.

Desde el punto de vista emocional, había un gran conflicto. Sentía que no sabía disfrutar de la vida. Se basaba en un sistema de valores que entraban en contradicción con sus apetencias personales. Y fue ahí donde su otro 'yo', su conciencia, personificada en su particular 'Pepito Grillo', no le dejaba disfrutar de la vida.

Entre las funciones de este personaje estaban: ser juez de sí mismo; impedirle disfrutar de la vida; ser envidioso; creer que siempre tiene la razón; evitar que evolucionara, pues si cambiaba de criterios perdería autoridad intelectual y moral ante otros; sentirse acomplejado; gastar energía pensando lo que otros estarían opinando sobre él, etc.

En esta fase del proceso, como coach, le pregunté: *“¿qué pasaría si le diésemos vacaciones a tu ‘Pepito Grillo’? ¿En qué cambiaría tu vida?”*. A lo que respondió con el siguiente listado: *“perdería la timidez; escucharía a quienes piensan diferente; no habría un juez; tendría ganas de disfrutar de la vida; cogería el teléfono y resolvería relaciones del pasado que tengo pendientes; intentaría aclararme sobre deseos que he ocultado y que también están pendientes; organizaría una fiesta; propondría un viaje, etc.”*.

Obviamente, mi siguiente pregunta fue: *“¿a qué esperas para hacer todo eso?”*.

Aproveché el momento para recomendarle que viera la película *El Club de los Poetas Muertos* y que hiciera un experimento: durante una semana, sólo una semana de su vida, viviera sin ‘Pepito Grillo’. Sólo le pedí una semana.

Acordamos un plan de trabajo sobre todas las cosas que podría hacer y me comprometí a no verle hasta que las cumpliera.

Así sucedió. A la semana, que era la frecuencia de nuestras sesiones, solamente había realizado un tercio de las acciones acordadas y, en mi papel de coach, me tuve que negar a verle. Es frecuente que los clientes se justifiquen, se excusen, y pospongan las tareas por ambos acordados. Muy a mi pesar, y en compromiso a lo acordado, me ne-

gué a verle, hasta que terminara de completarlas, como así fue a la siguiente semana.

Tras dos meses de sesiones de coaching, Rodrigo reconoce que se estaba perdiendo muchas oportunidades en todos los sentidos porque, con su rigidez mental, él mismo se había limitado. Sin embargo, todo esto ha cambiado y ya no está dispuesto a seguir comportándose como siempre, sino que quiere arriesgarse, abrirse y experimentar, sin más dilación. Percibió con claridad que la consecución de sus objetivos pasaba por cambiar de actitud.

En la diagnosis inicial le pregunté: “¿Cuánto te quieres a ti mismo?”, a lo que respondió que “un 4,5 sobre 10”. En la cuarta sesión, la puntuación ya había subido a un 6. Y en la séptima sesión ya iba por 7.

Este maravilloso proceso de toma de conciencia sobre la autoestima, el amor propio y la experiencia de libertad para con uno mismo y el mundo es determinante para asumir un nuevo cambio de actitud.

Con las sesiones de coaching ha conseguido modificar su actitud para tomar las riendas de su vida, para aprender a decir NO a los demás, para admitir que puede equivocarse y para no sentirse inferior por consultar a los compañeros.

Ha logrado desembarazarse de su ex colega ‘Pepito Grillo’, abrir su sistema de creencias, disfrutar del momento y a creer más en sí mismo y lo que hace. Además, ha dejado de ser una persona pasiva, a la expectativa, y ha pasado a la acción, a tomar la iniciativa.

En la propia diagnosis sobre cómo gestionaba los conflictos, había un comportamiento que destacaba sobre el

resto: no afrontaba los conflictos con prontitud, sino que los evitaba, camuflándolos y sin ponerles remedio.

Y ello se veía reflejado en la propia convivencia en su casa, con sus dos compañeros.

¿Solución? Él mismo la daba: cambiar de actitud, tomar la iniciativa y aceptar más a la gente y la realidad que le toca vivir.

Sabe ahora que puede seguir creciendo solo. De hecho, considera que le *“quedan muchas cosas por hacer”* y está dispuesto a disfrutarlas, sin pensar en si le salen bien o mal y sin culpar a nadie si algo falla.

A mi clásica pregunta ¿qué frase pondrías en tu lápida si te murieras hoy mismo? Él me respondió en las sesiones iniciales: *“Le quedaron muchas cosas por hacer, por no tener agallas”*.

A continuación, le pregunté por la frase que le gustaría poner cuando se muriera de verdad. Su respuesta fue clara: *“Disfrutó de la vida al máximo porque le echó narices”*.

Todavía está sorprendido ante la efectividad de las técnicas del coaching, porque *“con unos pequeños cambios, se consigue una mejora importante”*.

También le asombra lo mucho que ha aprendido de lecturas y películas vistas con otros ojos. Y agradece a Neo, el protagonista de la película *‘Matrix’*, que le descubriera que no debemos esperar que sean los demás los que nos digan que somos el ‘elegido’.

Curiosamente, ahora que es capaz de reconocer que se equivoca y de aceptarse a sí mismo y a los demás, afirma que se siente *“mucho*

más sabio” que antes, cuando creía que estaba en posesión de la verdad.

En el cierre de la última sesión, le pregunté: “¿qué le dirías a Rodrigo que empezó el proceso, si lo tuvieras enfrente?”. Estas fueron sus respuestas:

- *“El problema está en tu victimismo. Hay algo de masoquismo cuando dices ¡qué mal estoy!”.*
- *Te has acostumbrado a meterte en tu caparazón y a echar la culpa al exterior, es decir, a las personas y circunstancias.*
- *No hay que estar esperando a que una persona, mujer o amigo, te vengan.*
- *Si quieres llegar, al menos ponte a caminar.*
- *Hay situaciones que hay que aceptar.*
- *Es importante abrirse al conocimiento mutuo, de otros ambientes, de otras personas.*
- *En el trabajo, no temas las rectificaciones.*
- *Y a ‘Pepito Grillo’ dile lo siguiente:*
 - *Que si buscas la libertad, debes olvidar los prejuicios, y los juicios hacia los demás y hacia ti mismo.*
 - *Si te apetece decir NO, di NO.*
 - *Si te apetece decir SÍ, di SÍ.*
 - *Si algún proyecto falla, que no le dé tantas vueltas. Que cuando una puerta se cierra, otra se abre.*
 - *Si cambia la actitud, cambia... la suerte.*
 - *Que echar la culpa a los demás es muy cómodo, porque entonces ya no haces nada para cambiar las cosas.”*

No deja de impresionarme la sabiduría que guarda la gente dentro de sí, o que es capaz de descubrir cuando consigue liberarse de sí mismo o de su ‘Pepito Grillo’.



Coaching ejecutivo



1.

**De la ignorancia
al autoconocimiento**

Alfonso es un alto ejecutivo, consejero delegado de una empresa y perteneciente a una familia muy poderosa económicamente.

La razón que le llevó a comenzar un proceso de coaching era su conocimiento del potencial que tiene esta herramienta. Como profesional que asiste a cursos y conferencias para directivos, deseaba probarlo después de observar que era una práctica que ya se iba implantando en las grandes empresas.

Sin embargo, desconocía todo el autoconocimiento que ello le iba a generar, así como los cambios que acarrearía a su vida.

El proceso comenzó con un autodiagnóstico en donde se analizan 25 competencias directivas (estratégicas, interpersonales y personales).

A pesar de abordar el análisis en relación a un determinado contexto de la vida del individuo (en este caso el ámbito era el profesional) es necesario examinar otros aspectos fuera del trabajo. En primer lugar, porque esto enriquece la diagnosis, pero además, porque puede mostrar muchas conexiones y manifestaciones de determinados comportamientos que se repiten en otras esferas.

Para comprender su relación con el mundo exterior (fuera del trabajo) hicimos uso de la Rueda de la Vida (diag-

nosis de la satisfacción en diferentes ámbitos). Esto permitió ver el nivel de satisfacción en áreas como trabajo, amigos, familia, pareja, salud, ocio, desarrollo emocional y desarrollo profesional.

Y para terminar esta primera etapa de autoconocimiento, realizamos un sencillo análisis del *“qué y cómo estaba haciendo las cosas”*, es decir, la eficacia de su tiempo y los cambios que le gustaría introducir.

Es interesante ver las primeras reacciones ante los resultados de las diferentes diagnósticos que llevamos a cabo. Simplemente con haberse parado a pensar en sus comportamientos, su nivel de satisfacción en las diferentes áreas de su vida y la eficacia de su trabajo, pudo ver un enorme campo de trabajo personal y profesional. En estas primeras sesiones no se asumió ninguna tarea, ninguna acción, sino que el objetivo era *“separarse de sí mismo, para verse mejor”*.

Al final de cada una de ellas, es conveniente preguntarse qué se lleva el cliente. Pues en las dos primeras sesiones, este alto ejecutivo se sorprendía, por no decir alucinaba, de cuántas cuestiones tenía que cambiar en su vida. No eran cambios drásticos, no todavía, sino de prioridades que estaba olvidando, de pérdidas de tiempo, de olvido de personas y sobre todo de comportamientos que tenían efectos dañinos en otros, pero sobre todo en él mismo. Eran comportamientos de los que no se daba cuenta porque se había acostumbrado a ellos.

En sus primeras sesiones se sorprendió del proceso: *“Jamás había hecho un proceso de introspección. La autoevaluación que he venido haciendo hasta ahora ha sido inútil, pues nunca había mirado hacia dentro”*.

Si algo caracterizaba el ánimo de esta persona era su falta de optimismo. Se sentía como que la situación en la que se encontraba le

podía y no veía salida. Sí, tenía poder y recursos económicos, pero no estaba feliz, se encontraba en un barco en el que no quería estar, pero las circunstancias familiares le habían obligado a ello, y no podía salir.

El trabajo comenzó tomando como referencia los datos de la diagnosis aportada por la autoevaluación de competencias. Entre las 25 competencias que se analizaron, nos concentramos en cuatro: Comunicación, Gestión de Conflictos, Gestión del Tiempo y Creación de Equipo.

COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

Reconoció que le costó comentar al coach que se comunicaba con la mayoría de su personal a base de broncas. Lo disfrizó convenientemente definiendo su estilo de comunicación como “*vehemente*”. Su conclusión fue que actuaba así porque se sentía atacado en su autoridad y, en consecuencia, reaccionaba desde la violencia, algo que, desde luego, no le satisfacía. Tenía un efecto negativo tanto en él como en sus trabajadores.

En el análisis de estas dos competencias, los comportamientos más habituales eran los siguientes:

- Dejaba conversaciones pendientes.
- No escogía el medio idóneo para dar la información.
- No se aseguraba de que su interlocutor había comprendido lo transmitido.
- No afrontaba los conflictos con prontitud, evitándolos y camuflándolos.
- No cuidaba la parte emocional de los conflictos, dañando las relaciones personales.
- Era un desastre intuyendo posibles causas de conflicto y anticipándose a ellas.

El trabajo que acordamos llevar a cabo fue el siguiente:

- Hacer un listado de conversaciones pendientes.
- Recordar situaciones con 'vehemencia' (dígase, con violencia verbal) que tuvieran lugar a lo largo de la semana y analizaríamos si se podían haber solucionado de otra manera.
- Estar atento para prevenir los conflictos a nivel personal y profesional.

Cuando una persona lleva automatizada determinadas reacciones, no se puede imponer un nuevo comportamiento. Primero hay que desmontar el anterior 'automatismo'. Y para ello, en primer lugar, debe hacerse consciente de cuándo y por qué reacciona así. A continuación, reflexionar sobre las consecuencias que ello conlleva. Y finalmente, plantearse si se puede hacer de otra manera o evitar llegar a esa situación.

En definitiva, se trata de generar una reflexión, para que el sujeto sea 'observador' de su propio proceso de pensamiento, sentimiento y acción (así es como funciona el ser humano). En esta toma de conciencia, en este 'estar despierto', poco a poco puede ir decidiendo de manera consciente "cómo voy a responder". Se ha pasado de "reaccionar automáticamente" a decidir "qué tipo de respuesta quiero dar".

Ahora bien, estamos hablando de generar una respuesta ante una situación que viene hacia nosotros. ¿Qué pasaría si empezáramos a trabajar, no la reacción, sino la causa que la genera? En otras palabras, ¿por qué no averiguamos qué produce la 'vehemencia', en lugar de estar controlándola?

Se propuso serenarse y tomar conciencia y reflexionar antes de entrar en acción. Igualmente intentar ser constructivo en la crítica que hiciera ante posibles errores de su equipo.

