



# Quiero darte **COACHING**

La mejor profesión del Siglo XXI

**U**

*Colección D'Arte Coaching*

© Enrique Jurado , 2013

Depósito Legal: AB-257-2013

I.S.B.N.: 978-84-15788-59-1

I.S.B.N. ebook: 978-84-15788-60-7

Impreso en España

**UNO**  
**EDITORIAL**

[unoeditorial.com](http://unoeditorial.com)

[info@unoeditorial.com](mailto:info@unoeditorial.com)

La reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, no autorizada por los autores y editores viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente autorizada.

# Quiero darte **COACHING**

La mejor profesión del Siglo XXI

ENRIQUE JURADO





# ÍNDICE

<b>Prólogo</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	13
• Quiero darte Coaching... ..	13
• ¿Para qué estamos aquí? .....	15
• ¿Cómo llegar si desconocemos a dónde ir? .....	16
<b>Capítulo 1: Origen y fundamentos de coaching</b> .....	21
• Concepto de coaching .....	21
• Historia del coaching .....	25
• Fundamentos del coaching .....	27
<b>Capítulo 2: El coaching como profesión</b> .....	31
• La evolución del coaching como profesión .....	35
• Corrientes actuales de coaching y desarrollo futuro .....	37
• Tipos de coaching .....	38
• Asociaciones de coaching .....	42
• Las once competencias clave en coaching, según la International Coach Federation (ICF) .....	44
• La figura del coach .....	55
• La figura del coachee .....	57
• Las herramientas del coach .....	59
- Empatía .....	59
- Autenticidad .....	60
- Aceptación incondicional del coachee .....	61
- Escucha activa .....	62
- Reformulación .....	67
- Personalización y normalización .....	68
- Confrontación .....	70
- Maestría al preguntar .....	71
- Invitación a la acción .....	00
• La importancia del Centramiento .....	74

<b>Capítulo 3: Metodología del proceso de coaching</b> .....	77
• La Alianza de Coaching .....	77
- Documentos para Alianza del Coaching .....	79
• La importancia de las metas .....	80
• Modelo GROW .....	83
- Goal: Establecimiento de la meta .....	84
- Reality: Realidad .....	95
- Options: Opciones .....	98
- Will, What, When, Who: Plan de acción .....	100
<b>Capítulo 4: Cómo vivir del coaching</b> .....	105
• Si aun no vives del coaching, y lo deseas, no puedes ser un excelente coach .....	105
• Suda menos, fluye más .....	108
• ¿Cuál es tu marca? .....	110
• ¿Qué es Marketing y Branding? .....	112
• Cómo aplicar el Branding para tener clientes de Coaching .....	115
• Algunas Variables Clave .....	116
- Producto .....	116
- Mercado y Target .....	117
- Comunicación .....	118
- Captación .....	119
- Disciplina .....	122
- Confianza .....	123
- Emociones .....	124
<b>Agradecimientos</b> .....	127

*Dedicado a Cristina, Quique y Silvia  
a los que quiero con locura.  
A mis padres que me dieron la vida,  
y a Miguel, Carlos y Amelia. Siempre habéis estado ahí.*



## PRÓLOGO

*“Cuando habla el corazón  
es de mala educación que la razón lo contradiga”*

MILAN KUNDERA

Estoy viviendo mi sueño. Leí hace unos 7 años , una cita atribuida a Confucio: “Escoje un trabajo que ames y no tendrás que volver a trabajar el resto de tu vida” . Mi trabajo es el Coaching. Ya es parte de mi vida. Junto con la Inteligencia Emocional y la PNL son 3 herramientas, que me han ayudado a sentir que cada día es un regalo lleno de ilusiones , entusiasmo, aprendizaje y disfrute. He dado un vuelco espectacular en los últimos 6 años. He cambiado mis creencias, mis valores, mi identidad. Y de todo esto, han cambiado mis habilidades, mis resultados , mi vida. Todo para bien. Porque he decidido hacerlo. Me encantaría que todo el mundo conociese estas herramientas. Considero que todo el mundo tiene derecho a conocerlas y de, si quieren, aplicarlas. Mi misión con D’Arte es hacer llegar el Coaching a todo el mundo de forma amable, sencilla, sin aspavientos, con amor y humor.

Coaching es un reflejo de nuestro viaje en el mundo. Y que Dios es el gran coach, que nunca nos va a decir qué tenemos que hacer, pero nos va a trasladar de forma sutil, metafórica, con mensajes escondidos, una guía de vida. Para sentirnos bien, crecer, desarrollarnos, en definitiva, ser felices.

El libro que tienes en tus manos, es un pequeño libro de Coaching. Es un libro corto, dirigido a aquellos que van oyendo esta palabra hacerse cada día más popular , y que no terminan de entender qué es el Coaching. Programas de TV como la Voz, Hermano Mayor, Supernany, tratan el mismo concepto de formas diversas. Así es normal la confusión sobre lo que realmente es un Coach.

Es un placer para mi compartir este libro contigo en este camino de aprendizaje conjunto, en el cual descubriremos y ahondaremos en la magia de ayudar a otros a encontrar su mejor versión.

El coaching es una profesión apasionante, que ensalza los valores más profundos del ser humano. Nos ayuda a mejorar y nos brinda todos los elementos para que podamos consolidarnos tanto en el ámbito personal como empresarial. Para ayudarte en este proceso, te ofrecemos el presente libro.

## INTRODUCCIÓN

*“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo”*

GANDHI

### **Quiero darte Coaching**

“Quiero darte Coaching” Es la frase que las personas que nos adentramos en este fascinante mundo solemos repetir a nuestro entorno.

El Coaching va directo al corazón. No sabes muy bien porqué, pero en cuanto empiezas a leer o a entender lo que realmente es el Coaching de Vida (life coaching) el flechazo es instantáneo. Las mariposas del estómago comienzan a despegar sus alas y sientes que algo importante se está gestando en tu vida. Escalofríos recorren tu piel.

El Coaching es el arte de identificar y gestionar LOS CAMBIOS que necesitas hacer en tu vida para alcanzar tus metas. El Coaching trata del autoconocimiento, saber porqué te suceden las cosas o porqué te estás comportando de una u otra manera. Una vez entendido esto, el Coaching te ayuda a trazar la línea que realmente quieres seguir a partir de este momento. Para transitar este camino con seguridad y confianza es imprescindible creer en uno mismo. El Coach tiene herramientas para ayudarte a conectar con esa “mejor versión” de ti mismo. Y finalmente el Coaching es acción, es

manifestación de la nueva realidad que te va a llevar a la vida que deseas.

Hoy es el mejor momento para esta profesión. ¿Por qué? Pues porque es un momento de confusión, donde la palabra problema es una de las más cotidianas. El Coaching nace para ayudar a las personas a resolver sus problemas. En general, parece que vivimos inmersos en problemas de forma crónica. Y además no cualquier problema, sino aquellos que son insolubles. Pero hay salida. Veamos este ejemplo: ¿Por qué 2 personas A y B en el mismo contexto y en la misma situación actúan de distinta manera? La solución está en el foco. Uno puede ser reactivo (A) y el otro proactivo (B). En ambos casos sucede lo mismo. El reactivo A piensa: “Yo quiero XX pero YY no me permite conseguirlo. Mientras YY siga , lo único que puedo hacer es esperar y quejarme”. El proactivo , sin embargo, piensa: “ Yo quiero XX, pero YY no me permite conseguirlo. Sabiendo que existe YY, lo que yo puedo hacer es ZZ”.

Pero ¿porqué las personas A y B actúan de distinta manera? Ambas tienen un cerebro, 2 brazos, son jóvenes, y tienen los mismos medios. Es muy posible que la diferencia sea cultural, de cómo cada uno ha ido programando su vida con diversas habilidades, creencias, valores, identidad. ¿Y si ayudásemos a A a cambiar y desarrollar nuevas habilidades, creencias y valores que le permitan tener más opciones?

El Coaching ayuda a que las personas tengamos nuevas y diversas OPCIONES y nos sintamos dueños de nuestro destino.

Cuando tenemos problemas, sentimos que nuestras opciones se reducen, que no tengo posibilidades que algo malo me sucede. El Coaching nos ayuda a entender que el pro-

blema nos puede ayudar a ser mejores. Primero puedo convertirlo en un reto que puedo analizar y comenzar a trabajarlo desde mis propios recursos dormidos para resolverlo. Una vez que empiezo a poner en marcha las soluciones, mi motivación va creciendo hasta finalmente , con paciencia y flexibilidad, superar el reto, y ser mejor persona, con más habilidades y opciones.

Así, problemas cotidianos, como tener una mala relación con mi jefe, o problemas más profundos como ser más extrovertido, ó lanzar mi proyecto empresarial, son algunos de los posibles temas que se pueden resolver gracias al Coaching.

Si tienes un problema, eres parte de la solución y el Coaching es la mejor herramienta para llegar a ella.

Por eso las maravillosas personas que se forman en Coaching, lo primero que les viene a la mente cuando te ven es ayudarte y te dicen: “Quiero darte Coaching”.

## **¿Para qué estamos aquí?**

Estamos aquí para ser felices, para aprender disfrutando y disfrutar aprendiendo. “La mente es como un paracaídas, solo funcionará si la abres”, dijo el polifacético compositor y cineasta Frank Zappa, expresión cuyo significado es posible reforzar con el siguiente relato extraído de milenarias enseñanzas japonesas:

Nan-in, un maestro japonés del período Meiji (1868-1912), recibió a un profesor universitario que se acercó a preguntarle acerca del Zen.

Nan-in comenzó a servir el té. Llenó la taza de su visitante y aun cuando la taza ya estaba llena, continuó vertiéndolo.

El profesor observó cómo la taza rebosaba y el té iba cayendo al suelo, hasta que no pudo contenerse más y gritó: “La taza rebosa. ¡Ya no cabe más!”.

“Como esta taza --dijo Nan-in--, usted rebosa de sus propias opiniones y especulaciones. ¿Cómo puedo enseñarle Zen a menos que primero vacíe su taza?”.

### **¿Cómo llegar si desconocemos a dónde ir?**

“¿Querría usted indicarme qué camino debo tomar para salir de aquí?”, preguntó Alicia en la novela de Lewis Carrol “Alicia en el País de las Maravillas”.

“Eso depende en gran medida del lugar a donde quiera ir”, respondió el gato.

“No me preocupa mucho adonde ir”, dijo Alicia.

“En ese caso... ¡poco importa el camino!”, declaró el gato.

¿Cómo llegar si desconocemos a dónde ir? Nuestro cerebro trabaja en base a objetivos, y si no le decimos a dónde queremos ir, difícilmente nos ayudará a llegar. Más bien andará perdido o despistado. Pero si queremos poner nuestros recursos y capacidades a trabajar para llegar a nuestro objetivo, previamente debemos dar respuesta a una pregunta: ¿Dónde quiero ir?

En la sociedad actual, en la que las prisas y el “esto es para ayer” se han impuesto, pocas veces nos concedemos el tiempo necesario para pensar a dónde vamos, y menos aún, a dónde queremos ir. La mayor parte de las veces vamos

detrás de los imprevistos, apagando fuegos que probablemente podríamos haber evitado; y nos sentimos frustrados, estresados.

La base de un sólido crecimiento profesional pasa inevitablemente por conocernos bien a nosotros mismos, por identificar nuestros valores --alineados con los de la organización para la que trabajamos y con la vida que llevamos--, por saber lo que queremos y lo que no queremos, por tener claro lo que nos diferencia del resto, y lo que nos queda por aprender.

Y solo cuando hayamos prestado atención a todo esto, seremos capaces de identificar realmente nuestras metas y los recursos de que disponemos para alcanzarlas, de la manera más adecuada, ecológica y exitosa posible.

Pero hay algo más. No basta con conocer el camino; si queremos llegar a la meta, debemos recorrer ese camino. Y mejor recorrerlo con un buen calzado, una brújula en la mano, un mapa ó un GPS, agua para apagar la sed, una mochila con provisiones y ropa de abrigo por lo que pudiera pasar. ¿O acaso saldrías desnudo a recorrer las montañas?