El cambio no fue fácil. Pues en las siguientes sesiones, reconoció que volvía a caer en la violencia. Pero lo bueno es que ya no se justificaba, sino que empezaba un análisis inmediato de qué le había llevado a explotar de esa manera, y si se podría haber resuelto la situación de otra forma.

Esto ya era un avance. Al menos, empezaba a analizar si se podría haber hecho de otra manera y si se podría conseguir el objetivo de corregir a alguien sin que por ello la relación y la motivación se resintiera.

Mi función como coach es acompañarle en este proceso, animarle, hacerle ver por medio de preguntas, nunca de consejos, las consecuencias de los actos y abrir nuevas posibilidades, 'sus' posibilidades, para lidiar con las situaciones que se le presentara.

En un proceso de descubrimiento como éste, hay cuatro etapas, como cuando aprendemos a conducir:

- La 'incompetencia inconsciente': cuando no somos conscientes de nuestra falta de destreza.
- La 'incompetencia consciente': ya tenemos conocimiento de lo que hacemos mal o de nuestra carencia.
- La 'competencia consciente': hemos empezado a actuar de forma adecuada, pero con la tensión que genera estar controlando el proceso.
- La 'competencia inconsciente': nuestra destreza o nuestra habilidad ya se ha automatizado.

En ese proceso de reflexión, reconoció que actuaba sin control ante el estrés que sufría. Por ello estableció con el coach un nuevo objetivo: "*lograr estar en equilibrio*".

No obstante, en la conversación surgió la posibilidad de analizar las causas de ese desequilibrio. "*¿Qué te genera esa tensión, ese desequilibrio que te hace saltar y reaccionar con violencia?*".

Su respuesta fue la siguiente:

- Miedo a que me echen si fallo o no consigo los objetivos.
- Una falta de organización.
- Carezco de la sensación de control.
- Mala comunicación con mi equipo.
- Falta de equipo.
- Presión por parte de la familia en formato de “aceptación o rechazo”.

Al menos ya sabíamos qué estaba “pinchando” y generaba dichas reacciones de violencia. Dichos elementos se convirtieron en objetivo de trabajo en las siguientes sesiones.

Con este trabajo personal y manteniéndose atento a sus reacciones, recuerda cómo a las pocas semanas de haber comenzado volvió a una sesión celebrando que no había tenido ninguna bronca con nadie en toda la semana.

Y descubre que *“las broncas eran productos de la inseguridad y falta de reconocimiento. Me he dado cuenta de que la necesidad de buscar seguridad me hacía imponerme a los demás de manera violenta, haciendo sentir que yo era el jefe”*.

En este punto, hay que matizar que sí era el ‘jefe’, pero no un ‘líder’. Y eso es lo que necesitan las empresas y las personas que trabajan para otros.

GESTIÓN DEL TIEMPO

En esta cuestión, Alfonso reconoce que antes de empezar a trabajar por medio del coaching, él mismo se interrumpía con cosas

que le venían a la cabeza, lo cual le quitaba concentración para las tareas que estaba desarrollando o las que estaban esperando a ser resueltas. Era un problema de dispersión, de falta de concentración y de intensidad. Le faltaba vivir en el ‘ahora’.

En el estudio de los diferentes comportamientos que determinaban la eficacia de su gestión del tiempo, reconocía que fallaba en las siguientes:

- 1.- No evitaba las interrupciones.
- 2.- No sabía decir “no” a tareas que surgían y que impedían lograr sus objetivos.
- 3.- Tenía unas prioridades claras, pero no las seguía con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

Le pedí que hiciera una lista de opciones para gestionar mejor su tiempo. Y tras debatirla, cuestionarla y analizarla, estableció los siguientes compromisos:

- 1.- Tener un cuaderno siempre a mano, para apuntar las cosas que le vienen a la cabeza y le pueden interrumpir en lo que está haciendo.
- 2.- Planear las tareas al principio del día, incluyendo un tiempo para imprevistos, separando lo ‘Urgente’ de lo ‘Importante’, y llevarlas en un block o ‘cuaderno del tiempo’ de manera diaria, y que analizaríamos en futuras sesiones.
- 3.- Planificar el día de manera intensa, con cierta presión para forzar la concentración y evitar las distracciones.
- 4.- Tomar conciencia de:
 - no pasar de una tarea a otra,
 - administrar su propio tiempo. “no dejar que los demás manden sobre su tiempo (siempre que pueda).
- 5.- Analizar los “ladrones de tiempo” que tiene: llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas, reuniones imprevistas, etc.

Ante todas estas soluciones, le pregunté: “¿qué indicaría que has implantado una buena gestión del tiempo?”. Él mismo estableció los siguientes indicadores:

- Una evaluación propia del nivel de satisfacción en este aspecto.
- Haber planificado por escrito las tareas del día, incluyendo un ‘comodín de tiempo’ para imprevistos.
- Acabar cada día, habiendo cerrado todos los asuntos ‘urgentes’ y resuelto algunos ‘importantes’.
- Compartir los ‘ladrones de tiempo’ que haya descubierto.

En esta ocasión se llevó de la sesión, sobre todo motivación, pues se daba cuenta que si arreglaba esta cuestión, arreglaría otros aspectos de su vida: tranquilidad, orden y satisfacción para poder estar en paz con su familia.

Acordamos que le llamaría durante la semana para verificar o hacerle “sentir mal” por no haber llevado a cabo las tareas a las que se comprometió.

Tras haber empezado a trabajar en la gestión del tiempo, “me di cuenta de que era muy ineficiente en este aspecto. Antes de empezar lo era, pero no lo sabía”.

En las siguientes semanas, estuvimos siempre repasando al comienzo de cada sesión la técnica y el hábito del ‘cuaderno del tiempo’, para que de esta manera dicho protocolo formara parte de su dinámica diaria.

En ese progreso, incluso decidió hacer un listado de asuntos desagradables pendientes (suele haber una larga lista) y ‘meterle mano’ de manera inmediata. Igualmente, vio qué cosas podía delegar y cómo tenerlas controladas sin emplear tiempo en su ejecución.

Recuerda la cara de, digamos 'odio', que le puso al coach cuando le 'animó' a resolver los 'asuntos desagradables' que estaban pendientes. Había decidido ir posponiendo la resolución de estos asuntos, pero algunos iban agrandándose y otros simplemente eran 'bombas de relojería' dispuestas a estallar en cualquier momento.

Sabía que eran generadoras de la sensación de 'falta de control' que manifestó en las primeras sesiones. Tenía un 'cajón de sastre' bastante grande y que ya pesaba mucho.

Le fue duro ir encarando estas cuestiones, pues le suponía hablar con gente con la que la comunicación era nula, decir 'no' a algunos asuntos, tomar medidas drásticas, entre ellas algún despido, pero necesarias, y reconocer que en algunas decisiones personales se había equivocado o se podía haber hecho de otra manera.

Tras todos estos pasos, dados muy a su pesar, pero sabiendo que eran necesarios para aligerar su 'carga', su sensación de falta de optimismo cambió radicalmente.

Incluso hubo quienes le reconocieron que parecía otra persona. Ya tenía ilusión por ir a trabajar, sentía que empezaba a tomar el control de la situación, y sobre todo, empezaba a disfrutar de cierta sensación de libertad de lo que pensaba su entorno familiar, pues sabía que estaba haciendo lo correcto. Si las cosas iban mal, él estaba cumpliendo como un auténtico profesional, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista humano.

CREACIÓN DE EQUIPO

Otro aspecto del que se quejó en varias de las sesiones era que no tenía equipo. Tras ver que tal vez parte de su insatisfacción empezaba por él mismo y cómo gestionaba su tiempo, se tuvo que replantear las causas de esta sensación de ausencia de equipo. A lo mejor no era el equipo, sino... él.

Empezó a analizar la situación actual y lo que le gustaría tener. Posteriormente, vio qué parte tendría que aceptar, cuál intentaría cambiar y cuál tenía que cambiar ya.

La cuestión es que todo esto lo podría haber hecho él solo, sin el coach. Lo que hace la figura del coach es pararle, hacerle pensar, abrirle nuevas posibilidades, hacer que evalúe, cuestione y redirija determinadas actitudes y planteamientos, siempre bajo su propio descubrimiento y voluntad.

Tras ese replanteamiento sobre si él sería parte de ese problema, surgieron medidas muy distintas de las que venía trabajando con anterioridad. Se puso inmediatamente en marcha. Creó un puesto nuevo, trasladó a una persona a otro departamento, formó a un trabajador determinado, entre otras medidas, siempre teniendo en cuenta la influencia que él ejercía y que convenía ir modificando.

PARTE VITAL

En pleno proceso, se estableció una cuestión inesperada pero muy importante: su futuro. ¿Dónde quería estar de aquí a dos años? En ese momento, le reprochó al coach que sentía que iba despacio en la resolución de esta cuestión.

Acepté la crítica, pero le pregunté: “¿podemos ir más rápido sin arreglar antes cuestiones internas: miedos, causas de tu insatisfacción actual, que si no se resuelven podrían repetirse en el futuro, la autoconfianza (tras la recuperación de la sensación de control), el optimismo, etc.?”

Reconoció que su crítica no era justa, pero le era prioritario resolver, al menos mentalmente, este asunto. Por lo

tanto, dejamos el análisis de competencias a mejorar y nos centramos en su nueva área de interés.

Sentía necesidad de experimentar la independencia: tomar propias decisiones, que los hijos le admiraran y estar bien consigo mismo. Le motivaba abrir, en paralelo con su trabajo, un nuevo proyecto, porque esto también le daría una independencia emocional para no verse atrapado en 'tragarse' las broncas o las críticas de sus superiores-familiares.

Durante algunas sesiones planteó diferentes caminos o negocios que emprender. La cosa pareció más compleja de lo debido, pues eran muchas las variables a tomar en cuenta.

En el acuerdo inicial, habíamos fijado un periodo de cuatro meses para trabajar y, una vez transcurrido, él mismo prefirió dejarlo por un tiempo, retomándolo tras el verano y habiendo planteado a su pareja los nuevos derroteros que quería tomar.

Antes de despedirnos, le pedí que hiciera una evaluación final de su evolución, partiendo de la pregunta: ¿En qué te ha cambiado el proceso de coaching realizado? El resultado fue el siguiente:

- Tengo una mejor organización.
- He mejorado en mis habilidades para transmitir.
- He recuperado la visión optimista para afrontar nuevos retos.
- He abierto el abanico de posibilidades profesionales.
- He tomado conciencia de lo que fallo.
- Me siento más fuerte emocionalmente.
- Me he planteado nuevos objetivos.
- He pasado de una actitud de *"me pasa esto"* a *"qué puedo hacer para cambiarlo"*.
- Veo que el problema no está fuera, está dentro.

- Nunca había pensado en mí mismo.
- Más seguridad en mí.
- He aprendido a que me guste lo que hago, a sacarle partido.
- El propio manejo de la vida de uno.
- Más independencia emocional.
- He aprendido a hacer coaching con la gente.
- He incrementado el nivel de mi paciencia.
- Mejor manejo del estrés.
- He aprendido a priorizar.
- Tengo más conocimiento de lo que quiero y de lo que no quiero.
- Hemos hecho como el cubo de Rubik, ya teníamos los colores, y los he colocado.

2.

Aprender a mandar

Javier es un joven directivo con una vida muy equilibrada en lo emocional y un buen trabajo donde hoy se siente muy a gusto. No siempre fue así y achacaba su descontento a la falta de colaboración de sus subordinados. En dos meses y medio de sesiones de coaching, un proceso muy cortito pero no exento de sorpresas, logró la cooperación que ansiaba.

Ha conseguido darle la vuelta a su departamento, en motivación y trato, aunque para ello el cambio más importante que tuvo que realizar —reconoce— fue sobre sí mismo, sobre su actitud. La falta de colaboración que notaba provenía en realidad de que él era un tirano que no sabía mandar. Descubrió durante el proceso que no sólo los demás tenían que cambiar.

Supo de la existencia del coaching por lecturas y la idea de emplearlo para mejorar el rendimiento de las personas a su cargo le rondaba desde hacía tiempo. *“Todo me fue llevando a ello”*, refiere, si bien no sabía exactamente lo que era. De las lecturas había extraído la falsa conclusión de que se trataba de una técnica para manipular a las personas con el fin de sacarles el máximo partido, y eso fue lo que pidió en su primera entrevista: *“Quiero aprender a manipular a mis trabajadores para que rindan más”*. Estas palabras reflejan perfectamente el estilo de mando que tenía Javier.

He de reconocer que me quedé estupefacto e impresionado con el objetivo por el cual quería empezar a trabajar. *“Quiero aprender a manipular a mis trabajadores”*.

No daba crédito. Tal vez porque desde el coaching, se trabaja desde una ética, y sin duda, ese deseo se hallaba fuera de mi estilo (y el de cualquier coach).

“Verás, esto no funciona así”, le comentó el coach en su momento.

Sin duda, sentía la necesidad de mejorar el estilo de mando. La impresión que tenía de los empleados era la de simples trabajadores. No les veía como personas con emociones, sino como piezas de su empresa.

Por tanto, el primer trabajo era impregnar de humanidad este proceso de cambio. Tal vez, ese deseo de ‘manipulación’ no era una buena razón para empezar un proceso de coaching, pero asumí el reto de hacerle descubrir que existe un lado humano en todo trabajador.

Basta recordar el día que le pregunté: *“¿me podrías decir cinco acciones para motivar a tus empleados?”*. Automáticamente me dijo: *“Ninguna”*. Entonces le pedí que se lo pensara por un tiempo y siguió sin dar resultado, nada de nada. Jamás se había parado a pensar cómo podría motivar a sus empleados.

A su vez, se sentía impotente porque, sabiéndose bueno en lo suyo, era incapaz de motivar a la gente, algo que se observaba en que cumplían estrictamente con horario y objetivos, sin dar más cuando podían hacerlo.

Su impotencia se traducían en exigencia y situaciones tirantes con los trabajadores. Acababa sacando adelante el trabajo con su esfuerzo y metiendo más horas para suplir lo que consideraba fallos en los demás. Esto le generó, además de estrés, una sensación de que se le escapaba el tiempo

El trabajo de coaching con Javier se basó también en una diagnosis de competencias para detectar lo que había que mejorar. De ese diagnóstico salieron medidas para mejorar tanto a los demás empleados como a sí mismo.

Para poder evolucionar profesionalmente es necesario cumplir varios pasos. En primer lugar, 'diagnosticar' en qué somos buenos para desarrollarlo aún más y en qué debemos mejorar. A ello debe seguir la 'formación', ya sea a nivel de conocimiento o de desarrollo de habilidades. Y en tercer lugar, está la 'ejecución' y puesta en práctica.

Por eso, en el caso de Javier, como en el cualquier directivo que se preste a iniciar un proceso de coaching, iniciamos la diagnosis de competencias directivas para determinar qué áreas debía empezar a trabajar.

En el análisis de los resultados, destacó en primer lugar la necesidad de mejora en las relaciones interpersonales: comunicación, carisma, delegación, trabajo en equipo y gestión de conflictos.

Algo que hay que destacar es cómo estas habilidades interpersonales van a influir de manera determinante en las propias competencias personales: optimismo, gestión del tiempo, gestión del estrés, etc.

Muchos aspectos van unidos y se retroalimentan. La cuestión es por dónde empezar a romper el círculo vicioso que se había generado a partir de la mala comunicación. Ello crea conflictos y esto, a su vez, hace perder el tiempo y produce estrés, y así podríamos seguir...

Aprendió que se trata de buscar la colaboración de las personas, contando con ellos y sin artimañas manipuladoras. Dejó atrás su actitud altanera y la distancia en el trato, nacidos de un senti-

miento de superioridad. “Creía que era mejor que los demás”, reconoce.

Para llegar hasta aquí, hubo que hacer un trabajo de cirugía. Es decir, no podíamos cambiar la concepción del personal, su falta de implicación, de la noche a la mañana y de manera grupal.

Empezamos pues, a estudiar la relación individual que tenía con cada uno de ellos, y cómo creía que podría ‘ganarse’ a la gente. Nótese que en este punto ya habíamos borrado la palabra ‘manipular’ de su vocabulario.

Con Pedro, su persona más cercana, trabajamos para hacerle sentir acompañado y que era importante en la empresa. Empezó por sentarse con él, a aclarar la parte variable de su sueldo, cuestión que llevaba mucho tiempo pendiente. Asimismo, le ayudó a fijar objetivos. Se estableció como meta buscar tres detalles para poder felicitarle a lo largo de la semana. Esto jamás lo había hecho; triste, pero cierto. Jamás había felicitado a nadie por hacer su trabajo y ahora buscaba detalles para reconocerles su labor.

Además, acordamos que para una de las sesiones tuviera bajo control las fechas de cumpleaños de todos sus empleados. Cuando se lo sugerí, me miró con cara de ‘menueta chorrada’. Pero aceptó la sugerencia y me trajo la lista.

Con Miguel, asumió un papel de ‘mentor’. Fijaron una hora durante la semana para que él le fuera instruyendo a nivel técnico, y que, de esta manera, no se sintiera tan perdido como estaba.

Y con el resto de personas de su equipo fue aplicando las mismas medidas: felicitación de logros, comunicación, apoyo, etc.

Hay que dejar constancia de que cuando se produjo el primer cumpleaños de la lista, me comentó que tendría que haberlo hecho antes. Se estaba dando cuenta de que la gente empezaba a responder, que con un poco de respeto, consideración y de hacerles sentir que alguien les presta atención, se producen múltiples consecuencias beneficiosas: implicación, compañerismo, iniciativa, respuesta a las exigencias, etc.

Modificó la organización del trabajo y la gestión de su tiempo. No sólo valora el haber conseguido que sus subordinados, a los que ya llama ‘compañeros’, se impliquen en el trabajo, sino también ha mejorado su calidad de vida y se siente satisfecho ante los cambios.

Para mejorar su gestión del tiempo, decidió que debía llegar veinte minutos antes de lo habitual, pues de esta manera podría organizar mejor el trabajo de su equipo y el suyo propio.

Igualmente, detectamos los ‘ladrones de tiempo’ que sirvieron para hacer su trabajo más efectivo.

En este proceso de reflexión, debido a su energía, reconocía que hacía muchas cosas corriendo, lo que suponía que no disfrutaba del trabajo, ni de los logros. Cuando conseguía algún objetivo, ya estaba preocupado con el siguiente.

Vimos diferentes opciones para que pudiera trabajar a un ritmo más pausado, y ello pasaba por dejar de dedicar tiempo a ciertos asuntos que eran secundarios en su trabajo, y a aprender a decir NO a determinados clientes. Incluso buscamos ciertos anclajes (elementos que le recordaran) para que en cuanto se acelerara, pudiera volver al ritmo que él buscaba. Evitar la aceleración le permitía analizar mejor los presupuestos antes de enviarlos

a los clientes, poder corregir los pequeños errores de su equipo sin que por ello se resintiera nadie, y así una serie de pequeños detalles que hacían que la satisfacción en el trabajo aumentara.

Después de dos meses y medio de sesiones, Javier alaba la rapidez con la que actúa el coaching. Cuando mira hacia atrás, considera que con un mínimo esfuerzo, ha logrado muy buenos resultados. En su caso, ayudó que tenía muy claros cuáles eran sus objetivos y que acudió con una actitud abierta al cambio, dispuesto a trabajar, y no se intimidó ante los descubrimientos.

En resumen, ha introducido en su trabajo las relaciones humanas, que antes no existían. Se preocupa por lo que les pasa a sus compañeros, toma café con ellos todos los días al comienzo de la jornada, algo que nunca había hecho, y les felicita en sus cumpleaños. Comenzó a cuidar las relaciones y ha obtenido unos resultados espectaculares, que se reflejan en que *“hasta me llaman en vacaciones”* para interesarse por cómo se encuentra. Y por supuesto, el rendimiento ha mejorado, pero cree que lo importante es que ahora todos están más satisfechos.

Su pareja también ha notado los cambios. No con ella, porque su relación era buena y lo sigue siendo. Isabel no tenía ni idea de qué era el coaching, pero percibió que ejercía una influencia positiva sobre Javier. Lo ve más feliz, sereno y satisfecho con su trabajo. *“Antes eras un tirano y un déspota con tus compañeros o empleados. Contestabas crispado al teléfono, y tratando a la gente de una manera que a veces me asustaba. Ahora ya no”*, relata.



3.

De ogro a líder



Manuel es un hombre, trabajador y exigente, el número dos en su empresa. Acudió a su primera sesión de coaching por recomendación de su jefa, quien pensó que podría serle útil. La idea a él no le entusiasmaba y un día fue por contentarla y sin intención de volver. Sin embargo, desde el primer momento entendió por qué le había enviado y supo que eso era lo que estaba necesitando para encauzar una labor que le agobiaba.

El director comercial de una empresa como la suya se enfrenta todos los días a multitud de problemas, pero en su caso los multiplicaba porque asumía siempre más de lo que podía realizar y no delegaba. Había desarrollado el convencimiento de que era imprescindible y de que sin él nada funcionaría en la empresa. Llegó a pensar incluso que en sus vacaciones la empresa tendría que cerrar, porque en su ausencia nada funcionaba. Además, se sentía muy solo.

Todas estas ideas encerraban, a su vez, una enorme desconfianza hacia sus subordinados y sus capacidades. Si a este cóctel se une su alto nivel de exigencia, el resultado era un jefe serio, distante, frío e incluso temible.

Sin embargo, él era una persona encantadora. Se le veía noble desde el primer instante. Había desarrollado la personalidad 'Dr. Jenckill y Mr. Hide'. Esa doble personalidad le generaba un conflicto y un continuo malestar, pues suponía violentar su parte noble por motivos del rol que había asumido como jefe.

La primera sesión de coaching le permitió abrir la puerta a reconocer que tenía problemas. El proceso de análisis e indagación personal le ayudó a ver que no siempre había sido así en el trabajo. Su cambio de 'jefe comprensivo' a 'jefe ogro' se originó al ver el montón de problemas que se habían acumulado en la empresa después de un viaje de negocios que lo mantuvo una semana fuera. "Al volver todo era un desastre" y se sintió traicionado por un equipo que no era capaz de sacar adelante el trabajo sin él. Reaccionó queriendo estar en todo y supervisándolo todo, al tiempo que su manera de relacionarse pasó a ser la bronca constante durante los tres años siguientes.

Afortunadamente, esto no se tradujo en problemas en el plano personal, en su hogar, porque tiene la habilidad de desconectar del trabajo y de no llevarse los problemas a casa, además de contar con una buena comunicación familiar. Tal vez por eso tardó tiempo en darse cuenta de que su trabajo no le hacía feliz, aunque detectaba algunos signos, como la falta de ilusión, algo de ansiedad, dificultad para dormir y angustia a que amaneciera un nuevo día de trabajo.

En una primera diagnosis el nivel de motivación de uno a diez, era de cinco. Lo que de verdad le enervaba era ver que la gente no se implicaba. Esto generaba un continuo malestar entre los trabajadores a su cargo y él.

El primer objetivo que se planteaba era conseguir que los empleados se implicaran en el trabajo, pues sentía que él cargaba con todo. Para ello, tenía que encontrar la manera de que resolvieran los problemas que les surgieran y que no estuvieran recurriendo a él para solventar cualquier cuestión.

En las sucesivas sesiones que mantuvimos, analizamos hechos que reflejaran ese comportamiento de sus subordinados. Y fue en este 'repaso' a situaciones concretas cómo tomó conciencia de que parte de la comodidad de los empleados era debido a la falta de motivación. Me compartió un hecho concreto relacionado con un deter-

minado producto del cual en tres meses vendieron 5.000 unidades más que en tres años, debido al incentivo que la casa matriz había ofrecido. Su primera reacción fue la de echarles un rapapolvo, por lo que consideró era una demostración de falta de profesionalidad. Entonces le pregunté: *“¿cuál crees que son las razones por las que han actuado así?, ¿refleja esto que ellos valen, pero que falta algo para que lo demuestren?, ¿qué parte tienes tu en ello?”*. Esto le hizo reflexionar, tomando conciencia de que realmente no sabía motivar a su equipo. La forma de comunicación, la manera en que les reprendía, cómo les corregía, la violencia de algunas reacciones, la indiferencia o el no escucharles, había generado que su equipo no estuviera motivado.

Se dio cuenta de que había otra forma de dirigir. Y fruto de dedicar un tiempo a pensar cómo reconducir la situación, se atrevió a asumir los siguientes compromisos:

- Dejar de echar broncas durante una semana y comenzar el ‘block de cabreos’, un cuaderno en donde apuntaría todas las circunstancias y causas que hubieran generado un deseo de ‘explotar’.
- Concentrarse en tres trabajadores para:
 - a) buscar cómo motivar a cada uno,
 - b) buscar cualquier excusa para felicitarles (aunque él creyera que no lo merecieran todavía).