Y comenzamos el camino. ¿Qué ocurre entonces? Una vez que comience nuestro camino, debemos saber gestionar el cambio que queremos llevar a cabo para alcanzar nuestra meta. Medir nuestras fuerzas, definir las etapas, conocer a nuestros compañeros de viaje, sortear los diversos obstáculos que iremos encontrando. Para hacer realidad todo esto y que nuestro viaje se convierta en un placer y no en una tortura, es básico aprender a regular nuestras emociones, nuestros pensamientos y nuestras acciones, de manera que se conviertan en facilitadores de dicho proceso de cambio, en lugar de obstáculos.

Estamos programados para sobrevivir, y esta programación genética ha favorecido la evolución del ser humano para adaptarse a los nuevos tiempos. Si bien esta programación genética es una gran ventaja, en muchos casos plantea grandes dificultades a la hora de lograr nuestros sueños: miedos, estrés, preocupaciones, etcétera; todas ellas emociones que pueden volverse (y de hecho lo hacen) en nuestra contra.

En este inevitable contexto social, tres áreas se han venido desarrollando exponencialmente en los últimos diez años: coaching, inteligencia emocional y programación neurolingüística.

Consideramos que el desarrollo de estas áreas se debe, nuevamente, a la necesidad de adaptarnos a un entorno tan cambiante como el que vivimos en la actualidad, en el que el incremento de la competitividad en los mercados obliga a las empresas a fichar y entrenar colaboradores cada vez más preparados, que reinventen las compañías y seduzcan a unos clientes cada vez más exigentes.

Actualmente, el principal valor añadido de las empresas son sus profesionales, no su tecnología, su capital, o sus productos. Y la diferencia principal entre los profesionales que trabajan en las empresas no está tanto en su preparación o conocimientos, sino en su actitud para desarrollar al máximo su talento, para gestionar sus propias emociones y para interrelacionarse con los demás.

Esta necesidad de adaptarnos al entorno cambiante en que vivimos y de marcar la diferencia del modo más rápido y eficiente posible nos exige dar respuesta a una pregunta compleja: ¿Cómo hacerlo? Con coaching, inteligencia emocional y programación neurolingüística. Estas tres especialidades aportan ideas, conceptos y herramientas prácticas para

nuestro desarrollo personal y profesional. La suma de las tres nos ayuda a ampliar nuestra visión de nosotros mismos y de nuestro entorno y nos aporta un nutrido cajón de herramientas para comenzar el cambio; primero en uno mismo, para luego poder transmitir las a los demás.

Solo a través del desarrollo personal podemos obtener un sólido desarrollo profesional, que se prolongue en el tiempo y actúe como potenciador de nuestras competencias y habilidades, generando nuevas posibilidades para nosotros y para las empresas en las que trabajamos.

Es por esto que apostamos por el desarrollo profesional a través del desarrollo personal. Coaching como herramienta de gestión del cambio, fortalecimiento de las competencias que componen la inteligencia emocional y la programación neurolingüística como conjunto de técnicas que ayudan a generar cambios efectivos y rápidos en las capacidades y comportamientos de las personas.



# Capítulo 1:

## Origen y fundamentos del coaching

### Concepto de coaching

EL COACHING ES EL ARTE DE IDENTIFICAR Y GESTIONAR LOS CAMBIOS QUE PODEMOS HACER PARA ALCANZAR LAS METAS QUE DESEAMOS.

¿Qué es el coaching? Entendemos el coaching como una filosofía de vida que nos hace responsables de nuestro futuro, que nos coloca por delante de las oportunidades que se van abriendo a nuestro paso y que nos permite generar nuevas oportunidades cuando las que vamos encontrando en el camino no nos satisfacen, cuando los resultados no son los que queremos y no disfrutamos del viaje.

Entendemos el coaching como el proceso personalizado y confidencial de descubrimiento y de gestión de los cambios necesarios para alcanzar las metas que nos llevan al bienestar y a la plenitud tanto personal como profesional. Porque antes que profesionales, somos personas. Y los problemas y dificultades que encontramos en el mundo empresarial y organizativo son el eco de nuestras propias carencias personales.

Mediante el coaching, el cliente desbloquea todo su potencial para maximizar sus posibilidades de desempeño y rendimiento, en su vida y su trabajo, a través de la conversación, de preguntas poderosas y desafiantes, tomando conciencia, analizando, dándose cuenta de dónde está y de dónde quiere estar realmente, y poniendo en marcha un plan de acción que le lleve a lograr los objetivos deseados de un modo más rápido y efectivo.

¿Quién puede ser Coach o cliente de un proceso de coaching? Si eres humano y estás en la tierra puedes hacer o recibir Coaching a priori. Sin embargo, es importante que entiendas lo que es y lo que va a exigir de ti antes de aprender Coaching para ser Coach o ser cliente de Coaching. Todo premio requiere un precio, y no hablamos precisamente de dinero. Es más bien una actitud de humildad, de saberse con un potencial enorme y ca la vez con grandes vulnerabilidades y aprendizajes sobre quien soy, que hago, para qué lo hago, y donde quiero dirigir mi vida. Si no se tiene esta actitud, no es el momento. El Coaching tiene una gran implantación también en el mundo de la empresa, ya que las empresas son un reflejo de nosotros mismos en una danza caótica, y allí los problemas se disparan. El Coaching ayuda de forma amable y efectiva a cualquier profesional, empresa u organización que desee mejorar sus resultados, a través de una mayor satisfacción personal y un mejor rendimiento y bienestar propio y de sus empleados. Profesionales, empresas y organizaciones que apuestan a su propio desarrollo, a través de una mejor capacitación personal, potenciando sus competencias y habilidades personales y profesionales.

Este proceso, tanto personal como profesional, que normalmente se realiza de forma individual entre coach y coachee, se puede potenciar con la gestión y el uso fluido de

otras herramientas que completen y complementen el proceso de coaching en sí mismo.

¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es el propósito de vida que tenemos? Sabemos en nuestro fuero interno que anhelamos el bienestar, la felicidad. La vorágine y el sistema en que vivimos no nos permiten parar, y el piloto automático nos lleva a repetir patrones que al final del día nos dejan un sabor agri dulce. Finalmente nos conformamos, quedándonos en una zona de “falso” confort.

Si lo que buscamos es el bienestar y la felicidad, sabemos que debemos visitar más a menudo nuestra “zona de excelencia” y responder a las preguntas que nos lleven a un equilibrio entre lo que nuestro ego o ambición nos pide junto con lo que nuestra visión o alma nos solicita.

La revisión de los factores que entendemos nos van a aportar bienestar es clave: salud, amor, amistad, hobbies, familia, dinero, trabajo, desarrollo personal, etcétera. Para cada área podemos marcarnos unas metas, de modo que a medida que nos aproximamos a ellas nos vamos a sentir con mayor seguridad, libertad, plenitud y felicidad. El simple hecho de tender un puente entre nuestro estado actual y nuestro estado deseado y diseñar un plan para, poco a poco, ir alcanzándolo, nos genera una esperanza, una luz que nos permite sentir ese bienestar interior.

El coaching nos ayuda a trazar ese camino y a tener un plan de acción. Sin embargo, esto sólo es el principio, y el comenzar a andar nos va a traer nuevos retos y aventuras que hemos de superar.

Obstáculos, dificultades, limitaciones aparecerán en el camino, y pueden ser tan grandes que en ciertos momentos

nos hagan parar, dudar y en algunos casos, tirar la toalla y volver al punto de inicio.

Sin embargo, hay muy buenas noticias: la inteligencia emocional y la programación neurolingüística nos acercan herramientas y modelos que nos van a permitir enfrentarnos con estas dificultades con herramientas eficaces para superar los retos.

Por eso es clave el desarrollo de las competencias emocionales, así como la utilización de herramientas de PNL que favorezcan el desarrollo y la eficacia del proceso de cambio.

En resumen, el coaching es el arte de encontrar y gestionar los cambios necesarios para alcanzar nuestros objetivos, metas, deseos o sueños. Una nueva disciplina centrada en la mejora personal para contribuir a desarrollar el potencial de cada persona.

- Qué es: El coaching es un proceso personalizado y confidencial en el que el cliente desbloquea todo su potencial para maximizar su desempeño y rendimiento.
- Para qué: Método para alcanzar la plenitud personal y profesional.
- Cómo: A través de la conversación, de preguntas poderosas y desafiantes, tomando conciencia, analizando, entendiendo dónde realmente estoy y dónde realmente quiero estar, y poniendo en marcha un plan de acción “smarter” que lleve a lograr los objetivos deseados de un modo más rápido y efectivo.

## Historia del coaching

Etimológicamente, el término “coach” viene de carruaje, un medio de transporte. Y, de alguna manera, el coaching sirve para transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde quieren estar. El conductor del carruaje (o “coach”), sirve de guía para el coaching, acompaña al cliente (o “coachee”) pero no decide el lugar a donde ir.

En la historia, filósofos han aportado mucho al desarrollo actual del coaching. La Mayéutica de Sócrates es el primer antecedente. Sócrates, a través de preguntas reveladoras, orientaba a sus discípulos en la búsqueda de su verdad y autoconocimiento, exponiendo sus falsas creencias.

Así, los diálogos socráticos, basados en una secuencia de preguntas y respuestas entre lo que podríamos llamar “coach” y “coachee” constituyen un antecedente del método del coaching.

La Mayéutica Socrática se define como el arte a través del cual cada persona encuentra su verdad o la verdad con una función práctica para su vida. No existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios clientes.

En la época moderna, el método fenomenológico de Edmund Husserl, el pensamiento existencialista de Jean Paul Sartre y la psicología humanista terminan de moldear las bases filosóficas del coaching. La capacidad de tomar conciencia sobre lo que nos ocurre y el hecho de plantearnos un proyecto de vida son inherentes a la reflexión desarrollada en una sesión de coaching.

El coaching también ha recibido una importante influencia desde la psicología del deporte a través del trabajo de

Timothy Gallwey, quien desarrolló una metodología de entrenamiento deportivo denominada “The Inner Game” (el juego interior).

Fue a mediados de los años 70 cuando este excelente entrenador de tenis de Harvard con su método rompió los paradigmas existentes: “Siempre hay un juego interior que se está jugando en su mente, independiente del juego exterior que usted está jugando. El nivel de conciencia que usted tenga de este juego puede hacer toda la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

Los aficionados al tenis reconocerán la importancia del juego interior en grandes campeones como Borg, Federer o Nadal y también recordarán los vaivenes de Agassi, Corretja o Ferrero, jugadores del Top 10 que han tenido problemas con su juego interior, lo cual les llevó a grandes fracasos en su juego exterior.

En el coaching, de maneras diferentes, nos enfocamos en el juego interior, es decir en como el coachee o cliente percibe y analiza las situaciones que se le presentan, lo que eventualmente le lleva a actuar de una manera u otra.

En la medida en que tomes conciencia de cuál es tu juego interior y cuáles son tus historias, podrás llegar a ser más efectivo en cualquier dimensión de tu vida. Cuando solamente nos enfocamos en nuestras acciones, perdemos la perspectiva de nuestros pensamientos. El principal enemigo de los deportistas es su propia mente, lo mismo ocurre con cualquiera de nosotros.

John Whitmore, un londinense un londinense de 76 años, casado con una psicoterapeuta, es otro de los grandes referentes del coaching. Whitmore, reconocido como uno de los coaches más importantes de Europa, recibió una influencia

directa de Timothy Gallwey al asociarse con él y difundir “The Inner Game” en Inglaterra.

Se autodefine como un coach y no precisamente en términos deportivos, ya que él entrena a la gente en el desarrollo de aptitudes, talento y potencial. En 1978 fundó una escuela de entrenamiento deportivo a la que llamó “The Inner Game”, donde aplicó las técnicas de Gallwey. Comenzó poniéndolas en marcha con sus alumnos de tenis, esquí, etcétera, y luego empezó a aplicarlas a directivos de empresas británicas. Whitmore dice que prefirió quedarse con el término coach, ya que a los británicos les aterraba el concepto de “juego interior”.

Otro gran referente del coaching moderno ha sido Thomas Leonard, fundador de Coach University, Coachville e ICF. Ha sido una de las personas que más ha aportado al mundo del coaching.

## **Fundamentos del coaching**

Conciencia, autocreencia y responsabilidad. En una sesión o un proceso (varias sesiones) de coaching, estos tres principios son básicos, pues son la guía para saber que el coachee realmente está en un proceso de aprendizaje sobre sí mismo, además de estar en contacto con sus valores más profundos que le impulsarán en su camino hacia el estado deseado. Es, primero, darse cuenta, tomar conciencia de lo que sucede, para luego tomar fuerza sobre sus propias armas y habilidades, para finalmente actuar, a pesar de los miedos u obstáculos.

## *Conciencia*

Es darnos cuenta. Caer por fin en una nueva comprensión de entender lo que sucede, y porqué sucede. Entendemos como conciencia el entendimiento profundo de algo importante. El estado de conciencia implica , entendernos mejor, darnos cuenta de nuestras emociones, de nuestros pensamientos y de las actuaciones que realizamos.

A veces parece que nuestros pensamientos y emociones son algo que me suceden, pero no entiendo ni porqué , ni cómo se producen. Solemos decir: “Es que no lo puedo evitar”. Y en el fondo todo lo que nos sucede y cómo lo interpretamos, tiene una razón, nos da información para entendernos y cambiar lo que necesitemos. Sin embargo algunas personas se sienten se sienten impotentes para cambiar pensamientos y emociones . Otros los aceptan, pero no hacen ningún esfuerzo por profundizar en ellos, aunque sean molestos y en algún caso hasta insoportables. Es probable que no sepan cómo hacerlo. Por otro lado, las personas que son conscientes de sus sentimientos y conocen técnicas para gestionar cualquier estado negativo, tienden a manejar sus emociones eficientemente.

Un coach ayuda a que sus clientes se den cuenta, tomen conciencia a través de preguntas, reflexiones, devoluciones.

Es necesario disponer de un cierto grado de autoconciencia para que el coachee sea capaz de operar un cambio real y sostenido en su comportamiento. Por supuesto que tener conciencia de las propias emociones y pensamientos no significa que se tenga la capacidad de cambiarlos. No obstante, sin el “darse cuenta”, la probabilidad de cambio es muy baja. La finalidad de la labor del coach consiste en animar y apoyar

al coachee a ser más consciente de sus propias experiencias durante el proceso, a aceptarlas y hacerse responsable.

### ***Autocreencia***

Una vez que somos conscientes de nuestra situación, es importante creer en nuestras posibilidades para cambiar. El coaching es una excelente herramienta de ayudar al coachee a descubrir y sacar a la luz lo mejor de sí mismo. La auto-creencia es creer en nosotros mismos para conseguir nuestros objetivos y metas. El Coach , a través del patrocinio, del empoderamiento, haciendo conectar a su cliente con su mejor versión de sí mismo, ayuda a que el Coachee crea en sí mismo.

El coach ayuda en diferentes áreas. El resultado final es siempre que el cliente se oriente en obtener resultados mucho más allá de lo que regularmente consigue.

Tenemos unas capacidades potenciales que van mucho más allá de lo que jamás hubiéramos imaginado. Sólo en algunas situaciones límite se ponen de manifiesto. Somos enormemente poderosos, pero esa luz interior, nos asusta, nos da miedo, precisamente por la responsabilidad que conlleva como dice Marianne Williamson: “...*Nuestro TEMOR más profundo no es que seamos inadecuados. Nuestro miedo más profundo es que somos PODEROSOS sin medida. Es nuestra luz, no nuestra oscuridad, lo que más nos asusta.*

*Nos preguntamos: ¿Quién soy yo para ser brillante, magnífico, talentoso y fabuloso? Pero, en realidad, ¿quién eres tú para no serlo? ¡Eres un hijo de Dios! Que te hagas pequeño no le sirve al mundo. No hay nada iluminado en encogerse para que otras personas no se sientan inseguros a tu alrededor. Todos estamos destinados a brillar, como hacen los niños.*

*Hemos nacido para manifestar la gloria de Dios que está dentro de nosotros. No es sólo en algunos de nosotros, está en todo el mundo, en cada uno de nosotros. Y a medida que dejamos que nuestra luz brille, inconscientemente damos permiso a otras personas a hacer lo mismo.*

*A medida que nos liberamos de nuestro propio miedo, nuestra presencia automáticamente libera a otros”*

Por ello el Coach se centra en el potencial de la persona , y no en su desempeño pasado. Le trato y le miro creyendo en él para que finalmente, él crea en sí mismo y pueda realizar “milagros”.

### ***Responsabilidad***

Primero me doy cuenta. Luego creo en mí mismo. Y finalmente me lleno de capacidades para actuar.

Responsabilidad es la habilidad para responder ante las situaciones que me trae o busco en la vida en el camino de mi propio crecimiento.

Muchas personas se muestran reacias a asumir la responsabilidad de sus elecciones, deseos y miedos. Existe una tendencia a culpabilizar a los demás de nuestra situación y a adoptar una actitud pasiva y de debilidad. Esta impotencia constituye una de las principales barreras al crecimiento y el cambio. Tenemos mucho poder y muchas elecciones que realizar, por lo que es importante sabernos responsables de nuestros propios pensamientos, sentimientos y acciones. Así surge la capacidad de elegir libremente nuestra respuesta y reconocer que somos la fuente más importante de lo que nos sucede en la vida.

*“Un Gran Poder conlleva una Gran Responsabilidad”*

SPIDERMAN.

# Capítulo 2:

## El coaching como profesión

### La mejor profesión del Siglo XXI

Somos una sociedad adolescente. Los valores que nos mueven son el “la culpa es tuya” o el “y tu más”. Son valores basados en el miedo y en la supervivencia. El Coaching viene para que transformemos esos valores y que nuestra vida esté basada en el autoconocimiento, y el cambio para realizar lo que nuestra identidad esencial nos reclama. Por eso, nuestro conocimiento emocional y tener herramientas para el cambio, son elementos clave en esta alquimia.

El Coaching es la profesión más bonita del mundo. Los que nos dedicamos a ella lo sentimos así. Quizá pienses que estoy exagerando, que somos unos locos o que mostramos demasiado entusiasmo. Puede que sí, puede que no ¿quién sabe? Pero ¿qué es lo que realmente importa? sin duda que disfrutamos lo que hacemos y hacemos lo que disfrutamos ¿qué más podemos pedir?

John Whitmore, Thomas Leonard, Tim Gallwey, Rafael Echevarría y hasta Sócrates han sido llamados los padres del Coaching. Creemos que el Coaching se ha ido afinando poco a poco y, sinceramente, da igual quien sea el padre verdadero. Es una profesión que ensalza los valores más profundos del ser humano, su identidad esencial. Nos ayuda a encontrar-

nos, conocernos y comprendernos mejor. Y por el camino nos invita a tomar las riendas de nuestras vidas y dirigirnos hacia donde realmente queramos llegar.

Hay muchas definiciones de Coaching. En nuestra escuela, D'Arte Coaching y Formación Artesanal definimos el Coaching como la ciencia y el arte de identificar y gestionar los cambios necesarios para alcanzar las metas que deseamos. Si quieres una definición breve el Coaching es CAMBIO en acción. Y como les decimos a nuestros clientes, sin cambio no hay coaching. Primero toma conciencia de qué quieres cambiar, después descubre cómo hacerlo y hazlo. Esto es Coaching.

Por otro lado estamos en los albores de esta profesión. Hay gente que se acerca a ella con curiosidad, con ilusión e incluso con recelo. En cuanto entienden las bondades y esencia del coaching, muchos se enamoran de ella: “yo quiero dedicarme a esto”. Otros prefieren simplificar todo y se alejan: “esto es lo que ya hago yo en mi trabajo, sólo que con otro nombre.”

Es un hecho que el Coaching vino hace ya unos años y que no es una moda, aunque sí esté de moda. Hay cada vez más publicaciones de Coaching, más empresas que contratan servicios de Coaching, más personas que se forman en Coaching y/o que tienen un Coach.

El gran reto de esta profesión es (y será) asentarse en esta sociedad de forma honesta, sólida y amable. Y es un verdadero reto, ya que el Coaching está siendo utilizado por profesionales de otras áreas de servicios personales y escuelas de forma furtiva e interesada.

Las personas que se acerquen al mundo del Coaching, bien para disfrutar de sus beneficios o para formarse en esta

profesión, se encontrarán con un verdadero camino de confusión y saturación de información. Si no quieren sentirse engañadas o estafadas, el precio que deben pagar es el de informarse bien antes de decidir con quién trabajar ó dónde iniciar sus estudios.

En función del objetivo que tenga cada persona al decidirse por un Coach o una escuela , es adecuado que tenga en cuenta variables tales como la reputación del Coach y su experiencia, la escuela, la duración de la formación, el precio, el profesorado, la acreditación, la calidad y la calidez de lo ofrecido, y sobre todo, que puedan conocer al Coach o a la Escuela antes de tomar la decisión.

En D'Arte formamos Coaches profesionales que se sientan seguros y capaces a la hora de apoyar a sus clientes, que se sientan Coaches con “C” mayúscula. Y esto significa que tengan identidad de Coach. Que sepan que la mejor forma de ser el mejor Coach que pueden ser es a través de la práctica y de combinar aptitud y actitud. Desarrollar nuestro talento como Coaches, requiere de la combinación de tres ingredientes que nos proporcionarán un guiso listo para degustar:

- Hablamos de “Saber”, y para ello durante nuestros procesos y formaciones trabajamos desde los conocimientos, desde los modelos, la teoría, los conceptos y las herramientas que nos aportan la solidez y seguridad de saber por dónde nos movemos.

- Hablamos de “Ser”, y para ello abordamos el Coaching desde las creencias, los valores, la identidad, los propósitos, la gasolina que nos/os aporta la motivación y el compromiso con, y para, esta profesión. Esto es la actitud, que no olvidemos que es aquello que viene antes del acto.

- Y hablamos de “Hacer” (el acto) y desde la acción trabajamos, practicamos y practicamos para ayudar a nuestros clientes y alumnos a “Saberse” y “Sentirse”.

¿Y porqué es la profesión del Siglo XXI? Ser COACH no es dedicarse al Coaching, y ponerte en la tarjeta COACH (y ya si pones ejecutivo y peinas gomina no veas lo que farda...)

Es más bien una filosofía , un estilo de vida. Definiría SER COACH como:

Ser capaz de afrontar cualquier reto o dificultad de la vida.

Ser flexible para generar los cambios necesarios para alcanzar tus metas.

Ser un líder de tu propia vida y autogenerar la motivación necesaria para hacer lo que la vida está esperando de tí.

Ser un facilitador, compañero, guía de otros para ayudarles a re-descubrirse y alcanzar sus metas.

Ser un maestro/a de tu gestión emocional superando los niveles máximos de confianza y seguridad.

Ser coherente con tus valores más profundos.

Ser capaz de vivir de tu pasión, de lo que el corazón lleva tiempo pidiéndote y hasta ahora no has escuchado.

Para todo esto, además de la ACTITUD, es importante dar de comer a nuestra parte metódica que necesita de argumentos y modelos para que los sueños se manifiesten en verdades.

Por todo esto, el COACHING es la mejor profesión del Siglo XXI.

Bienvenid@ a la mejor profesión del Siglo XXI.

## **La evolución del coaching como profesión**

El coaching es una nueva profesión. Todos estamos siendo testigos de cómo el Coaching se va instalando paulatinamente en todos los ámbitos sociales. El campo del coaching es el resultado de la convergencia de varias líneas de desarrollo. Sin embargo, en los últimos tiempos ha sido reconocido como la formación de un conjunto coherente de principios, conocimientos y habilidades.