En el fondo tenía que experimentar otra forma de relacionarse, de dirigirse a su equipo, de romper la cadena acción-reacción que se había establecido: me echas bronca > me desmotivas > pongo poco interés > no presto atención > lo hago mal > me vuelves a echar otra bronca y vuelta a empezar.

Su primer ejercicio fue no echar broncas durante una semana y aguantar lo que fuera. Los trabajadores notaron el cambio y al poco

tiempo descubrió que los propios trabajadores hacían apuestas a escondidas para ver cuánto le iba a durar. Obviamente perdieron, pues en los veinte días que habían apostado, no hubo ninguna bronca. El cambio duró y empezó a generarse confianza entre ellos.

Entre las anécdotas cabe citar la reacción de un empleado que, a pesar de haberle llamado a última hora para preguntarle una cuestión, éste no le devolvió la llamada porque *“prefirió pensar toda la noche en dónde había cometido un error, antes que recibir la reprimenda”*.

Incluso se dio el hecho de que su secretaria, habiéndose equivocado en la redacción de una carta, fue corregida de manera muy amable (algo no habitual en él). Al volver a pedir el documento, volvió a detectar otros errores que antes no estaban. La volvió a corregir. Así hasta cinco veces. Ante la situación le preguntó muy tranquilamente *“Elena, ¿qué te sucede?, ¿por qué te equivocas tanto?, ¿te pasa algo?”*. Y ella muy nerviosa le dijo: *“Es que como ya no me grita, me pongo nerviosa”*.

Cuando me contó esta vivencia, me lo decía ciertamente preocupado, porque había tomado conciencia del estilo de mando que ejercía y el efecto que tenía entre su gente. Lo resumió de la siguiente manera: *“Yo pensaba que me tenían respeto, pero lo que me tenían era... miedo”*.

La bronca ya no es la forma de relacionarse con sus subordinados. Ha aprendido a buscar el momento oportuno de decir las cosas, *“porque aunque tengas razón, la verdad a veces duele y hay que saber decirla”*. Esto no sólo implica un control del temperamento, al que dio rienda suelta durante un tiempo, sino aprender a cultivar el arte de motivar a los trabajadores a su cargo, escucharlos y seducirlos con el trato.

Cubierta la primera fase del proceso, la de mejora de las relaciones humanas, inició con el coach una segunda fase, encaminada a

crear equipo dentro de la empresa. Y para ello se fijó el objetivo de mejora de habilidades en la gestión, que incluyó aprender a delegar y a separar lo urgente de lo importante.

Fue en este momento cuando aceptó someterse a una diagnosis de competencias. Para ello empleé un cuestionario de autoevaluación. Lo más efectivo habría sido un Feedback 360º (diagnosis por parte de superiores, compañeros, y subordinados acerca de un grupo de habilidades: comunicación, delegación, motivación, autocontrol, gestión del tiempo, gestión de conflictos, etc.), pero la empresa todavía no estaba preparada para ello.

Por tanto, la autoevaluación que llevamos a cabo nos dio un orden y una jerarquía de cuáles teníamos que empezar a trabajar, y por tanto un plan de trabajo. Fue una diagnosis acotada a seis competencias estratégicas, seis interpersonales y trece personales. Dos de ellas ya habían sido trabajadas: comunicación y equilibrio emocional. Decidimos centrarnos en la delegación y en la gestión del tiempo.

Como parte del plan de trabajo, se puso como objetivo transmitir que a cada problema que trajeran, también debían traer una solución. Se acabó el 'jefe para todo'.

Le hice el siguiente planteamiento: *"Imagina que por enfermedad vas a tener que dejar la empresa durante un año. Tienes que delegar TODO lo que haces en este momento. Dime cómo y con quién lo harías"*.

A la semana siguiente, había asignado una función nueva a cada persona de su equipo. Faltaba ponerlo en marcha. Y para ello, había que arriesgar y a la vez concienciar a la gente para esas nuevas responsabilidades.

Puso un objetivo a cada uno y un indicador para poder monitorizar el cumplimiento y el éxito. Adoptó nuevas

herramientas a la hora de dirigir, como el establecimiento de metas SMART (Específicas, Medibles, Acordadas, Realista y con un Tiempo para ejecutarlas). De esta manera no había excusas para no cumplir. La diferencia es que determinados objetivos ya no los establecía él solo, sino con ellos, lo que suponía implicarles, hacerles sentir importantes, y sobre todo escuchar sus puntos de vista, los cuales eran incluso más cercanos a la realidad. Poco a poco, fue introduciendo la competencia del coaching (desarrollar el potencial de otros) en su repertorio de liderazgo.

Hubo momentos duros en el proceso que le llevaron incluso a pensar en tirar la toalla. Como cuando les planteó un simple cuestionario sobre el nivel de satisfacción que tenían (Insatisfechos Activos/Pasivos; Satisfechos Activos/Pasivos). En el mismo cuestionario aprovechó la oportunidad para averiguar cómo le percibían como jefe. Él mismo reconocía que *“para escuchar algunas cosas, hace falta mucha humildad”*.

Lo duro fue ver que, para cambiar la percepción y los hábitos de la gente que nos rodea, se necesita tiempo. Hay una inercia en las creencias y cambiar la imagen, hacer que vuelvan a confiar en nosotros, se ilusionen y se impliquen, requiere un Plan de Trabajo y un interlocutor (coach) que haga un seguimiento, escuche, nos de un *feedback* y nos acompañe en ese proceso, de tal manera que podamos contrastar los pasos y cambios que se van dando.

Fue interesante ver cómo descubría que la mejor manera de implicar a sus trabajadores era preguntándoles. Obviamente, él ponía algunos de los objetivos, pero era consciente de que tenía que preguntarles cómo los veían y sobre todo *“cómo iban a conseguirlos”*. Sólo de esta manera se podían implicar. Cuando uno les hace sentir

importantes, que se les escucha, que se cuenta con ellos, que aportan algo, y que ellos mismos eligen, es cuando viene la iniciativa y la implicación de las personas.

Transcurrido un tiempo, en donde él y su jefa empezaban a percibir importantes cambios en el equipo, ambos quisieron ir más allá e implicar a los trabajadores en un *outdoor training* de fin de semana. Gracias al coaching de ella, al suyo y al training con los trabajadores, ha visto cómo se ha logrado un magnífico ambiente en la empresa, donde fluye la colaboración, la preocupación por los demás y la iniciativa de los integrantes de la plantilla.

Incluso por iniciativa de los propios trabajadores, se ha creado una 'Comisión para el Buen Ambiente', cuyo objetivo es generar actividades que fomenten el trabajo en equipo, la confianza y los lazos entre los diferentes departamentos. Ya no solo es la empresa que les quiere motivar, sino ellos mismos han visto que se trabaja mejor con iniciativa, compañerismo, reconocimiento y apoyo entre todos. Se acabaron los 'reinos de taifas'.

Paralelamente, seguimos trabajando la gestión del tiempo. Para ello, acordamos llevar el 'Block del Tiempo', en donde cada mañana, separaría lo Urgente de lo Importante, estableciendo una jerarquía y planificando un espacio de tiempo para los imprevistos.

De esta manera tendría una sensación de control, de planificación y de satisfacción, al ir logrando objetivos marcados. Y en caso de no lograrlos, sabría el porqué en lugar de tener esa sensación de *"no sé en qué se me va el tiempo. Siento como si no hubiera hecho nada en todo el día"*.

En tres meses de sesiones, todo su entorno laboral se modificó, para dar paso a la complicidad y colaboración. *"He vuelto a ser per-*

sona con los trabajadores y soy como uno más de ellos”, comenta. El trabajo con el coach le ayudó a cambiar su mentalidad, a descubrir el origen de los pensamientos que habían dado lugar a convertirlo en un jefe terrible y temible, así como a mejorar para sacar lo mejor de sí mismo y de las personas a su cargo.

“He ganado compañeros, amigos y salud”, resume. Por ello y porque considera que “la empresa humana es la más rentable”, recomienda a empresarios y jefes que “no duden en buscar un buen entrenador personal al mínimo indicio de falta de motivación en sí mismos o en su entorno”.

Lo que más valora de la técnica del coaching es que *“no hay alguien diciéndote lo que tienes que hacer”, sino que “te hace pensar en cómo resolver tus problemas”.*

4.

Escuchar para implicar

Mónica es una mujer de negocios, gerente de su propia empresa, segura de sí misma y madre de familia, con una vida ordenada. Tras más de 25 años en la empresa y 15 de experiencia en el cargo de gerente advirtió que necesitaba un cambio. Se sentía agotada e incapaz de llevar a cabo nuevos proyectos que dormían desde hacía años en sus cajones. Intuía que el revulsivo había de venir de su trabajo, pero no tenía claro qué fallaba, porque lo cierto es que nunca había tenido dificultades con el personal a pesar de ser una de las pocas mujeres en una empresa con predominio absoluto de hombres.

El único síntoma era su cansancio, que daba lugar a una falta de motivación, algo que notaba también en los demás. Comenta que llegó a un punto donde *«ya sólo era capaz de ver los defectos y no me acordaba de lo que había hecho bien en todos estos años, ni de lo que era capaz de hacer»*.

La sabiduría popular habla de que el maestro aparece cuando el alumno está preparado y así fue cómo el coaching irrumpió en la vida de Mónica y hoy forma parte de ella. Durante un viaje de trabajo, en el avión leyó en una revista un artículo sobre esta técnica de desarrollo del potencial de las personas y su aplicación en la empresa. Luego *“empecé a verlo por todas partes”* y decidió averiguar si existía algún coach en su ciudad, con la intención de llevarlo a su empresa. De esta manera fue cómo empezó a trabajar con Juan Ferrer.

Antes de entrar de lleno a aplicarlo en su equipo, se planteó primero realizar el proceso en ella misma.

Empezamos por dar solución a cuestiones propias de la empresa: definir la nueva estructura de personal, el cambio de localización de algunos de ellos, reformas estructurales en algunas de las naves, etc.

Todo esto lo tenía ella en mente, pero necesitaba organizarlo, estructurarlo, priorizarlo y ponerlo en marcha. El día a día la absorbía de tal manera que siempre estaba posponiendo estas medidas y sus cambios correspondientes.

Analizamos la situación desde varios puntos de vista: necesidades, costes, posibles reacciones del personal, objetivos a perseguir, etapas, etc.

El hecho de tener un interlocutor que, por medio de preguntas, hiciera florecer toda la información le permitió tener una visión global de la situación y, a la vez, tomar conciencia de las consecuencias en sus aspectos más sensibles, es decir, sobre cómo iban a afectar a la gente.

Poco a poco fue encontrando soluciones a los diferentes problemas que iban apareciendo: desajustes en el inventario, recolocación de personas, fases en la recolocación de las oficinas, etc.

En un primer momento sólo nos concentramos en cuestiones técnicas. No se tocó el aspecto humano, como posible causa de los problemas que estaban surgiendo.

A raíz de todos estos cambios que pretendía llevar a cabo, le pregunté: *“si se les pidiera a tus trabajadores su opinión al respecto, ¿qué crees que te responderían?”*. Esto la dejó callada y muy pensativa. Nunca se había planteado recoger la información de la gente que trabajaba para ella.

Reconoce que las sesiones la invitaban a pensar y analizar aspectos que no había tenido en cuenta anteriormente. Además, contaba con la absoluta confidencialidad del coach, cuestión muy importante, ya que no podía hablar de estos temas con nadie de la empresa.

La soledad del jefe. Esta es una situación a la que se enfrentan muchos directivos. Tienen necesidad de contrastar puntos de vista, dudas, preocupaciones, cambios a llevar a cabo, y un sin fin de cuestiones que, a menudo, no pueden compartir con personal de la empresa.

El coach externo permite encontrar una manera de canalizar todos estos aspectos, pero sobre todo, con la vista puesta en conseguir objetivos concretos. No es hacer terapia y que se desahogue. No. Es exponer para solucionar, lo que no quita que también escuchemos en un momento de desahogo.

Gracias a la confianza que se había ido generando, fue capaz de compartir con sus trabajadores ciertos cambios que quería llevar a cabo en la empresa. Lo veía arriesgado y a la vez un reto. Pero reconoció que contar con la opinión de quienes iban a experimentar el cambio le podía servir para no equivocarse.

Esta iniciativa la plasmó inicialmente en un pequeño cuestionario:

- ¿cuáles son tus funciones?
- ¿qué estás realmente haciendo?
- ¿qué no deberías estar haciendo?
- ¿qué te gustaría hacer?
- ¿qué se puede mejorar?