El Coaching ha sabido aunar las perlas de sabiduría de oriente y occidente, de la filosofía, psicología, management, inteligencia cognitiva y emocional y desarrollo personal. Y no sólo eso, ponerlo a disposición del gran público de forma amable, sencilla, sin aspavientos y cercana. El objetivo es ayudar a que las personas tengamos opciones, nuestras opciones ante los embates de la vida.

Su aparición como una profesión popular empezó en Estados Unidos a comienzos de los 90. Desde entonces, la proliferación de escuelas de formación de coaches y la creación de la International Coach Federation (ICF) ha llevado a un aumento dramático en el número de coaches profesionales de todo el mundo.

LA ICF, la asociación de coaching más grande del mundo, tiene alrededor de 20,000 miembros. Dicha asociación ha desarrollado un conjunto de competencias que hoy son reconocidas como fundamentales para el coaching de la mayoría de los proveedores de formación a nivel mundial.

Junto con esta explosión de popularidad, también ha habido una mejora de la imagen de la profesión en el conjunto de empresas y la comunidad académica. Así, el coaching se ha asentado en las grandes empresas nacionales; han prolife-

rado numerosas escuelas y se empiezan a desarrollar cursos en universidades reconocidas.

La profesión de coach está en su fase de crecimiento. El coaching es sin duda una de las industrias emergentes a mayor velocidad en la última década, con un enorme crecimiento en la actualidad. Si bien es en Estados Unidos, el Reino Unido y Australia donde se ha visto un desarrollo más fuerte, en los países europeos también está siendo una disciplina en pleno desarrollo. En España aún queda camino por recorrer, pero se están sentando los pilares para hacer del coaching una profesión consolidada.

De acuerdo a lo publicado en el suplemento “Negocios” del diario español El País, en el caso de empresas que se preocuparon por el bienestar de sus plantillas, la mejora de los resultados económicos fue de un 760%. Este salto cuantitativo se debe a la mejora de la motivación, la autoconciencia, el trabajo en equipo, la empatía y la relajación mental. Todas ellas habilidades en las que se centra el coaching one to one y de equipos.

En el marco del 50º Aniversario de la creación de la Asociación para el Progreso de la Dirección, en la Universidad de Deusto, Bilbao, Juan Carlos Cubeiro, una de las referencias del Coaching en España, indicó que los directivos que viven procesos de coaching alcanzan los objetivos en un 85% de los casos. Quienes lo hacen en solitario, sin el apoyo, seguimiento e impulso de un coach lo logran en un 10%. El coaching propicia el auto-conocimiento, el manejo de nuestras emociones y la mejora de las relaciones con los demás. Entendiendo el liderazgo como inteligencia emocional en un 90%, el coaching es un proceso muy valioso.

Según la “Guía Práctica del Coaching”, de Pierre Ángel y Patrick Amar, mejora las relaciones interpersonales y la capacidad comunicativa. Optimiza el estilo de vida (profesión versus familia/ocio), la gestión del tiempo, la asertividad y como consecuencia la autoestima. Aporta coherencia a los equipos. El ROI (Return of Investment, retorno de la inversión) es de seis veces el tiempo y dinero invertidos en coaching.

Por otra parte, según datos de la revista Fortune, el coaching incrementa el rendimiento de los directivos en un 88%. Siete de cada diez directivos españoles demandan formación en coaching, según la Asociación para el Progreso de la Dirección. El coaching será un recurso necesario en las próximas décadas para sobrevivir en una época de cambio constante.

### **Corrientes actuales en coaching y desarrollo futuro**

Estas corrientes se pueden catalogar según sus fundadores, el país donde han surgido y su filosofía. Así tenemos el coaching norteamericano o estadounidense, cuyo fundador fue Thomas Leonard; el coaching europeo o inglés, cuyos fundadores fueron Timothy Gallwey y John Whitmore y el ontológico o sudamericano, con Rafael Echevarría como referente.

- El coaching estadounidense se centra en un sistema más pragmático que incentiva la autoestima, motiva a la acción y pone a prueba a sus clientes a través de nuevos desafíos.
- El coaching europeo pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor. Es clara la influencia de la psicología humanista;

la influencia de Timothy Gallwey, autor del libro “The inner game”, que indica que “el juego interior” tiene lugar en la mente del jugador, y juega contra los obstáculos del miedo y la desconfianza en sí mismo; y de John Whitmore, para quien el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.

- El coaching sudamericano u ontológico es el “entrenamiento del ser”. Ontológico se refiere al sentido del “ser” en tanto persona, y al sentido de ser del lenguaje en tanto constitutivo del ser humano. El mundo es entendido como un espacio de posibilidades en el cual el lenguaje genera realidades. Explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico, donde las conversaciones son la clave para entender cómo somos los seres humanos. En otras palabras, se interesa por el modo de ser de las personas, y opera --esencial aunque no exclusivamente-- con herramientas conversacionales. “La Ontología del Lenguaje” de Rafael Echevarría está basada fundamentalmente en trabajos previos desarrollados por Fernando Flores, Humberto Maturana, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger, Ludwig Wittgenstein y John R. Searle.

### **Tipos de coaching (según el cliente)**

Si bien el concepto y la filosofía del coaching son comunes, dependiendo de a quién vayamos a hacer coaching, hay algunos detalles que debemos de tener en cuenta a la hora de poner en marcha un proceso. Así, tenemos distintos tipos de coaching según quien/quienes sean los destinatarios:

### *Coaching personal o life coaching*

El coaching personal (life coaching) trabaja sobre objetivos personales de la vida misma del cliente. El coachee (cliente) junto con su coach se plantea un plan de acción para conseguir lo que desea partiendo de la dinámica del coaching. Las áreas de trabajo son muy amplias, dado que el coaching personal trabaja sobre las bases mismas de los objetivos de las personas y éstos siempre serán diferentes entre unos y otros, en la misma medida en que no hay dos personas iguales.

Los objetivos personales pueden ser: terminar una carrera, adelgazar, escribir un libro, aumentar ingresos, realizar ejercicio físico, mejorar la calidad de vida, mejorar relaciones, cambiar hábitos no saludables, desarrollar capacidades, cambiar comportamientos, aprobar una oposición, cumplir sueños aparcados, encontrar nuestra vocación u orientación profesional, etcétera.

### *Coaching ejecutivo*

El coaching ejecutivo es una relación, uno a uno, para asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y de su rendimiento en el trabajo. Coach y ejecutivo trabajan juntos en el desarrollo de estrategias, alternativas y opciones para afrontar determinadas situaciones que podemos resumir en cuatro tipologías fundamentales: coaching para las técnicas, para el rendimiento, para el desarrollo y para las prioridades del ejecutivo.

Mediante el coaching ejecutivo se apoya a ejecutivos en diferentes supuestos, tales como: de alto potencial, en riesgo de descarrilar, nuevos o recién promovidos, etcétera. El

denominador común es que se trata de profesionales que deben ajustarse a las demandas y responsabilidades/expectativas relacionadas con su posición en la organización para la que trabajan. También es común en el caso de empleados expatriados en misión internacional que deben adaptarse a una cultura nueva o a aquellos que la organización tiene interés en promover de forma rápida.

En resumen, el coaching ejecutivo está dirigido a directivos, gerentes, profesionales, mandos, etcétera, de modo individual y siempre enfocado a su relación de trabajo.

### *Coaching de equipos*

En el coaching de equipos trabajamos desde un enfoque diferente, que requiere conocimientos y habilidades distintas a las del coaching individual. Como coaches de equipo ponemos el foco en las relaciones que se producen entre los miembros del colectivo, para mejorar su eficacia, además de tener en cuenta las fortalezas y áreas de mejora de cada uno de sus integrantes.

Uno de nuestros roles principales es crear un entorno seguro para el grupo y un clima que facilite que los componentes del equipo quieran crecer juntos. El coaching de equipos sirve, entre otras cosas, para mejorar los resultados, incrementar la motivación, mejorar las relaciones, aumentar la creatividad e innovación, mejorar los sistemas o procesos de trabajo, etcétera.

El coaching de equipos está dirigido tanto a equipos naturales como a grupos de personas que en un momento determinado se requiere que trabajen como un equipo para uno o varios proyectos concretos. Los destinatarios pueden ser consejos de administración, comités de dirección, equipos de ventas, comerciales, de producción, etcétera.

## *Coaching Grupal*

Jennifer Britton , autora de “Essential Group Coaching” declara que “El coaching grupal es un proceso en el cual un pequeño grupo de personas se les aplica los principios de Coaching para propósitos de mejora profesional y personal, consecución de metas, y otros objetivos.”

Básicamente el Coaching Grupal lleva las bondades del coaching individual a un grupo de personas. Idealmente el objetivo a tratar sera muy similar entre ellos aunque ellos no formen parte de un equipo (eso sería Coaching de Equipos) .

## *Coaching empresarial*

El coaching empresarial es la relación entre el coach y el empresario, o sus representantes, para asistir a la empresa en la definición, clarificación y/o mejora de los sistemas y procesos de trabajo. Mediante el coaching empresarial contribuimos a que una firma defina y clarifique su dirección, que establezca objetivos a largo plazo, que examine su actitud frente a los clientes, frente a la calidad del servicio ofrecido, frente al personal, a la innovación, etcétera.

A través del coaching empresarial trabajamos en cuestiones estratégicas, cambios culturales, reestructuraciones organizativas, planificación estratégica, gestión del rendimiento, cambio organizacional, rejuvenecimiento de plantillas, crecimiento empresarial, mejora del clima laboral, apertura de nuevos mercados, etcétera.

El coaching empresarial está dirigido a empresarios, autónomos y pymes que desean alcanzar sus metas en sus proyectos de empresa y que se ven estancados o bloqueados en un momento concreto.

## *Coaching deportivo*

El coaching deportivo es un proceso mediante el cual, a través de una serie de herramientas, el coach acompaña al deportista en su camino de mejora hasta alcanzar sus objetivos. El cambio que se observa en el rendimiento deportivo después de utilizar técnicas de coaching es realmente cualitativo.

Algunos de los beneficios para el deportista usando este tipo de entrenamiento incluyen: buscar la potencialidad del deportista, mejorar su conciencia de mejora en su desempeño, pues genera “herramientas” por sí mismo, aprender a controlar las emociones previas a una competición, manejar mejor el estrés y mejorar la motivación, aumentar la seguridad en sí mismo e iniciativa, gestionar el miedo al fracaso, gestionar conflictos con el entrenador o el equipo, mejorar la toma de decisiones, la confianza en el grupo, la concentración, el aprendizaje de nuevas técnicas. En definitiva, el desarrollo de una mentalidad de talento y aprendizaje permanente.

## **Asociaciones de coaching**

El coaching en España es una profesión que no está reglamentada. Solamente hay asociaciones que velan por la calidad y regulan la profesión, procurando a su vez hacer comunidad y profesionalizar esta disciplina. Hay numerosas asociaciones de Coaching, de las que podríamos destacar 3:

- ICF: ICF es la mayor federación mundial de coaching, con más de 20.000 miembros y presencia en más de 130 países. Su principal misión es contribuir a que la profesión

de coaching sea ejercida con transparencia, ética y altos estándares de calidad.

Para contribuir a esta misión, entre otras cosas:

- Gestiona un programa de certificación para coaches y escuelas de coaching que es un referente riguroso, independiente y objetivo, reconocido a nivel mundial.
- Crea políticas para mantener y desarrollar los estándares de la profesión, como el código deontológico profesional, propuestas reguladoras y legislativas en los diferentes países, etcétera.

El segmento español de la ICF fue creado en enero de 2004, y desde entonces ha venido trabajando activamente para potenciar el coaching de calidad en España.

- **Asesco:** Asociación Española de Coaching. Se fundó el 1º de agosto de 2000, por Natividad Alcalde y Francisco Javier Tejerina, con el propósito de agrupar a los coaches profesionales existentes y divulgar las excelencias de su práctica. Es la primera asociación que se constituyó en España para contribuir a la difusión de la profesión y aglutinar a los profesionales que la desempeñan, previa certificación de su trabajo.

- **Aecop:** Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos. Únicamente trabaja con directivos y organizaciones. El coach no tiene soluciones. Ayuda a aflorar las que tienen los propios directivos. Facilita el pensamiento de lo no pensado anteriormente. No es protagonista ni gurú, tan sólo una caja de resonancia. Aecop sostiene que el consultor de procesos no prescribe soluciones, sino que invita a reflexionar acerca de los objetivos y cómo se consiguen.

Aecop es la institución de referencia del coaching empresarial y ejecutivo de España. Acredita a profesionales que prueben haber reflexionado sobre sí mismos y que reconocen la necesidad de la formación y reflexión continuas sobre su trabajo. Se abre también a ejecutivos, directivos y profesionales que, sin ejercer la profesión de coach, creen en las habilidades y herramientas de desarrollo personal y grupal que proporciona el coaching.

### **Las once competencias clave en coaching, según la International Coach Federation (ICF)**

*Fuente: <http://www.icf-es.com/mm/sicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana>*

Las siguientes once competencias básicas de coaching han sido desarrolladas para fomentar una mayor comprensión sobre las habilidades y los enfoques utilizados actualmente en la profesión, de acuerdo con la definición del ICF. También son útiles para comparar y contrastar lo que se espera de un programa de formación específico de coaches y la formación que usted haya recibido o va a recibir. Finalmente, estas competencias se usaron como la base para el examen del proceso de certificación de ICF.

Las competencias básicas se han agrupado en cuatro apartados que se encajan lógicamente según el modo habitual de trato de las mismas. Los grupos y las competencias individuales no están ni ponderadas ni ordenadas según su importancia o prioridad. Todas pueden considerarse críticas o claves y por tanto deben ser demostradas por cualquier coach competente.

## **A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS**

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de coaching

## **B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN**

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente
4. Estar presente en el coaching

## **C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD**

5. Escuchar activamente
6. Realizar preguntas potentes
7. Comunicar directamente

## **D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS**

8. Crear consciencia
9. Diseñar acciones
10. Planificar y establecer metas
11. Gestionar progreso y responsabilidad

Cada competencia listada tiene a continuación una definición y comportamientos asociados.

## **A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS**

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales - Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de coaching.

- a) Comprende y exhibe en su propio comportamiento los Estándares de Conducta de la ICF.
- b) Entiende y respeta el Código Deontológico de la ICF.
- c) Comunica claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
- d) Refiere el cliente a otro profesional de apoyo en caso necesario, sabiendo cuando esto es necesario y cuáles son los recursos disponibles.

## **2. Establecer el acuerdo de coaching - Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.**

- a) Entiende y trata con el cliente de una manera efectiva las líneas generales y parámetros específicos de la relación de coaching (por ejemplo: aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas, participación de terceras personas si fuera necesario, etc.)
- b) Alcanza acuerdos sobre lo que es adecuado y lo que no dentro la relación, lo que se ofrece y lo que no se ofrece, y todo lo referente a las responsabilidades del coach y del cliente.
- c) Determina si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.

## **B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN**

### **3. Establecer confianza e intimidad con el cliente - Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.**

- a) Da muestras de interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.
- b) Demuestra continuamente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- c) Establece acuerdos claros y cumple las promesas.
- d) Demuestra respeto por las percepciones del cliente, su estilo de aprendizaje y manera de ser.
- e) Apoya constantemente y anima nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que suponen asumir riesgos y miedo al fracaso.
- f) Pide permiso al cliente para adentrarse en temas delicados o que sean nuevos para el cliente.

### **4 . Estar presente en el coaching - Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.**

- a) Está presente y es flexible durante el proceso de coaching, “bailando” en el momento.
- b) Utiliza su intuición y confía en su saber interno – hace caso a sus “corazonadas”.
- c) Está abierto a no saber y a correr riesgos.

- d) Ve diversas maneras de trabajar con el cliente, y escoge en cada momento la más efectiva.
- e) Utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero y con energía.
- f) Cambia de perspectivas con seguridad y experimenta con nuevas alternativas a sus propias acciones.
- g) Demuestra confianza cuando trata con emociones fuertes y tiene auto-control, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.

## **C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD**

**5. Escuchar activamente - Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.**

- a) Atiende al cliente y sus necesidades y objetivos, no según las necesidades y objetivos que el coach tiene para el cliente.
- b) Escucha las preocupaciones, metas, valores y creencias del cliente sobre lo que éste considera que es posible y lo que no lo es.
- c) Ve la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente.
- d) Resume, parafrasea, reitera, refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y comprensión.

e) Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.

f) Integra y construye basándose en las ideas y sugerencias del cliente

g) Extrae lo esencial de lo que el cliente comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse en largas historias descriptivas.

h) Permite al cliente expresar o “ventilar” su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso.

## **6. Realizar preguntas potentes - Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.**

a) Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.

b) Hace preguntas que evoquen descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción (por ejemplo, aquellos que desafían las presunciones del cliente).

c) Hace preguntas abiertas que aporten mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.

d) Hace preguntas que lleven al cliente hacia lo que desea, no preguntas que lleven al cliente a justificarse o mirar al pasado.

**7. Comunicar directamente - Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.**

a) Es claro, articulado y directo al aportar y compartir feedback.

b) Reencuadra y articula para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva, lo que éste quiere o aquello de lo que no está seguro.

c) Indica claramente los objetivos del coaching, la agenda de la sesión, y el propósito de las técnicas o ejercicios.

d) Utiliza lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, ni racista, demasiado técnico, jerga...)

e) Utiliza metáforas y analogías que ayuden a ilustrar un tema o pintar un cuadro con palabras.

## **D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS**

**8. Crear consciencia - Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.**

a) Va más allá de lo que se dice al determinar las preocupaciones del cliente, no dejándose llevar por la descripción que hace el cliente.

b) Propone reflexiones e indagaciones en busca de una mayor comprensión, conocimiento y claridad.

c) Identifica para el cliente sus preocupaciones ocultas, las maneras fijas y típicas de percibirse a sí mismo y al mundo, las diferencias entre los hechos y su interpretación, las disparidades entre sus pensamientos, sensaciones y acciones.

d) Ayuda a los clientes a descubrir para ellos mismos nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, humores, etc. que le refuerzan en su capacidad para actuar y alcanzar lo que es importante para ellos.

e) Comunica perspectivas más amplias a los clientes y les inspira a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción.

f) Ayuda a los clientes a ver los diferentes factores interrelacionados que les afectan, tanto a ellos mismos como a sus comportamientos (por ejemplo: pensamientos, emociones, cuerpo, historial).

g) Expresa nuevos descubrimientos a los clientes de maneras que sean útiles y con significado para éstos.

h) Identifica en los clientes sus puntos fuertes, las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo, y qué es lo más importante para tratar durante el coaching.

i) Pide al cliente que distinga entre asuntos triviales y relevantes, comportamientos situacionales sobre

otros recurrentes, cuando detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho.

**9. Diseñar acciones - Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.**

a) Desarrolla ideas conjuntamente y ayuda al cliente a definir acciones que permitan al cliente demostrar, practicar y profundizar en nuevos aprendizajes.

b) Ayuda al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas claves para alcanzar las metas.

c) Compromete al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones y a tomar decisiones relevantes.

d) Promueve la experimentación y el auto-descubrimiento activos, en los cuales el cliente aplique lo que ha sido discutido y aprendido inmediatamente después de las reuniones de coaching, bien en su vida o en su trabajo.

e) Celebra los éxitos del cliente y las capacidades de crecimiento en el futuro.

f) Desafía las presunciones y perspectivas del cliente provocando nuevas ideas y encontrando nuevas posibilidades para la acción.

g) Plantea y defiende puntos de vista que estén en concordancia con las metas del cliente y le invita a que los considere sin ningún compromiso por su parte.

h) Ayuda al cliente a “hacerlo ahora” en la sesión de coaching, aportando apoyo inmediato.

i) Anima al cliente a ir siempre más allá y aceptar desafíos pero a un ritmo cómodo para el aprendizaje.

## **10. Planificar y establecer metas - Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.**

a) Consolida la información recogida y establece un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente que tratan sus preocupaciones así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo.

b) Crea un plan con resultados que son alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas.

c) Hace ajustes a lo planificado, en función de lo que se justifique por el proceso del coaching y por los cambios en la situación.

d) Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para aprender (por ejemplo: libros, otros profesionales,...)

e) Identifica y apunta los primeros éxitos que son importantes para el cliente.

**11. Gestionar progreso y responsabilidad - Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.**

a) Plantea y pide claramente al cliente acciones que le dirijan hacia las metas planeadas.

b) Demuestra seguimiento a través de preguntas al cliente sobre las acciones a las cuales se había comprometido en sesiones previas.

c) Da reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior.

d) Prepara, organiza y repasa eficazmente con el cliente la información obtenida a lo largo de las sesiones.

e) Mantiene al cliente sobre la pista entre sesiones prestando atención al plan de coaching y sus resultados, líneas de actuación acordadas y temas para futuras sesiones.

f) Se enfoca en el plan de coaching pero también está abierto para ajustar comportamientos y acciones basadas en el proceso de coaching y cambios de dirección en las sesiones.

g) Es capaz de retroceder y avanzar en el escenario general a donde se dirige el cliente, fijando el contexto de lo que se está discutiendo y a dónde quiere ir el cliente.

h) Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va

a hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados.

i) Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, tratar preocupaciones o temas claves, y desarrollarse a sí mismo (obtener feedback, determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar sobre y aprender de las experiencias propias).

j) Enfrenta al cliente de un modo positivo con el hecho de que no llevó a cabo las acciones acordadas.

## **La figura del coach**

El coach debe cumplir, entre otras, las siguientes características para hacer un buen proceso de coaching:

- Trabajo interior de autoconocimiento y gestión emocional propia
- Ser un espejo que transmite una imagen fiel.
- Ser un facilitador del desarrollo.
- Actuar con generosidad.
- Capaz de ayudar a descubrir los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.
- Pensar en el futuro centrado en los efectos.
- Tener una buena dosis de empatía.
- Ser un catalizador centrado en las soluciones.
- Saber escuchar activamente.

- La metodología que el coach va a aplicar a lo largo del proceso es fundamental.

- La “química” que se establezca, desde el primer momento, entre el coach y el coachee será la base de una confianza sin la cual el proceso de coaching no llegará a ninguna parte. Esta química al principio es solo una impresión pero, si existe, se irá consolidando a lo largo de todo el proceso. Quien dice “química” quiere decir confianza y compatibilidad.

- La credibilidad que el coach tenga para el coachee en función de sus características, entorno, trayectoria profesional, etcétera.

- La experiencia del coach como profesional, pero no para transmitir la experiencia vivida --el coaching es sobre todo un proceso de autodesarrollo y autoaprendizaje-- sino para que el coach pueda entender, correcta y completamente, la situación del cliente, su problemática y sus retos para poderlos valorar adecuadamente.

- La ética del coach. El coaching es un proceso que requiere confidencialidad por ambas partes. Solo aquello que se autoriza puede ser transmitido fuera del proceso. Por tanto y aunque la ética es algo que se debe dar por sentado en el coach, en la práctica hay que demostrarla.

- Pero más allá de eso, el coach debe saber centrarse en su zona de excelencia para poder volcarse en el coachee.

## La figura del coachee

Hay muchos métodos en el mundo de la empresa y personal para conseguir resultados. En mi opinión, no hay ninguno tan completo y arrebatador como el Coaching.

Un buen proceso de Coaching genera un cambio transformador en el profesional y en la persona. Si las personas no estamos en el lugar que nos gustaría estar es porque debemos cambiar “cosas”. Pueden ser cambios de comportamiento, capacidades, creencias, valores o incluso identidad. Trabajando estos aspectos se genera un autoconocimiento, una autoexploración tan brutal que la persona comienza un cambio profundo generando mejoras en diversas áreas.