El efecto fue sorprendente. La gente fue capaz de sincerarse (para ello hay que tener mucho cuidado sobre el tipo de cuestionarios, la oportunidad, la garantía de anonimato, etc.).

Surgió información sobre la presión que ejercía uno de los jefes (*"haciéndome sentir un cero a la izquierda"*), apetenencias de los trabajadores (*"salir más a la calle a visitar clientes y no estar tan absorbido por el papeleo"*), necesidad de más responsabilidad (*"siento que puedo hacer más"*), etc.

Resultado de esto, fueron las medidas que se tomaron y que antes ni se habían previsto. En el aspecto humano tomó conciencia de que debía dar más *feedback* y confianza a determinadas personas que se encontraban un poco abandonadas. Reestructuró ciertos horarios y funciones para que los trabajadores estuvieran más a gusto y aumentaran su rendimiento.

Se planteó sentarse con cada empleado, preparándose una estructura de entrevista. Quería conocer qué les pasaba por la cabeza (a efectos de sugerencias o fallos) y el sentir de cada uno (motivación-desmotivación, reconocimiento, ambición, quejas, etc.)

Hicimos un listado de las personas, así como una fecha para verlos a todos en un ambiente prefijado, sin interrupciones, al final de la jornada, y expresando el ánimo de la reunión: cómo podemos mejorar todos.

Una vez conocida la opinión de su gente, quiso ir más allá. Decidió reunirlos a todos y hablar abiertamente sobre lo que estaba sucediendo y debatir las medidas a tomar. La cuestión es que quería hacerles partícipes del proceso.

¿El objetivo? Aumentar la implicación del personal. No tenían una actitud positiva, ni buscaban soluciones ante los problemas que se

planteaban. Sencillamente se limitaban a comentar la existencia de dichos problemas para que los resolvieran los jefes.

Para ello preparamos la reunión, pues tampoco era cuestión de someter a las opiniones de los trabajadores determinados asuntos. Sí había un ámbito para reflexionar todos juntos: cómo trabajar más a gusto, y cómo hacer que la gente tomara la iniciativa y no estar detrás de ellos. Quedaban totalmente prohibidos los reproches. Había que mirar hacia adelante.

Creo que un jefe, o mejor dicho un líder, debe tener claro hacia dónde ir. Pero la mejor manera de implicar a la gente en ese objetivo es haciéndoles partícipes de cómo hacerlo porque, al final, son ellos quienes lo van a poner en marcha.

Si quieres implicar a alguien, déjale decidir cómo hacer el objetivo que le has marcado.

Esa reunión la recuerda como un momento clave en el desarrollo de la empresa. Le resultó sorprendente la respuesta cuando les preguntó por qué no habían hecho antes las sugerencias que se acababan de recoger. Sencillamente respondieron: *“primero porque nadie nos lo había preguntado, y segundo porque la gente respira pasotismo y apatía”*.

Para que la comprendieran, les hizo asumir el rol de ‘jefes’ y, de esta manera, fueron tomando conciencia de las funciones de cada uno y de las decisiones que tenían que tomar.

Era obvio que existía una desconexión entre la dirección y los empleados. ¿Qué posibilidades de éxito tenía hacer una nueva estrategia o desarrollar ambiciosos planes? Ninguna, pues el ‘pasotismo y la apatía’ de las personas

acabaría tirando por el suelo cualquier cambio o cualquier proyecto ambicioso.

Decidimos empezar a trabajar en cómo recuperarlos uno por uno, con su idiosincrasia, sus particularidades y sobre todo escuchándoles. Ello sirvió para restablecer la confianza en la dirección y borrar la sensación de abandono que ellos percibían.

Se establecieron medidas tales como reuniones mensuales, una comunicación individual más regular y un mayor esfuerzo en formación que llevó a la empresa a desarrollar un *outdoor training*, un paso que supuso un revulsivo.

El resultado fue que Mónica descubrió sus carencias, puntos débiles y fallos a la hora de dirigir personas y les puso remedio. *“He aprendido a saber mandar y a ver que soy capaz de dar solución a todo”*, expone, pero lo más importante es que siente que ha recuperado la ilusión en el trabajo.

Al mismo tiempo, la aplicación de lo aprendido en la gestión del personal ha dado lugar a que tenga a su cargo a unos trabajadores más motivados. Como consecuencia de ello, todo funciona ahora mucho mejor y ha podido emprender todos los proyectos que dormían en los cajones de su despacho y que durante años fue posponiendo porque no encontraba el empuje necesario para iniciarlos.

Hay que añadir que Mónica ha notado cambios no sólo en el trabajo, sino también en su entorno familiar, para el que —apunta— ha ganado tiempo de calidad al dejar atrás el agotamiento que la acompañaba.

DESCUBRIMIENTOS

EL AMOR Y EL LIDERAZGO

¿Qué tienen en común el amor y el liderazgo? En principio, podríamos pensar que todos somos buenos en ambos. ¿Por qué no?, si seguramente no se lo hemos preguntado a nadie...

Precisamente aquí viene el quid de la cuestión: no importa lo mucho que creamos que amamos, o lo buen líder o jefe que creamos ser. Lo realmente importante es cómo lo perciben los demás, la persona amada o la gente que está a nuestro cargo.

Empleamos poco tiempo (o casi ninguno) en averiguar si como queremos o como dirigimos a nuestra gente es satisfactorio para ellos. Y ya no digo, si nos paráramos a pensar en la manera en que podríamos mejorar. Porque las consecuencias de hacerlo bien o mal son bien palpables y visibles: abandono, indiferencia, apatía, vacío, infidelidad, absentismo, etc.

Como recientemente explicaba Pablo Cardona en una conferencia en el IESE sobre la *Gestión por Competencias* y el *Coaching*, “¿Por qué no averiguar lo que piensan quienes son afectados por nuestros actos? Al fin y al cabo, ya lo saben y nosotros lo desconocemos. Tal vez averiguándolo, podamos mejorar”.

Y este mismo razonamiento lo podríamos aplicar en el ámbito del Amor. Cuántas veces nuestra pareja nos habrá dicho “... es que no

me quieres". En este caso, (si hay amor, claro) está demandando una demostración en una forma que nosotros no hemos sido capaz de materializar. ¿Por qué no preguntarse uno a otro, cómo le gustaría que le quisiera la otra parte?; ¿qué detalles considerarían importantes para sentir, repito, "sentir" (que de eso se trata) que soy importante para la otra persona?

Para ello hace falta mucha humildad y no cerrarse en esa muralla con el eslogan "es que soy así". No estamos hablando de cambiar la raíz de nuestra personalidad, sino las ramas de nuestro comportamiento.

Y si no lo hacemos a su debido tiempo, estaremos creando un 'foso' que tal vez un día nos aisle de la otra persona.

Por lo tanto, ya sea en el amor o en el liderazgo, si no sabemos los efectos en los otros, puede que algún día nos despertemos con alguna sorpresa.

EL MIEDO NO EXISTE

Recientemente, un directivo me comentó su miedo a hablar en público. Es cierto que tener que comunicarse delante de personas, ya sean ante un grupo nutrido o reducido, puede llegar a intimidar. Independientemente del dominio de las técnicas para captar y mantener la atención en sus diferentes niveles (intelectual, auditiva y visual), la cuestión que se nos planteaba era el miedo que le bloqueaba. Ello le impedía tener la soltura necesaria, para poder mostrar con naturalidad todo aquello que quería comunicar.

Pero realmente, ¿qué es el miedo? Como afirmaba Krishnamurti, "el Miedo es igual a Tiempo". Sí. Es el tiempo que transcurre desde que pensamos hasta que actuamos o sucede el acontecimiento. A más tiempo, más miedo, es decir, más espacio temporal para que nuestra mente construya la pesadilla que queramos imaginar: "y si me equivoco", "y si se me olvida", "y si me quedo en blanco"... , en definitiva, el famoso "y si...".

Además el miedo no existe. Es un viaje al futuro, imaginando algo que puede ocurrir. O no. Si nos paramos a pensarlo, cualquier tipo de miedo (no físico, sino psicológico), sólo existe en nuestra cabeza. Si existe el miedo, es porque el hecho todavía no ha sucedido, con lo cual es una invención de nuestra mente. No es real.

En cierta ocasión escuché una reflexión que decía: “En la vida he resuelto el doble de problemas que he tenido”. Hay gente que el triple. Solemos viajar mentalmente al futuro, para prever. Lo malo es que vivamos las cosas antes de que sucedan.

¿Qué sucederían si nos obligaran a intervenir sin previo aviso, de manera inmediata? El miedo no tendría tiempo de activarse. ¿Existe por tanto el miedo, o es una invención mental?

¿SOY EGOISTA ¿Y QUÉ?

¿Hay algún pensamiento que no esté vinculado con buscar nuestra propia satisfacción? Y ésta puede concretarse en un mayor conocimiento, en decir lo que tienen que hacer o pensar los demás, en el propio poder, en el sexo, en la amistad, en la búsqueda de ‘mi’ Dios, en la entrega a los demás, etc.

¿Saben cuál es la mejor ‘máquina del tiempo’? Personalmente creo que es la mente. Basta con fijarnos en cómo se pasa toda su existencia entre el pasado (placeres y sufrimientos vividos) y su proyección en el futuro (buscando repetirlos o con miedo de volver a vivirlos). Y ese es ‘mi egoísmo’ (mi satisfacción): desear repetir e incrementar lo que conocemos. O mejor dicho, lo que ‘pobremente’ conocemos.

Nadie desea lo que no conoce. O expresado de otra manera: sólo deseas lo que conoces. Y esta es nuestra esclavitud: volver a repetir nuestros placeres e incrementarlos con mayor intensidad (da igual que sea sexo, poder, dinero, amistad, cariño, etc.).

Y lo malo no es el deseo. Sin él no avanzaríamos. El problema va a ser el 'apego' que tenemos hacia ese deseo.

Teniendo en cuenta los efectos que generan nuestra continua búsqueda de la satisfacción, podemos distinguir aquellos deseos que generan un mal hacia nuestro entorno. ¿No será tal vez, que existe una ignorancia de la enorme 'satisfacción' que es generar el bien? ¿Puede ser que en lugar de maldad, sea ignorancia? Verán, si una persona entra en una pocilga, al principio sentirá que no puede respirar por el mal olor, pero transcurrido un tiempo se acostumbrará y llegará un momento en que no note el mal olor. Lo mismo sucede con determinadas emociones en la vida: miedo, rencor, envidia, insatisfacción, crítica, etc. Hay personas que se instalan en esas emociones (como el de la pocilga). Y lo triste es que nunca reconocerán que 'huelan mal', sino que es el mundo el que está 'podrido', no ellos.

Pero también hay un egoísmo que genera bien. Xavier Sala, en su libro *Economía liberal para no economistas y no liberales*, nos cuenta cómo el afán de lucrarse de una serie de investigadores generó un invento que ayudó a vivir a una minusválida.

Por lo tanto, ya que somos egoístas por naturaleza, descubramos y vivamos aquello que repercute para bien nuestro y el de los demás. Ahí es cuando podremos decir: "soy egoísta (= busco mi satisfacción), ¿y qué?"

ESTAMOS DROGADOS

¿Qué pasaría si por unos minutos perdiéramos la memoria? ¿Seríamos felices o infelices? Pensemos. En mi opinión no seríamos ni una cosa ni la otra. Sencillamente porque no tendríamos ningún criterio para comparar.

Resulta curioso, lo 'drogados' que vivimos en nuestra sociedad. Es una sociedad bajo el "principio de carencia". Y de ello se mantiene, de vivir continuamente insatisfechos, comparando lo que tenemos con lo que nos gustaría tener. La felicidad está basada en el 'tener'.

Y es el sentido de la vista, el más importante: los demás deben ver lo que he conseguido...

Un ejemplo es la moda. Como bien decían en un reportaje, “la moda es un invento para que los ricos sigan marcando la diferencia con los menos adinerados”. Se ha llegado al extremo, que el comprar se ha convertido en una terapia (¿cuántos ‘trapitos’ que no se han usado hay en roperos y guardarropas?).

Y es cuando viene una desgracia, cuando realmente abrimos los ojos a nuestras dependencias y necesidades creadas. O un viaje a otra realidad en donde carecen de aquello que yo no valoro. Lo más paradójico es que esta apertura nos dura unos días, hasta que sale el nuevo modelo o el nuevo trapito.