Los clientes en general definen el Coaching como un antes y un después en sus vidas. Pero nunca recomendaría a todo el mundo que hiciera Coaching. Yo procuro hacer Coaching para que el cliente consiga sus objetivos. Para ello es necesario filtrar.

Para que estos resultados extraordinarios se produzcan es absolutamente necesario que se cumplan las siguientes premisas por parte del Coachee:

1.- Entrar al proceso de Coaching con una disposición y actitud de aprendizaje, tener una mente abierta y curiosa (“la mente es como un paracaídas, si no se abre, no sirve de nada”).

2.- Actitud de poder poner encima de la mesa las creencias y valores actuales para explorarlos y analizarlos de forma casi descriptiva, sin juzgar.

3.- **COMPROMETERTE** al cambio. Los cambios son difíciles si no vemos un premio inmediato. Cuando una

persona hace dieta, o deja de fumar o se levanta a las 7 para ir al gimnasio, no se ve claramente el premio inmediato. Los cambios en un proceso de Coaching funcionan más como un buffette que como un restaurante. Primero pagas es precio de la comida, y luego eliges y finalmente disfrutas.

4.- Querer CAMBIAR. Si una persona está cómodamente instalada en la incomodidad, mejor que ni se moleste. Perderá su tiempo, su dinero y el tiempo del Coach. Para que el Coaching traiga resultados hay que querer cambiar.

5.- SER INCONFORMISTA. En línea con el punto 4, el Coaching no funcionará si te conformas con lo que ya tienes. Aceptas tu situación que, aunque no te guste, es la que “te han dado y no se puede cambiar”. Bueno, cada uno toma sus decisiones. Pero que no se le ocurra hacer Coaching.

6.- VER LA VIDA COMO UNA OPORTUNIDAD – si piensas que la vida es un reto, un aprendizaje continuo, y que la responsabilidad de lo que nos pasa es debida a las decisiones que vamos tomando, un proceso de Coaching puede ser muy efectivo. Por otro lado, si crees que la vida es dura, que ya es tarde para aprender cosas nuevas, y nada va a cambiarte, mejor que no te acerques al Coaching.

Los Coaches podemos hacer conversaciones exploratorias con todo el mundo, pero un proceso de Coaching ya son palabras mayores. Como Coach , la reputación y tu producto va a venir marcado por los éxitos de los clientes. Si eres Coach debes saber que no todo el mundo está preparado para recibir Coaching.

## Las herramientas del coach

Aquí podemos citar las palabras siguientes: sintonía, rapport, preguntas, escucha activa, objetivos, grow, smart, pure, ventana de johari swot, etcétera. Utilizamos herramientas cognitivas y de aprendizaje y análisis, junto con otras que nos ayudan a definir la visión, a ejercitar la creatividad, la intuición, descubrir y alinear valores, cambiar creencias, descubrir nuestra identidad, etcétera. Así acompañamos, sentimos y apoyamos incondicionalmente al coachee.

A continuación presentamos algunas de las herramientas del coach:

### *Empatía*

La empatía es una actitud que lleva a sintonizar con el sentimiento del otro, plenamente consciente de que se trata de un sentimiento de otro. En este sentido se distingue del contagio emocional o de la simpatía, ya que en estos casos el sujeto se deja penetrar por el sentimiento ajeno (contagio emocional), o entra en sintonía emocional con otra persona en un sentimiento que es común a los dos y no exclusivo de uno de ellos (simpatía).

La simpatía y antipatía son fenómenos superficiales, que no precisan de elaboración y que, por tanto, se originan en la experiencia emocional del pasado. En cualquier caso se trata de reacciones por contagio.

- Simpatía: Vivencia positiva del mundo emocional de otra persona, que lleva a un cierto contagio o conexión en los mismos sentimientos. La simpatía proporciona proximidad afectiva con una persona, sentirse bien con ella, coincidir con los sentimientos del otro (estar de acuerdo, aprobarlos).

- Antipatía: Vivencia negativa del mundo emocional de otra persona, que lleva a sentir una distancia emocional con ella. Ir en contra de los sentimientos del otro (nos produce rechazo, aversión).

- Inundación empática: Fenómeno social en el que un grupo de personas entra en un mismo sentimiento que les hace vibrar en conjunto, por ejemplo, participando en un concierto, etcétera.

La empatía es una actitud que lleva a captar y comprender el mundo del otro, siendo conscientes de nuestro propio mundo interno. Es entender los sentimientos de los demás (no consiste en estar de acuerdo o no). La empatía implica meterse en la piel del otro, caminar en sus zapatos, ponerse en la situación existencial del otro, ver las cosas desde el punto de vista del otro, ponerse a sí mismo entre paréntesis. Su objetivo es tanto comprender más al otro como transmitir comprensión.

### *Autenticidad*

Está constituida por dos elementos:

- Honestidad (primer nivel de autenticidad): La honestidad emocional se refiere a la expresión verdadera de los sentimientos y las emociones que se viven. La inteligencia emocional es la que determina cuándo tomamos la decisión respecto a la conveniencia de ser emocionalmente honestos.

- Auto revelación (segundo nivel de autenticidad): Comunicar los propios sentimientos o experiencias semejantes a las del cliente, cuando se intuye que esto puede servir de ayuda a la persona que sufre, y siempre después de escuchar sus propios sentimientos o experiencias.

“He descubierto que cuanto más auténtico puedo ser en la relación, más útil me resulta. Esto significa que tengo que tener presentes mis propios sentimientos y no ofrecer una fachada externa, adoptando una actitud distinta de la que surge del nivel más profundo o inconsciente. Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí. (...) Sólo mostrándome tal como soy puedo lograr que la otra persona busque con éxito su propia autenticidad”. (Carl Rogers, “El proceso de convertirse en persona”, Paidós, Barcelona, 1987, p41).

### *Aceptación incondicional del coachee*

Para ello es clave:

- Confianza y visión positiva del ayudado.
- Ausencia de juicio moralizante.
- Acogida del mundo de los sentimientos.
- Cordialidad o calor humano.

La persona está constituida por varias dimensiones que hay que tener en cuenta para su consideración integral:

- **Dimensión corporal:** Una sana integración del propio cuerpo por parte del coach facilita la relación con el coachee, que se encuentra precisamente limitado en esa misma dimensión. El uso de nuestro cuerpo en el vínculo requiere una sana relación con él.
- **Dimensión intelectual:** Es el modo de percibir y elaborar a nivel cognitivo lo que a uno le sucede. Es la capacidad de com-

prenderse a sí mismo y al mundo en que vivimos. Es importante tomar conciencia de ello y reelaborarlo, si es necesario.

- **Dimensión emocional:** Identificar sentimientos y emociones más allá de lo que se expresa. Comprender a quien sufre desde su dimensión emocional. Saber identificar sus sentimientos y emociones, canalizarlos, comprenderlos y facilitar que los procesos emocionales se puedan desarrollar, de modo que el coachee encuentre un contacto real con sus emociones.

- **Dimensión social:** Somos seres sociales, con necesidad de relacionarnos. Cuantos más apoyos sociales tengamos, más posibilidades habrán de elaborar sanamente cualquier crisis.

- **Dimensión espiritual:** Se trata del mundo de valores de la persona y de sus respuestas últimas a las cosas. Es el sentido que cada uno le da a lo que acontece en su vida. La tarea en esta dimensión de quien presta ayuda es tenerla en cuenta y respetarla.

### *Escucha Activa*

Una disposición básica del coach es la apertura hacia el otro y, en este sentido, una de las competencias imprescindibles consiste en saber escuchar y en aprender. Apertura y escucha activa son requisitos sin los cuales es imposible practicar coaching.

“La naturaleza nos ha dado dos oídos, dos ojos, y una lengua”, dijo Zenón, filósofo de la antigua Grecia, “para que podamos oír y ver más que hablar”. Y, como dijo un filósofo chino, “el buen oyente cosecha, mientras que el que habla siembra”.

Sea como sea, nuestra cultura occidental no presta suficiente atención a la capacidad de escuchar. Un exagerado énfasis en la importancia de la habilidad de expresarse correctamente, de impactar e influir sobre los demás a través de nuestro discurso nos ha llevado a subestimar la importancia de la capacidad de escucha entre las habilidades propias de la comunicación.

El coach debe mirar al otro como si éste llevara un cartel que dijera “quiero sentirme importante”. Todos queremos sentirnos importantes y que los demás nos lo reconozcan. La experiencia nos enseña que si las personas somos tratadas como tales, nos sentimos más felices y procuramos hacer y producir más o mejor.

Se trata de escuchar más allá de las palabras, ya que las palabras representan una parte muy pequeña de la expresión completa del coachee. El coach ve al coachee tal y como es, sin juzgarlo ni evaluarlo mientras escucha. El coach debe escuchar tanto lo que el coachee está diciendo como lo que no está diciendo. Se combinan las palabras con los tonos en que se dicen, la respiración, las palabras que se usan.

#### Niveles de escucha:

- Superficial: Estoy absorto en mi propia realidad. Doy la impresión de estar escuchando, pero mi ruido mental me impide oír realmente a los demás.
- Atenta: Participo en la conversación, a veces muy atento a las palabras que se oyen, y en otros momentos, me desconecto para buscar la siguiente pregunta.
- Activa: Es un nivel muy completo de comprensión de los demás. Podría definirse como “escucha 360°”, donde

intervienen tanto las palabras como el lenguaje paraverbal (tono, ritmo, volumen, timbre, pausas, energía) y el lenguaje gestual.

#### Áreas de escucha:

Emociones, lenguaje corporal, ritmo del que habla, motivos más profundos, nivel de energía, volumen de la voz, contexto de donde proviene la explicación, ¿dónde/cómo mira cuando habla?

#### Obstáculos para la escucha:

- La ansiedad: Preocupación por uno mismo.
- La superficialidad: Dificultad para advertir los sentimientos de los demás, tendencia a generalizar, a no personalizar.
- Tendencia a juzgar, a imponer las propias ideas, rigidez en las propias creencias desde las que se juzga todo, tendencia a moralizar.
- Impaciencia, impulsividad que no termina de dejar que el otro se exprese con naturalidad.
- Tendencia a buscar la respuesta mientras el otro habla.
- Pasividad, carencia de intervención activa y confrontadora cuando es necesario.
- Tendencia a hablar en exceso, a contar las propias historias.
- Tendencia a “predicar”, a aportar consuelo y a exhortar.

No se trata de que no tengamos obstáculos, sino de que seamos conscientes de las propias limitaciones y errores

y busquemos superarlos. El otro es ayudado con palabras sencillas: “Lo que sale del corazón llega hasta el corazón”. Responder de forma breve y clara, ser consciente de que las palabras, que son pocas, son oro, o mejor, flecha que debe dar en la diana. En un primer momento, cuando alguien comienza a desarrollar relaciones empáticas, se pierde parte del otro; pero una vez aprendido, se hace con naturalidad.

#### Aspectos a tener en cuenta para la escucha:

- Posición corporal y contacto visual: Posición, abierta, frente a frente, mirada con mirada, atento al otro (a ninguna otra cosa), plantas de los pies apoyadas en el suelo. Es como decirle sin palabras: “Estoy aquí y ahora, totalmente presente”. Mantener abierto el circuito energético corporal que circula entre ambos (no cruzarse de brazos, ni de piernas, no esconderse detrás de nada).

- Interesarse por todo cuanto dice el coachee: Procurar estar interesado en todo lo que nos cuenta el coachee, aunque tengamos que hacer un esfuerzo consciente para ello.

- No interrumpir ni completar el discurso del coachee: Escuchar activamente conlleva la intención expresa de comprender al coachee. Una tendencia frecuente al interactuar con otros es interrumpir para dar a conocer nuestro parecer. A veces, defensivamente --por la incomodidad que nos producen los silencios que se generan ante la actitud reflexiva del otro, mientras ordena sus ideas-- nos anticipamos intentando completar lo que ha querido decir. Al actuar de este modo, muchas veces hacemos una interpretación equivocada o provocamos la interrupción del fluir espontáneo del otro, quien puede interpretarlo como impaciencia, falta de

respeto o desinterés. Una manera de acompañar la escucha es con gestos corporales de asentimiento (mover la cabeza) o mediante expresiones que denoten que acompañamos su exposición (entiendo, ya veo). Si el coach tiene alguna pregunta que teme olvidar, puede escribirla (para no ocupar su mente) pidiendo disculpas por la interrupción, y luego incluirla, o bien solicitar permiso para indagar: “Disculpa, ¿puedo hacerte ahora una pregunta?”.

- Prestar atención a las pausas y dar espacio: Muchas veces la comunicación pierde efectividad porque el coachee colapsa con tanta información que está recibiendo en la sesión, impidiendo que afloren nuevos pensamientos, o incluso impidiendo que profundice lo necesario si el coach ya está formulando nuevas preguntas. Las personas tenemos alrededor de 60.000 pensamientos diferentes al día, de los que la mayoría no son controlados y son inservibles para el crecimiento. Si no se crea el espacio necesario y el coach insiste en dar más información a alguien que está inmerso en sus cosas, el coachee puede saturar su mente de información.

Es necesario que el coach sepa crear un espacio suficientemente amplio para escuchar bien al coachee, además de comprobar que el coachee también ha creado ese espacio hablando de lo que es relevante para él y escuchando las preguntas que le hace el coach.

El coach debe “escuchar” y notar que el coachee se ha vaciado por completo, dejándole hablar antes, hasta que sienta que ha dado la información suficiente. Entonces, y solo entonces, el coach podrá centrarse en el siguiente paso del proceso. El coach puede intervenir cuando note que se le da paso tras unos segundos de silencio. Si el coach formula una pregunta

y el coachee vuelve a hacer referencia a algo anterior es una clara prueba de que no había terminado y de que necesita más espacio antes de poder escuchar de nuevo a su coach.

- **Pregunta para ampliar información:** Utiliza las preguntas para ampliar la información que estás escuchando. Estimula, anima al coachee a profundizar más en pensamientos y sentimientos. Clarifica, reduce la ambigüedad y aclara la situación. Reflexiona, revela la comprensión y aceptación del coachee, permitiéndole adquirir una mayor conciencia de su propio estado emocional. Asimismo, ayúdale a concentrarse y a mantenerse centrado en la cuestión que se está tratando. Resume, recurre al resumen cuando el coachee parezca haber agotado su discurso, para atar los cabos sueltos al término de la sesión, o como punto final.

### *Reformulación*

El coach resume con sus propias palabras lo que ha escuchado y comprendido. Es útil para demostrar al coachee que hemos estado atentos a lo que ha dicho y para verificar o rectificar la comprensión de su perspectiva. No siempre lo que se dice es lo que se escucha.

Vale destacar que no es recomendable hacerlo con cada intervención del coachee, ya que esto provocaría un enorme desgaste, enfriamiento, incomodidad y además prolongaría cada sesión hasta el aburrimiento. Sugerimos utilizar este recurso para aquellas circunstancias o comentarios que consideremos relevantes. También para atar los cabos sueltos al término de la sesión, o para resumir como punto final. “En resumidas cuentas...”, “Para resumir...”, “Creo que la pauta de la sesión de hoy ha sido...”, “Hemos tratado muchas

cuestiones hoy, concretamente...”, pueden ser las frases a usar en estos casos.

### Efectos de la reformulación:

- Proporciona la seguridad necesaria para poder expresar estados de ánimo más complejos o poco claros para la persona y poder así explorar más profundamente el propio mundo.
- Fomenta la responsabilidad del coachee.
- Compromete a quien ayuda a seguir centrado en la persona del coachee.

### Tipos de reformulación:

- Reiteración: Devolver las últimas palabras o las palabras clave de lo que se ha comunicado.
- Dilucidación: Poner orden en lo recibido y devolverlo con mayor claridad.
- Devolución del fondo emotivo: Poner nombre al fondo emotivo de lo que se ha recibido.

### *Personalización y normalización*

Las destrezas de personalización y normalización pueden parecer antagónicas. Sin embargo, cada una tiene funciones que son básicas en el proceso de coaching y que se complementan entre sí.

### Personalizar:

Consiste en concretar, especificar, evitar la generalización y la racionalización, para centrarse en la persona del coachee.

Las funciones de la personalización son:

- Que el coachee posea su problema como algo personal, que se haga cargo de su responsabilidad en él.
- Evitar la generalización y la abstracción.
- Centrarse en la persona concreta que está delante, en sus recursos reales y en el grado en que desea superar sus dificultades.

Subdestrezas de la personalización:

- Personalizar el significado: ¿Qué significa para ti lo que estás viviendo?
- Personalizar el problema: ¿Qué haces tú para que tu problema deje de serlo?
- Personalizar el sentimiento: ¿Cómo te sientes al tomar conciencia de que ese problema es tuyo y de lo que significa para ti?
- Personalizar el fin: ¿Qué quieres hacer en relación con lo que puedes y con lo que crees que debes?

Normalizar:

Consiste en realizar afirmaciones que faciliten que la persona vea su dificultad, como algo “normal”. Es decir, que no perciba su dificultad como algo extraño, grave o patológico, sino como una forma de afrontamiento de algunas personas en determinadas situaciones. Las funciones de la normalización son:

- Disminuir el grado de malestar o angustia ante una situación determinada.

- Encuadrar la dificultad dentro de su contexto, como una forma habitual de responder ante determinada situación.
- Concebir la dificultad como algo no extraño o patológico, sino como algo resoluble o abordable.

El uso de la normalización puede tener un efecto muy beneficioso en los casos en los que exista un malestar importante añadido, en base a la angustia por tener el problema, más que en el problema en sí mismo. Por ejemplo: algunos padres, al inicio de su paternidad no pueden evitar que les invadan imágenes sobre sus distintos miedos: dejar caer al bebé o no darse cuenta si está enfermo. En estos casos es frecuente que lo que más malestar provoque sea valorar como nocivo o patológico tener esas imágenes. En ocasiones se puede llegar a concluir que se es mala madre o mal padre, sólo por la presencia de esas imágenes. No se trata tanto del malestar que producen esos miedos, que también está presente, sino del malestar que sienten por tener la dificultad.

El riesgo que existe en el uso de la normalización es que la persona no se sienta debidamente atendida porque perciba que su problema es como el de todos. Puede producirse el efecto no deseado de sentir que no se comprende su malestar, de percibir que el profesional crea que “se ahoga en un vaso de agua”.

### *Confrontación*

Su utilidad es ayudar a descubrir los recursos que se poseen para adaptarse a una situación de dificultad. El modo es hacer tomar conciencia al ayudado de las discrepancias que existen entre sus pensamientos, sentimientos y conductas.

### Tipos de confrontación:

- Didáctica.
- Confrontación con la propia experiencia o contradicciones entre ser y querer ser o contradicciones entre la auto percepción y la del ayudante.
- Confrontación con las propias cualidades.
- Confrontación con las propias debilidades.
- Incitación a la acción.

### Condiciones que deben darse para la confrontación:

- Una vez establecido un buen clima de confianza, en el momento oportuno.
- De modo específico y concreto, directo y respetuoso.
- Propuesta, no impuesta.
- Con voluntad de ayudar.
- En profundo respeto a la libertad y responsabilidad de la persona.

### ***Maestría al preguntar***

Tan importante como el requisito de aprender a escuchar es el de saber preguntar. Ambas competencias están relacionadas entre sí. Escuchar activamente orientará nuestra indagación y las respuestas que obtengamos requerirán de nuestra atenta escucha activa. El coach indaga no solo para obtener información, sino que la mayoría de las veces lo hace para “prestarle” preguntas al coachee, pues se trata de preguntas que éste no se formula. Así podrá abrirse a nuevas compren-

siones y significados de las cosas y de las situaciones. Para ello es muy útil formular preguntas abiertas que le posibilitan expresarse, en vez de cerradas que concluyen con un sí o un no.

Es importante equilibrar el número de preguntas dentro de las sesiones y no someter al coachee a un interrogatorio que puede agotar, generar ansiedad, malestar o desconfianza en el coachee. Se trata de seguir una línea de indagación hasta notar que podemos pasar a otro tema. El coach pregunta para escuchar y servir al otro.

### Tipos de preguntas:

Preguntas ¿Por qué?: Muy poco utilizadas en coaching porque generalmente llevan al coachee a justificar:

- Secuencia de acontecimientos que condujo a esa acción.
- Motivo de la acción.
- Tienden a proporcionar una justificación y respuestas poco útiles. Se usan en cambio para reforzar acciones positivas para el coachee.

Preguntas ¿Para qué?: Conectan al coachee con su verdadero propósito y motivación.

Profundiza más en pensamientos y sentimientos:

- Me gustaría saber cómo te sientes sobre este particular.
- ¿Te gustaría hablar de ello?
- ¿Quieres añadir algo más?
- Tal vez, quisieras decirme...
- ¿Hay algo más que debería saber?

Reduce la ambigüedad y clarifica la situación:

- Creo que lo que estás diciendo es...
- ¿Podrías ponerme un ejemplo de...?
- No estoy seguro de haberte comprendido. ¿Podrías repetirlo?
- ¿Podrías ahondar un poco más en esa cuestión?
- ¿Podrías profundizar un poco más?

Preguntas que animan:

- ¿Puedes ver otras perspectivas?
- ¿Cómo podría ser si no tuvieses límite de tiempo?
- ¿Puedes mirarlo desde otra perspectiva?
- ¿Quién te lo dijo?
- ¿Qué pasará si sigues haciendo lo mismo durante los próximos diez años?

Preguntas que desafían:

- ¿Puedes hacerlo mejor?
- ¿Seguro que no puedes dar más de ti mismo?
- ¿Realmente no tienes más tiempo?
- ¿Vas a conformarte o quieres pensarlo más?
- En cinco años, ¿cuál hubiera sido la mejor decisión?
- ¿Hasta cuándo crees que eso te dará resultado?

Preguntas provocativas: provocan valores, creencias.

- ¿Qué piensas que quiere decir eso?

- ¿De verdad es así? ¿Es cierto?
- ¿Debería creerme eso?
- ¿Tú te crees realmente eso?
- ¿Cómo sabes que es realmente así?
- ¿Estás seguro?

Preguntas de solución:

- ¿Cómo planeas hacer eso?
- ¿A quién conoces que lo haya logrado?
- ¿Cuál es el primer paso?
- Si tú fueras mi coach, ¿que me preguntarías?
- ¿Es ahora el momento de hacerlo?

## **La importancia del Centramiento**

Los grandes líderes son capaces de tener una zona interior de excelencia, a la que acuden frecuentemente. La clave para lograr estar en nuestro centro reside en cómo manejamos nuestra energía. El liderazgo es energía, es traer energía positiva a todo aquello que hago.

El liderazgo también es presencia, que se alimenta de cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. Robert Dilts dice que la distancia que nos separa de los demás es la misma que nos separa de nosotros mismos. Dilts señala que para ser un líder y entrar en la zona, estos son los pasos del modelo COACH:

- **Centered:** Centrado, enfocado en tu esencia.
- **Open:** Abierto a otros, al campo, a las ideas.
- **Aware:** Despierto, atento a tus emociones, a tu cuerpo.
- **Connected:** Conectado.
- **Holding:** Sosteniendo el entorno, la situación.

La práctica continuada de “estar en la zona” nos permite acceder a ella de forma rápida y continuada, y permanecer en nuestra zona interior de excelencia para lograr los mejores resultados, para conseguir la mejor versión de nosotros mismos. Esto es lo que hacen los mejores líderes.

Es recomendable seguir el modelo COACH de Robert Dilts u otro modelo que nos permita alcanzar un buen nivel de centramiento para realizar un buen proceso de coaching.