¿Y cómo salir de esta trampa sutil que nos duerme? En ocasiones es por el sufrimiento, como una sacudida que nos hace abrir los ojos ante las estupideces que nos tienen absorbidos y esclavos.

En otras, una toma de conciencia por medio de la observación (“no puedo seguir así”), tras una etapa de vacío y hastío.

E incluso puede ser que por conseguirlo todo y ver que eso ya no nos llena.

¿Cuál sería el resultado de dejar esta ‘droga’? Pues sencillamente que disfrutaríamos de lo que somos, sin ser esclavos de las cosas que nos poseen.

ME ENCANTA DECEPCIONARTE

“Me encanta decepcionarte”, le dijo uno de mis clientes a su padre, importante empresario. “Si te decepciono, se caerá la imagen que has construido para mi. En cambio, la que yo construya, podrá ser peor, o tal vez, incluso mejor de lo que puedas llegar a imaginar, pero al menos será la mía”.

Normalmente nuestros padres nos decían: “Si lo hago por tu bien, hijo mío”. A ello habría que decir: “querido padre, lo haces por el tuyo, porque no me has preguntado lo que yo quiero hacer, o ayudarme a descubrir para lo que valgo”.

Sin duda, durante una etapa de nuestra vida, nuestros mentores, tienen la obligación de encaminarnos hacia lo que ellos consideran que es lo mejor para nosotros. Y lo harán con sabiduría o ignorancia, pero no dudo que con todo el amor del mundo.

Ahora bien, está también en nuestra obligación coger las riendas de nuestra vida, y empezar a dirigirla nosotros. Es la única manera de no reprochar nada en el futuro. Pero para ello, hay que conocerse, arriesgar, equivocarse, perdonarse y levantarse.

Lo que cada persona debe buscar es definir su propia identidad, vivir su vida y no la de otros (padre, madre, esposa, marido, etc.). Tal vez, haya cierta comodidad en seguir la inercia, pero quien tiene una vocación, un proyecto o un sentimiento de que ése no es el camino, tarde o temprano querrá marcar su terreno y fijar su propio rumbo.

El problema es que cuanto más tarde se haga, más cadenas habrá. Y esas cadenas no son sólo materiales, sino en gran medida psicológicas: “voy a decepcionar a la gente”, “qué van a decir después de mi”, “su afecto depende de que siga el camino por él/ella marcado”.

Como me comentó un deportista en cierta ocasión, él se veía más pendiente de agradar al público que asistía a los encuentros que de disfrutar jugando. Tenía miedo de arriesgar, de intentar algo nuevo. Ellos habían construido una imagen y la habían puesto en un pedestal, lo cual le obligaba a mantenerla a toda costa. Y no hay cosa peor. Le quitó la alegría y la espontaneidad que sólo la libertad da. Poco a poco fue empeorando su juego, hasta llegar a niveles realmente decepcionantes. Y fue esa la llave de su libertad. Ya nadie esperaba nada de él como jugador. Se sintió libre de las cadenas que le habían impuesto.

Pero, siendo serios, ¿realmente le habían impuesto otras cadenas? Ellos no habían impuesto nada. Él había permitido que los

demás pusieran sobre sus hombros semejante presión. No busquemos culpables fuera. Es nuestra mente la que procesa la información, y la que elige.

Trasladándolo fuera del ámbito deportivo (¡qué gran cancha de juego es la propia vida!), es de admirar ver gente valiente que emprende su propio proyecto en solitario, a pesar de tener las comodidades al “otro lado de la orilla”. Y emprender ese nuevo camino supone poner a prueba la fidelidad de determinadas relaciones: amigos, pareja, familia, etc.

Creo que la única decepción que podemos generar es faltar al amor (y sobre todo el que uno mismo se merece). El resto de las demandas de otros las podemos considerar como puro capricho: “como no haces lo que yo quiero, o no piensas como yo, me decepcionas”. A esto le podemos llamar “puro chantaje psicológico”. Y de nosotros depende caer o prolongar este tipo de relaciones.

No quiero terminar sin añadir que también son dignos de admirar los que se identifican y potencian el proyecto heredado. Lo importante es que cada uno lo vea como su propio camino, y no el que otros le han marcado.

APRENDER A DECIR QUE SÍ

Tal vez uno de los cambios más importantes que puede darse en la vida de una persona es cuando aprende a decir que “no”. Sin embargo, igualmente importante es aprender a decir que “sí”.

La diferencia entre uno y otro estriba en que el aprendizaje del “no” es más de cara al exterior, en la relación con los demás. Es decir, cuando permitimos (insisto en lo de ‘permitimos’) que algunas personas nos hagan chantaje emocional, o nos entra el sentido de culpabilidad si les hacemos sentir mal por nuestra decisión (¡Dios mío, qué trampa tan sutil y destructiva!).

En cambio, el aprendizaje del “sí” afecta a la dimensión individual y va dirigido a uno mismo. ¿Cuántas creencias autolimitadoras tenemos grabadas en nuestra mente?, ¿cuántos dogmas nos han grabado que nos impiden ser felices y que nos hemos tragado sin cuestionarlos? Nos justificamos, aparentamos, lo escondemos, pero ahí está nuestro deseo escondido. Es ahí, donde está la falta de libertad personal.

Por lo tanto, si empezamos a ser libres para decir “no” ante los requerimientos de los demás, que internamente no nos apetecen, también debemos empezar a decir “sí” ante aquellos deseos nuestros que, aunque escondidos, somos conscientes de ellos y que nos harán más plenos y felices.

LA ESTUPIDEZ EMOCIONAL

A todos les suena el concepto ‘Inteligencia Emocional’. Seguramente muchos han asistido a seminarios y talleres o al menos han leído al respecto. Pero en esta ocasión querría hablar de la ‘Estupidez Emocional’.

Deberíamos hacernos un test y observarnos durante un periodo de tiempo para ver de qué manera estamos perdiendo tiempo, salud y paz interior por nuestra propia voluntad.

Para empezar me preguntaría, ¿a cuántas personas le doy las riendas de mi estado emocional?, es decir; de quién soy marioneta? ¿Por qué cuando me quieren y admiran soy feliz, y cuando es al contrario soy un infeliz? O sea, ¿de quién soy esclavo?

Seguirían preguntándome qué alimento doy a mi cerebro. Un escritor decía: “Para qué leer algo, si en nada cambia tu vida”. Porque según uno piense, así sentirá y por tanto actuará. Esta es la cadena de nuestro comportamiento.

Y por ser breves, acabaría cuestionándome por qué no hago lo que me apetece, y sin embargo sí lo haría si me quedara poco tiempo.

po de vida. Pero para eso habría que saber primero qué es lo que “realmente” me apetece. ¿Lo sabemos?

En resumen, perdemos mucho tiempo con enfados, chantajes emocionales, o sin saber qué es lo queremos de verdad. En definitiva, todas ellas son manifestaciones de nuestra “estupidez emocional”.

LA SOCIEDAD DE LA ASPIRINA

Cada vez que tenemos un dolor de cabeza, tomamos una aspirina. Pero ¿qué pasaría si esto sucediera todos los días? Pues sencillamente nos atiborraríamos de aspirinas.

Esta es la filosofía de la sociedad actual: “pon parches a tus problemas, pero no los resuelvas”; “distráete, no pienses, no te *comas el coco*”; “haz cosas, sal de compras, sal de fiesta, busca remedios”. Pero muy pocas personas se paran a ver qué está realmente sucediendo dentro sí mismas o qué está ocasionando dicho “dolor de cabeza”.

Cuando existe un problema que late de manera constante (por mucho que se quiera esconder o evitar) es hora de investigar cómo podemos solucionarlo y no estar huyendo o distrayéndonos de ello.

Es por ello que “hay que comerse mucho el coco” para “no comérselo nada”. Es decir, hace falta dedicar un tiempo, a veces duro, a diagnosticarnos, a ver qué está sucediendo con nosotros (trabajo, pareja, hijos, amigos, sueños, frustraciones, miedos, etc.) para poner orden.

Pero ello supone hacer una elección. ¿Qué alimento tomamos para nuestra mente? Considero poco acertado el nombre de la literatura de ‘autoayuda’ (hay gente que se niega a leerla, pues “¿cómo ellos van a tener un problema?”). Creo que sería mejor titularla de

‘autoconocimiento’ o ‘autorreflexión’. Porque va a ser desde ese propio conocimiento de nosotros mismos como vamos a ir corrigiendo nuestros actos, seleccionando nuestras relaciones, y eligiendo los entornos que nos enriquecen.

Desde dicho autoconocimiento vienen la sabiduría, el autocontrol, y las propias ‘medicinas’ que nuestra alma necesita, y no esas ‘aspirinas’ que la sociedad invita a consumir: no pienses, corre, diviértete, compra, sal, etc.

En cierta ocasión, un directivo me reconocía estar cansado de correr, agotado de asumir responsabilidades en casa, en el trabajo, necesitado de dedicarse un tiempo a sí mismo. Le aconsejé tomarse unos días para sí mismo e ir a un monasterio en Santander. Al volver me contaba maravillado el tremendo descubrimiento que para él había sido encontrarse con directivos, empresarios, y diferentes tipos de personas que habían tenido parecida inquietud y se habían dado cuenta de necesitar un parón en su vida. La experiencia de dedicar unos días a saber qué les pasaba, cuáles eran sus prioridades, les había ayudado a entender el porqué de su insatisfacción y cansancio. Como le comenté a él tras relatarme su experiencia, aquello sí era de valientes.

A veces pensamos que pobre de ti si se te ocurre compartir que necesitas tomarte un parón en este mundo de la apariencia y del éxito. Sin embargo, en ocasiones, resulta curioso al ver que hay gente que se abre y se quita la máscara cuando te ven con problemas. Es algo así como si pensarán “¡Uf! uno de los míos, voy a hablar con él”. Aunque también he podido ver la arrogancia de algunos jóvenes profesionales que cuando ven a un directivo bajo el síntoma del ‘*burn-out*’ (quemado) piensan: “eso no me pasará a mí”. Tengo una mala noticia para ellos: cualquier día pueden ser uno de ellos, y quizá llegados a ese punto tan solo sepan sentirse perdidos y desconcertados.

Y pregunto, ¿hasta cuándo seguiremos tomando aspirinas?

LAS CADENAS DE ORO

“Lo duro en la vida, no es que te vaya mal; sino que te vaya bien en lo que no te gusta”. Esta frase resumiría algunas de las vivencias de un best-seller en EE UU: *¿Qué hago en mi vida?*, de Po Bronson.

A nivel profesional en alguna ocasión es posible que nos hagamos esta pregunta. Es frecuente que al principio de nuestra carrera profesional no sepamos bien lo que queremos y que de una manera o de otra lo vayamos descubriendo por el camino y enfocando nuestro desarrollo profesional y humano.

Hay quienes incluso tienen seguro cuál es el camino que van a seguir durante un tiempo. Pero el propio devenir de la vida les hace descubrir otras facetas, relaciones o aspectos que les despierten la inquietud de cambiar de rumbo.

Pero ¿qué sucede cuando descubrimos para lo que servimos o simplemente lo que nos haría feliz? Este descubrimiento puede ser a través de la lectura de un libro, el conocer a determinada persona, ver una película que nos diga algo realmente profundo, o sencillamente seguir a nuestra intuición.

Es ahí cuando tomamos conciencia de nuestras ‘cadenas de oro’: “No me gusta mi trabajo, pero me pagan muy bien”, dirían algunos. Y el tiempo pasa, pero tal vez alguna situación drástica, una falta de ilusión o simplemente el deseo de tener tiempo para uno mismo hacen que la pregunta cobre vida.

¿Qué hacer? Muchos deciden apagar esa ‘voz’ porque ven las numerosas obligaciones familiares y/o sociales en las que se hayan absorbidos, o bien, porque tienen miedo al cambio, y más, si son drásticos.

Tal vez, no se han parado a pensar que puede existir una ‘transición tranquila’ hacia lo que uno cree que le va a hacer sentir realizado. ¿Por qué no intentarlo? ¿Cuántos años nos quedan por vivir? ¿Nos quedaremos con la eterna pregunta de qué hubiera pasado si...?

LA 'DEPENDE – ESTIMA'

¿Por qué le dedicamos tanto tiempo a pensar lo que los demás piensan sobre nosotros? Uno los valores que hay que tener para afrontar la vida, el trabajo o cualquier reto, es la libertad.

Es frecuente encontrar personas que reconocen que tienen una baja autoestima. Vamos, que no creen en ellos. Pero la pregunta es: ¿no será que tienen mucha 'depende-estima'?; ¿no será que gran parte de esa autolimitación es generada por lo que los demás le han hecho creer sobre sí mismos?.

Existe un cuento de una rana, la cual cayó en un agujero muy profundo y, pese a los gritos del resto del grupo para que se rindiera, consiguió salir. Cuando le preguntaron por qué no se desanimó continuando en su esfuerzo, ella afirmó: "es que estoy sorda y pensé que me estaban animando".

¿Por qué permitimos que la opinión de los demás nos frene de lo que realmente sentimos y deseamos?; ¿qué proyectos nos gustaría empezar, o qué cambios nos gustaría llevar a cabo?

Y para ello hay que juntarse con gente con ambiciones, que creen en ellos mismos y luchan por su empresa o por su proyecto. Ya que somos víctimas de la 'depende-estima', al menos que los que nos rodeen, nos carguen las pilas. Cada uno elige.

BIENVENIDO EL CONFLICTO

Tendemos a pensar en el 'conflicto' como algo a evitar. Sin duda alguna puede ser motivo de crispación y de ruptura de relaciones.

Sin embargo, es preciso reconocer que en una organización, como pueda ser una empresa (e igualmente la familia, la pareja, en clubs deportivos etc.), el conflicto es algo inevitable.

Siempre los habrá, porque siempre habrá diferentes puntos de vistas, diferentes formas de acometer los retos y problemas, que la vida diaria nos ofrece.

Y dichos conflictos se pueden deber a factores estructurales o a factores asociados a los propios individuos que los generan. Estos son los más difíciles de resolver, porque en la mayoría de las ocasiones, en cualquier enfrentamiento, existe la llamada cultura del 'ganar-perder' (creer que para que una de las dos partes en desacuerdo gane, la otra ha de perder), dejando de lado otras consideraciones como el bien público, la empresa, el coste del desacuerdo, etc.

Ahora bien, podemos distinguir entre los conflictos destructivos o bien aquellos que se convierten en fuente de aprendizaje. Y son estos los que realmente resultan productivos.

No podemos olvidar que la aparición de un conflicto puede suponer importantes beneficios: conocer otros puntos de vistas, descubrir nuevas soluciones, tomar conciencia de cambios necesarios de acometer y, cómo no, el obligado desarrollo de las propias habilidades para sacar provecho de estos beneficios: negociación, escucha activa, rapport, etc.

Ahora bien, para gestionarlos de manera adecuada, es necesario tanto una determinada estrategia como una determinada actitud: disposición de escuchar y aprender, creer y buscar el "ganar-ganar", neutralidad para separar las personas de los conflictos, etc.

Estoy seguro que, con toda la capacidad inventiva que ha mostrado el hombre para crear y para destruirse, es muy probable que si cogiéramos a dos personas o instituciones en conflicto y fueran encerradas hasta que llegaran a un acuerdo beneficioso para ambas partes, en la propia filosofía del 'ganar-ganar', las cosas serían muy diferentes. Creo que a veces hay falta de imaginación, de darle una vuelta de tuerca a las soluciones, de pensar en los demás, de no dejar cadáveres en el camino, de pensar en el bien común.

En definitiva, ya sea en la empresa, en la familia o en cualquier otro contexto, mientras haya personas involucradas, habrá siempre motivos de conflicto. De nosotros depende el encaminarlo hacia algo enriquecedor y constructivo, o bien dejar que nuestro 'ego' impida descubrir el posible beneficio que se esconde en ello.

EL MODELO C.R.A.S.

¿Qué elementos son necesarios para poder alcanzar cualquier objetivo en la vida? Siempre he oído que la lista sería innumerable: esfuerzo, constancia, sacrificio, amistades, ambición, etc.

Sin embargo, todos hemos visto cómo hay personas que sin muchas de estas cualidades han conseguido lo que buscaban. Es por ello que la lista tendría que ser específica, según qué objetivo se ha establecido.

O tal vez, reducirla a unos pocos elementos comunes que, a mi modo de ver, se podrían concretar en cuatro: Conocimiento, Relaciones, Actitud y Suerte. Es decir, el Modelo C.R.A.S.

El Conocimiento va ser lo mínimo que necesitamos para poder desarrollar nuestra actividad en cualquier disciplina. Va a ser el motor de nuestro vehículo. Sin el conocimiento de los conceptos clave de nuestra disciplina, de las técnicas básicas, tarde o temprano nos veríamos incapaces de responder a los problemas que pudieran plantearse. Por lo tanto, es muy importante formarse, acumular conocimiento, ya que son los cimientos para que otros elementos puedan ayudarnos a conseguir nuestras metas.

En cuanto a las Relaciones, de nada sirve saber y poseer un caudal de conocimiento amplísimo, si no somos capaces de que los demás lo perciban. Estaremos de acuerdo que van a ser precisamente las relaciones las que nos descubran y nos ayuden a desarrollar nuestro potencial. Incluso me atrevo a afirmar que, a medida que avanzamos en la vida, las relaciones van cobrando más

peso que el propio conocimiento (el cual se puede llegar a subcontratar).

Y si no, pensemos: ¿cuánta gente incompetente hay que con buenas relaciones, han llegado a posiciones de privilegio?; ¿cuánta gente hay muy bien preparada que, al no haber tenido un 'mentor', no han tenido la oportunidad de demostrar todo su potencial?

Algunos pensarán que es mejor tener relaciones que conocimiento. Digamos que las relaciones son la 'palanca' del trampolín. Pero si no hay conocimiento, tarde o temprano nos estrellaremos. Otra cosa es ir aprendiendo por el camino, no sin el estrés o la tensión de vernos superados por el lugar o puesto que ocupamos.

En tercer lugar está la Actitud. Debemos ser conscientes de que diferentes entornos exigen diferentes actitudes. Hemos visto que en toda actividad entran en juego tanto las capacidades técnicas como las relaciones humanas. Pero va a ser la actitud que tengamos en cada entorno la que nos haga triunfar, sobrevivir o terminar saliendo de manera voluntaria o de forma inevitable de un determinado puesto, empresa o colectivo.

Basta con comparar la actitud que hay que tener en una ONG, en contraposición con la que hay que asumir si se forma parte de un partido político, por ejemplo. Y es de esta manera donde deberemos elegir con qué actitud queremos desenvolvernos: iniciativa, obediencia, sumisión, hostilidad, constancia, superficialidad, etc.

Pero no hace falta recurrir a organizaciones tan antagónicas, sino en cualquier institución o grupo humano habrá que ver qué jefe tengo, qué se espera de mí, qué ocasionaría envidias o suspicacias, qué generaría apoyos, etc. Una misma persona puede ser que tenga que 'desarrollar' varias actitudes dependiendo de las actividades que haga a lo largo del día.

Lo importante en este aspecto es cuestionarnos si estamos dispuestos a tener la actitud que exige nuestro trabajo o actividad, y si ello es cohe-

rente con nuestra forma de ser. Porque, a veces, llegamos a un determinado puesto con nuestra inocencia e ingenuidad, pero por mantener ciertos privilegios o disfrutar de unos recursos importantes nos llegamos a 'prostituir', perdiendo nuestra ética e incluso hasta nuestra dignidad.

En cuanto a la Suerte, ¿qué podemos decir de ella? Esta no va a depender de nosotros, pero sí su aprovechamiento, debiendo estar preparados para cuando aparezca. Es necesario tener todas nuestras 'velas' desplegadas, para que cuando surja el 'viento' de la suerte, éste nos pueda llevar al tipo de éxito que hemos venido buscando. Aunque habría que añadir que tanto debemos prepararnos para cuando venga como para salir a su búsqueda.

Como conclusión me atrevería a sugerir: prepárate en aquello que quieras trabajar, relaciónate como medio de poder demostrar lo que puedes hacer, descubre qué actitudes debes tomar en cada momento sin perder tu ética, y busca y estate preparado para la suerte.

EL MODELO V.E.A.C.

Con cierta frecuencia oigo a compañeros cierta frustración e insatisfacción por cómo desempeñan su trabajo. Sienten que no acaban nada, que sólo se dedican a "apagar fuegos", que hay mucha improvisación. Igualmente, otros ven que si venden, no trabajan y viceversa. Y finalmente, están aquellos que sienten que llevan mucho tiempo sin aprender o hacer algo nuevo.

¿Qué hacer? o ¿qué dejar de hacer? Porque cuando estamos trabajando, ejecutando la rutina diaria, tal vez no estemos aprendiendo, formándonos. Y si nos formamos, no estamos vendiendo.

Por eso creo que como profesional, ya sea autónomo o dentro de una empresa, hay cuatro funciones que no podemos perder de vista. Es el llamado Modelo V.E.A.C. (Vender, Ejecutar, Aprender y Crear).

Lo primero es Vender. Y no sólo un producto o un servicio (que a veces no es nuestro trabajo), sino a nosotros mismos. Debemos dedi-

car parte de nuestro tiempo a mostrar nuestras capacidades o logros, pues en el plano profesional nos valorarán por la información que dispongan de nosotros.

En segundo lugar está el Ejecutar, es decir, el cumplir con nuestra función, el sacar resultados y lograr los objetivos. Para algunos, esto puede ser una tarea rutinaria, sin metas, plazos ni retos. Para otros, será un estrés brutal debido a la intensidad que tienen en el trabajo.

Como tercer elemento está el seguir Aprendiendo. Sin formación no hay progresión y uno se siente que se ha estancado. Y sobre todo porque, en un entorno cada vez más competitivo, el valor diferencial es aprender algo nuevo.

Y finalmente, tener un espacio para Crear. Si nuestro trabajo es únicamente seguir una rutina, ¿cuánto tardaremos en odiarlo?, ¿qué ilusión tendremos en levantarnos por la mañana, cuando casi el 60% de nuestro tiempo lo pasamos en el trabajo?

EL PETROLERO Y SU RUMBO

¿Qué diferencia hay entre un petrolero que va a Nueva York y otro que va a Panamá, partiendo ambos, por ejemplo, de Lisboa? Sencillamente una pequeña variación en el timón, lo que hace que sus rumbos se diferencien a medida que navegan.

Lo mismo sucede con las personas. Una pequeña diferencia en la personalidad, en las habilidades emocionales o en las formas de afrontar la vida puede marcar la diferencia entre dos individuos.

E igualmente sucede con las empresas. En ocasiones, pequeños cambios de 'timón' pueden suponer grandes diferencias de 'destinos' y del tipo de viaje que está emprendiendo, sobre todo si estamos hablando de éxito.

Pero, ¿dónde sería más rentable dar pequeños giros de timón en las propias empresas? Creo, con toda seguridad, que en las personas, en el capital humano. Y ello por muchas razones. Ellos son la maquinaria de la empresa. Es frecuente ver cómo en algunas de ellas cambian continuamente de jefes y, a pesar de ello, el trabajo se sigue ejecutando. Ellos son los primeros en percibir los problemas, los que tratan con los clientes, con los proveedores, y los que en muchas ocasiones de forma silenciosa solucionan cualquier cuestión que se plantee. ¿Por qué no invertir en ellos?, ¿por qué no empezar a girar un poco el rumbo de ese ‘petrolero’ que es su empresa?

Crecer con malas raíces, por triunfar de modo inmediato no hará sino que cuando lleguemos a las alturas, podamos ‘partirnos’ cual árbol con malas raíces.

ÉXITO PROFESIONAL

¿Cómo es posible que compañeros que actualmente trabajan en empresas de renombre, se encuentren insatisfechos cuando tienen reconocimiento profesional y éxito económico? ¿Cuál es la causa de esa insatisfacción? Seguramente sería una lista interminable y, en cada caso, una lista muy particular.

Pero tras muchas conversaciones con ellos, me di cuenta de que, para sentirse realizado profesionalmente no había tantas demandas como parecía. Lo que sucedía es que dichas demandas se tornaban en algo realmente complicado para alguno de ellos.

¿Y cuáles eran? Pues sencillamente cuatro:

En primer lugar, **“hacer lo que te gusta”**. (“¡Vaya hombre!, menuendo requerimiento”, dirían algunos). Es envidiable la gente que desde joven descubrió su vocación, pues no derrochó esfuerzos ni energías buscando aquello para lo que servían y les satisfacía. Cuando hacemos lo que nos gusta, el tiempo pasa. Es la llamada sensación

de 'Fluir' (recomendable el libro *Fluir*, de Mihaly Csikszentmihalyi). Y ello hace que lo hagamos mejor, con lo cual disfrutamos más, convirtiéndose de esta manera en un círculo virtuoso.

¿Cuánto tiempo tardaremos en descubrirlo? Hay personas que, aunque lo saben, se encuentran atrapadas en una dinámica económica y social que les hace difícil llevar a cabo lo que desearían. Otras viven bajo la sensación de "no sé lo que quiero, pero sé lo que NO quiero", y siguen un proceso de descubrimiento que les hará ver aquello con lo que más disfrutarían.

En segundo lugar, estaría el poder "**gestionar nuestro tiempo**". Sabiendo lo que tenemos que hacer y para cuándo tenerlo terminado, un motivo de satisfacción es disponer de la libertad para marcar cuándo hacerlo. No podemos olvidar que siempre trabajamos para otros (ya sea un cliente o un jefe), pero si nos dejaran la gestión de nuestro tiempo y no el cumplir con unos horarios que muchas veces no son productivos, ni facilitan la eficiencia, tal vez la satisfacción y, por tanto, el rendimiento, aumentarían.

Un tercer elemento consistiría en "**ser tu propio jefe**". Y para ello no hace falta trabajar por libre. Basta con que la delegación fuera cierta y real. El poder elegir genera una implicación que no se consigue de otra manera. El determinar el trabajo, el ritmo, el objetivo a alcanzar, supone una inyección de vitalidad y autoestima necesaria para un alto rendimiento. ¿Cómo hacer sentir a la gente que es su propio jefe? Tal vez se logre, vinculándoles en el proceso de elección, siempre bajo las directrices que las circunstancias mandan.

Yendo más allá, convendría evolucionar del '*empowerment*' (potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión de poder) al '*ownership*' (que el empleado se sienta implicado con la empresa, como si fuera propiedad suya).

¡Qué bien suena y qué poco implantado está! ¿A qué se debe por tanto, la actual desmotivación y el bajo rendimiento de muchos

empleados? Está demostrado que gran parte de la motivación de los individuos viene principalmente de su relación con los jefes. De ahí que el 64% de los españoles empleados quieran cambiar de trabajo por tener malas relaciones con sus jefes. A ello habría que añadir la falta de un verdadero desafío, no ser escuchados, no participar en las tomas de decisiones o en el éxito generado, no tener la oportunidad de actualizar constantemente sus conocimientos, la imposibilidad de desarrollar las propias capacidades o talentos, etc.

Por lo tanto, podríamos afirmar que más que una cultura de *'empowerment'* (no digamos la de *'ownership'*), lo que existe es la cultura del *'empobrecimiento'*, entendiendo como tal "el empobrecimiento y la desmotivación del trabajador por medio de tareas que no aportan valor profesional". O sea, "no crezcas, que yo sigo mandando aquí". ¿Qué hará falta para que de una vez por todas, se den cuenta de que la empresa *'humana'* es mucho más rentable?

Y en cuarto lugar y como última característica para lograr esa realización profesional está el **"ganar el suficiente dinero"** para mantener el nivel de vida que deseamos. Y aquí entramos en el mundo de las prioridades: familia, trabajo, apariencia, necesidades, etc. Como decía Fernando Sabater: "El secreto de la felicidad es tener gustos sencillos y una mente compleja. El problema es que a menudo la mente es sencilla y los gustos complejos"

APRENDER A ESCUCHAR

¿Por qué será que tenemos dos orejas y una sola boca? Tal vez sea para que escuchemos más de lo que hablamos. Gastamos más esfuerzo en defender nuestras ideas, dogmas, opiniones y juicios, ya sea en un contexto empresarial, familiar o de amistad, que en aprender o entender lo que quiere decir y siente nuestro interlocutor.

Porque muchas veces lo más interesante no está en lo que se dice, sino en lo que no se dice. Una mirada, un gesto, un movimiento, pueden decir más que mil palabras.

Pero escuchar de verdad, es realmente complejo. Hace falta 'querer aprender', más que 'querer convencer'; autocontrol en lugar de reacción irreflexiva; respeto a las opiniones de los demás aunque no estemos en principio de acuerdo; formas y actitudes conciliadoras y sobre todo, sobre todo, mucha humildad. Difícil, ¿verdad?

La cuestión es pararse a pensar y a tomar conciencia sobre los derroteros que va tomando una conversación cualquiera. Cuando empiezo a sentirme contrariado, cuando me siento distante de mi interlocutor, quizás sea que mi 'ego' ha tomado protagonismo e identifico a la 'persona' con su opinión contraria. Es ahí cuando se genera un cierto resquemor y una distancia entre esa persona y yo.

En cambio, cuando mi intención es meramente compartir, pero sobre todo aprender, verificar que tal vez sea yo el equivocado, buscar los puntos de unión y concretar qué nos separa en nuestra conversación (y no como personas), entonces, la conversación se convierte en un placer, en un descubrimiento, en un enriquecimiento.

Hay gente que tiene miedo de hablar de ciertos temas. ¿Por qué? Si uno ha reflexionado verdaderamente sobre un tema y ha llegado a crearse una opinión propia, puede soportar cualquier clase de argumento contrario o crítica, pues tendrá los suficientes fundamentos para explicar su posición. En cambio, cuando la opinión o el criterio ha sido grabado por la opinión pública, por una religión o por un partido político, entonces llega un momento en que faltan argumentos, pues no han sido elaborados por nosotros mismos. Sócrates prefería ser corregido que corregir. Sencillamente porque disfrutaba aprendiendo algo nuevo.

A lo largo de la Historia, han ido cayendo muchas creencias. Desde la perspectiva que nos da nuestro presente, miramos al pasado y vemos cómo muchas generaciones vivieron la culpa, el pecado, la esclavitud, la sumisión, y hasta la propia felicidad bajo una experiencia que nos resulta difícil de comprender hoy día. Pero y si nos preguntamos, ¿cuántas creencias hemos asumido sin cuestionar-

las?, ¿cuántas capacidades no hemos descubierto en nosotros mismos?, ¿de cuántas cosas somos esclavos y no nos damos cuenta, como si de cadenas invisibles se trataran?

Sinceramente, hay que reconocer que es muy difícil el escuchar. Apagar mi 'yo' que grita: "quiero hablar"; "estás equivocado"; "no tienes ni idea"; "es que a mí me pasó..."; "¡uf! cuándo te darás cuenta y aprenderás..."; "es que leí en un libro", y así un sin fin de gritos que se producen en el silencio previo a nuestra intervención.

Sin embargo, si se hace el esfuerzo de no hablar, sino de escuchar; de no convencer, sino de aprender; de no buscar las diferencias, sino los puntos en común; de agradecer la opinión del otro, en lugar de juzgarlo negativamente, entonces las cosas serían muy diferentes. Hay un dicho muy sabio: "Nunca aprendí nada interesante de quienes siempre me daban la razón".

Y si aprendemos verdaderamente a escuchar, con total seguridad, las relaciones con nuestra pareja, nuestros hijos, empleados, jefes y amigos mejorarán.

En el fondo, si todos practicáramos más la escucha, tal vez muchos conflictos no llegarían a generarse.

Juan Ferrer Cárdenes
juanferrer@sociopolisdps.com

Bibliografía

- Aguilar, J. (2003): "Agentes del cambio". *Aedipe*, nº 25, Mayo.
- Alcázar, P. (2003): "Desarrolla tu talento profesional". *Emprendedores*, nº 74, Noviembre.
- Bayon, F (2006): *Coaching realmente*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Belda, J. (2005): "¿Por qué es necesario evaluar el capital emocional de las personas?". *Capital Humano*, nº 187, Abril.
- Cardona, P. (2002): "Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano". *Capital Humano*, nº 157, Julio-Agosto.
- Cantera, J. (2004): *Coaching: Mitos y Realidades*. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Caby, F. (2004): *El coaching*. Barcelona. Editorial de Vecchi.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005): "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo". Pamplona. Editorial Eunsa.
- Csikszentmihalyi, M. (1996): *Fluir*. Editorial Kairos
- Cubeiro, J. C. (2004): "Cómo maximizar la rentabilidad del coaching". *Capital Humano*, nº 183, Diciembre.
- Elleman, P. (2005): "Las mejores empresas para trabajar crecen y prosperan". *Capital Humano*, nº 186, Marzo.
- Enebral, J. (2004): "Coaching para una mayor eficacia y calidad de vida del directivo". *Capital Humano*, nº 179, Julio-Agosto.
- Fernández, A. (2004): "El Feed Back de 360º". *Nueva Empresa*, nº 479, Mayo.
- Goleman, D. (2005): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Kairos.
- González, S. (2004): "Aprender a escuchar: Primera piedra en el desarrollo de un mando". *Capital Humano*, nº 177, Mayo.
- González, L. M. y Rivera, J. (2004): "Un programa de coaching y desarrollo del liderazgo en Roche". *Capital Humano*, nº 183, Diciembre.
- Gómez, C. (2003): "Colocando las etiquetas correctas, El rol de Recursos Humanos como Agente del cambio en las organizaciones". *Aedipe*, nº 26, Septiembre.

- Guarnieri, S y Ortiz de Zárate, M. (2005): "¿Necesito un coach?". *Capital Humano*, nº 188, Mayo.
- Haro de, J M (2004): "¿Sabe alguien qué es una competencia? De McClelland a la ISO 9000". *Aedipe*, nº 30, Junio.
- Herreros, C. (2004): *El Coaching: cura, libera y subvierte*. Editorial Granica.
- Larriera, E. (2004): "Coaching mayéutico o cómo ser maestro: la herencia se Sócrates en las organizaciones". *Capital Humano*, nº 186, Marzo.
- Levy-Leboyer, C. (2000): *Feedback 360°*. Editorial Gestión 2000.
- Luecke, R. (2005): *Coaching y Mentoring*. Ediciones Deusto.
- Mantel de Ferreira, P. (2004): "Historia del coaching". *Capital Humano*, nº 182, Noviembre.
- Mariano de, R. (2004): "Conciliación de competencias: la definición de perfiles positivos y de perfiles conflictivos". *Capital Humano*, nº 181, Octubre.
- Martorell, A. (2005): "¿Por qué mis empleados no se implican? Empowerment y justicia en la empresa". *Capital Humano*, nº 185, Febrero.
- Miedaner, T. (2000): *Coaching para el éxito*. Editorial Urano.
- Moreno, C. M. (2004): "Claves para el liderazgo ético". *Capital Humano*, nº 183, Diciembre.
- NexusEQ (2005): "Daniel Goleman: Liderar con inteligencia emocional". *Capital Humano*, nº 188, Mayo.
- Nicola, E. (2003): "Coaching: Estrategia de cambio organizacional". *Aedipe*, nº 24, Febrero.
- Ortiz de Zárate, M. (2005): "Coaching: ¿Una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo". *Capital Humano*, nº 186, Marzo.
- Ortiz de Zárate, M. y Guarnieri, S. (2005): "Acerca del coaching". *Capital Humano*, nº 186, Marzo.
- Payeras, J y Castella, J C. (2004): "El coaching: Aprender a aprender". *Capital Humano*, nº 180, Septiembre.
- Pelegrín, C. (2004): "¿Qué le pido yo a un coach?". *Capital Humano*, nº 175, Marzo.
- Peñalver, O. (2004): "Coaching ontológico: una intervención que busca transformar la forma de ser y observar el mundo". *Capital Humano*, nº 180, Septiembre.
- Pin, J R y Villalonga, M. (2005): "Las tres perspectivas necesarias en la dirección de personas". *Capital Humano*, nº 188, Mayo.
- Richarson, P. (2005): *Coaching Personal*. Editorial Mens Sana.
- Rubio, J y Aliende, I. (2005): "Diez argumentos para superar las resistencias

- a la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias". *Capital Humano*, nº 187, Abril.
- Sagi-Vela, L. (2004): *Gestión por competencias*. Madrid. Esic Editorial.
- Soler, M R. (2004): "Mentoring: límites y diferencias con el coaching". *Capital Humano*, nº 181, Octubre.
- Soler, M. R. (2005): "El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento". *Capital Humano*, nº 184, Enero.
- Vilallonga, M. (2003): "Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo". Barcelona. Editorial Ariel.
- Vilallonga M. y Fernadez Aguado, J. (2005): *Progreso directivo y Coaching Empresarial*. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Vara, R. (2004): "Coaching para todos los gustos". *Capital Humano*, nº 178, Junio.
- Walochik, K. (2004): "Coaching y Comportamientos". *Capital Humano*, nº 173, Enero.
- Whitmore, J. (2005): *Coaching : el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ediciones Barcelona. Paidós Ibérica.
- Zeus, P y Skiffington, S. (2002): *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid. McGraw-Hill.