# Capítulo 3:

## Metodología del proceso de coaching

### La Alianza de Coaching

Cuando existe una meta común entre dos o más personas se genera una alianza en la que ambas partes van a decidir las responsabilidades de cada uno hacia dicha meta.

Un buen proceso de coaching genera un cambio transformador en el profesional y en la persona. Si las personas no estamos en el lugar en el que nos gustaría estar es porque debemos cambiar. Pueden ser cambios de comportamiento, de capacidades, de creencias, de valores o incluso de identidad. Trabajando estos aspectos se genera autoconocimiento, una autoexploración de tal magnitud que la persona comienza un cambio profundo, generando mejoras en diversas áreas.

Muchos clientes definen el coaching como un antes y un después en sus vidas. Sin embargo, no todo el mundo está preparado para hacer un proceso de coaching ni trabajar con un coach como hemos comentado en el capítulo anterior. Procuramos hacer coaching para que el cliente consiga sus objetivos. Para ello es necesario saber si el cliente está o no en un momento adecuado para afrontar ese proceso.

Toda sociedad, en todo tiempo, deja de lado algunos aprendizajes porque no los considera posibles o útiles. Por ejemplo, no nos ponen notas por hacer preguntas, sino que nos valoran por las respuestas. Nos da la impresión de que el saber consiste en tener respuestas y no prestamos atención a la importancia de saber hacer preguntas, desde que son las preguntas las que generan descubrimiento.

Algunos de los principales enemigos del aprendizaje, como suele comentar Julio Olalla en sus charlas, que impiden que un coachee pueda desarrollarse y lograr el objetivo de su propio proceso de coaching, son los siguientes:

- La incompetencia de decir “No sé”. En Filosofía existe una distinción: La ignorancia quiere decir que hay algo que sabes y algo que no sabes. ¿Qué pasa cuando no sabemos que no sabemos? A eso se le llama ceguera cognitiva. El problema está cuando no tenemos la posibilidad de reconocerlo.

- El efecto McDonald: todo queremos aprenderlo en un minuto.

- La incapacidad de incluir el espacio emocional como espacio de aprendizaje.

- No incluir el cuerpo como espacio de aprendizaje.

- Hay dos emociones que, cuando están presentes, imposibilitan el aprendizaje: la gravedad y la trivialidad. La gravedad es la pretensión de saber más que el saber. Para decir una cosa pequeña, nombras a siete autores. La gravedad es el puro miedo, el miedo a jugar, a encontrarnos en el amor, en la risa y en el encanto. La gravedad es un enemigo del saber.

La trivialidad es la incapacidad de tomarse algo en serio. En la trivialidad nos reímos a costa del otro. En la gravedad, no nos

reímos de nada. Necesitamos un tercer espacio. Para aprender es imprescindible la liviandad, que es la capacidad de reírnos de nosotros mismos. En el coaching podemos llorar, pero nos reímos mucho y lo disfrutamos. Bendita sea la liviandad.

- Confundir tener información con saber.
- Confundir saber con tener opiniones. Imagina que estás en el aeropuerto, el avión está listo para despegar y descubres un cartel que dice: “Les avisamos que el que dirige el vuelo no es piloto, pero tiene muchas opiniones sobre el tema”. Nosotros volamos a veces con opiniones. Podemos opinar de todo, pero no quiere decir que sepamos de todo.
- Vivir juzgándolo todo. Juicios, juicios y juicios. Juzgamos ad infinitum, en silencio. Juzgar es importante, pero una cosa es juzgar y otra es no hacer otra cosa más que juzgar.

### *Documentos para Alianza del Coaching*

Para generar un nivel de compromiso fuerte y sobre todo dejar muy claras las responsabilidades, los derechos y los detalles del proceso de coaching, es importante desarrollar lo que llamamos la Alianza o Acuerdo de Coaching.

Hay algunos documentos que puede ser parte del Welcome Pack (paquete de bienvenida) del coach a la hora de formalizar tu trabajo con el cliente. Entre estos documentos, destacamos y recomendamos formalizar los siguientes:

- Código Deontológico: Aquí aparecen todos los detalles de la ética, la filosofía de coaching del coach y otros detalles.
- Acuerdo de Colaboración: Es un acuerdo marco en el que aparecen términos del acuerdo como confidencialidad, temas logísticos, duración, precios, etcétera.

## La importancia de las metas

¿Quieres ser feliz? ¡Ponte una meta! Todos queremos la felicidad, o sentirnos a gusto, en plenitud...

¿Y cómo conseguimos esto? Los que saben, los grandes filósofos, los que han dedicado sus vidas a la búsqueda de la felicidad, nos dicen:

*“La máxima necesidad del ser humano  
es tener la sensación de sentido o propósito en la vida”*

VIKTOR FRANKL

*“Somos felices cuando hacemos algo  
que nos conduce a algo que queremos”*

ARISTÓTELES

Hasta el mismo Punset dice que para ser felices hay que sentirse dueño de nuestras propias decisiones. Es decir, hacer las cosas que queremos hacer. Dicho de otra forma, hacer realidad nuestros sueños. Y para hacerlos realidad, debemos traerlos a la tierra transformándolos en metas.

Y si ese es el secreto, ¿por qué no nos ponemos metas y las seguimos para conseguirlas? ¿Qué pasa? ¿Acaso no queremos ser felices? No, ese no es el problema. Los seres humanos tenemos cuatro razones de peso para no perseguir la felicidad, perdón, para no ponernos metas:

1- Pensamos que las metas no son importantes. Damos más importancia a levantarnos, arrastrarnos hasta el coche, desayunar por el camino, tomarnos el café mientras nos que-

jamos del caradura de un compañero, pasarnos el día poniendo cara de esfuerzo y luego por la noche ver la serie o el partido que nos hace olvidarnos de lo duro de nuestra existencia.

2- No sabemos cómo ponernos metas. Nadie nos ha enseñado que para que una meta sea alcanzada, debe estar puesta en positivo, ser retadora y motivante y a la vez posible, así como específica y puesta en el tiempo.

3- Tenemos miedo al fracaso. Si una meta puede fracasar, “mejor ni empiezo. Me quedo como estoy y así no hago el ridículo”. Lo que no saben es que el fracaso está en no intentarlo. ¿Quién acierta siempre a la primera? ¿Cuántas veces lo intenta el bebé hasta que aprende a caminar?

4- Tenemos miedo al rechazo. Si no lo conseguimos podemos ser criticados. Y si lo conseguimos podemos ser criticados. A lo mejor el ser infelices no es “tan malo”. Álex Rovira habla en su libro “La brújula interior” sobre un estudio que se realizó en la Universidad de Harvard, en el cual se preguntó respecto de las metas que tenían en la vida los estudiantes. Sólo un 3% de los alumnos supo escribir qué quería hacer y cuáles eran los objetivos que quería conseguir en su vida. Veinte años después, se les volvió a entrevistar de nuevo. Aquel 3% de alumnos que había sabido contestar cuáles eran sus metas tenía mejor situación económica. Todos ellos estaban más sanos, alegres y satisfechos y tenían mejor disposición ante la vida que el resto de alumnos entrevistados.

El Arte de un buen proceso de Coaching se basa en el CAMBIO. Hay un dicho sobre la definición de locura: hacer lo mismo y esperar distintos resultados. La mayoría de las

personas hacemos y repetimos comportamientos esperando que las cosas y los resultados cambien. De hecho , cambian, aunque normalmente los resultados no suelen mejorar.

¿Y porqué seguimos repitiendo los mismos patrones de comportamiento? Porque éstos están basados en nuestras capacidades, que a su vez se basan en nuestras creencias, que se apoyan en nuestros valores y todo esto conforma la identidad. Con muchísimo esfuerzo podemos cambiar un comportamiento, es decir un cambio REMEDIATIVO, pero éste no durará mucho , ya que las capacidades, creencias, valores e identidad , se mantienen intactas. Así, lo adecuado para hacer un cambio duradero será explorar estas creencias , valores e identidad para hacer cambios GENERATIVOS y EVOLUTIVOS.

Por lo tanto, un buen proceso de Coaching se mete en las entrañas de los niveles lógicos y el Coach ayuda y acompaña al Coachee a observar lo que tiene y qué cambios necesita y quiere hacer para alcanzar sus metas.

Así , un buen proceso de Coaching requiere método, profesionalización y por supuesto centramiento y escucha activa. Aquellos que dicen y piensan que el Coaching es una moda o un bluff , simplemente no entienden todo lo que hay detrás. Es lo mismo. Si sigue habiendo detractores de la psicología ó del marketing, cómo no los va a haber del Coaching. En todo caso no es necesario que uno defienda esta profesión. Se defiende sólo. Queramos o nó, el Coaching tiene todo el futuro ya que es la mejor herramienta de resolución de problemas. Si bien es verdad que es necesario ser un apasionado y un gran profesional de esto, para hacerlo bien. Y hacer un taller de fin de semana ó un curso de 2 meses no habilita para dedicarte a esto de forma profesional.

Sin Coaching por supuesto que hay cambio, ya que el cambio es lo único permanente en la vida. Pero el Coaching ayuda a entender mejor qué cambios debes generar, ser proactivo para llegar a cumplir tus metas, tus sueños, tus objetivos, que , según Aristóteles si te centras en su actividad , tienes la llave de la felicidad

**Aviso a navegantes:** aquellos que piensen que el Coaching es la panacea a todos los males, o que piensen que el Coaching es la pastilla que les va a quitar el dolor del alma, y que no tienen que hacer nada, **se equivocan**. El Coachee está al mando de la nave, y requiere intención , confianza, fuerza, compromiso para hacer frente a todos los cambios que va a tener que hacer. Y eso no es moco de pavo. Es toda una aventura.

## **Modelo GROW**

En el capítulo anterior analizamos las características esenciales del coaching como generador de conciencia y responsabilidad, así como la actitud y aptitudes fundamentales del coach, considerando las preguntas como su principal forma de comunicación con el coachee.

La palabra en inglés grow significa crecer, y cada una de las letras es la inicial que forma una fase bien determinada del trabajo de coaching.

La habilidad clave del coach consistirá en hacer preguntas efectivas. Si bien a través del GROW vamos a analizar sobre qué hacer preguntas y en qué secuencia, no se trata de una secuencia que haya que completar en una única sesión con el coachee, sino que puede ser tratada una o dos categorías para favorecer una mejor toma de conciencia del objetivo.

Se trata de una serie de preguntas que ayudarán al coach a mirar más allá. Se diseña para ayudar a las personas a encontrar su propio cambio a seguir y sus responsabilidades ante una situación y sus resultados.

G (Goal) - Establecimiento de la meta.

¿Qué es lo que quieres?

R (Reality) - Realidad. ¿Qué ocurre ahora?

O (Options) - Opciones. ¿Qué podrías hacer?

W (Will) - Actuación. ¿Qué harás y cuándo?

Antes de comenzar a explorar, el coach ayuda al cliente a verbalizar el resultado deseado, el resultado que realmente quiere obtener dentro de los límites de la sesión.

Una vez que hemos hablado de tu objetivo a largo plazo: ¿Qué te gustaría sacar de esta sesión? ¿Cómo te puedo ayudar yo, como coach? Concretamente, ¿qué te gustaría llevarte hoy?

### ***Goal: Establecimiento de la meta***

¿Qué es una meta? ¿Qué es un objetivo? Los resultados se están produciendo siempre. Si no somos nosotros quienes decidimos las metas que queremos, serán otros factores, personas o circunstancias los que decidirán por nosotros.

¿Quién maneja el barco de nuestra vida? Quizá nunca supimos que había un timón, o habiéndolo visto, no quisimos aprender a manejarlo... ¿Qué pueden pensar de mí los demás que no manejan timones?

Parte esencial de este tema consiste en saber lo que uno quiere. La mente inconsciente nunca deja de trabajar y de procesar la información; de manera que nos dirige en un sentido concreto. Incluso a ese nivel inconsciente, la mente

generaliza, omite, distorsiona. Por lo tanto, para poder funcionar con productividad es importante focalizarse con mucha atención en los resultados que pretendemos alcanzar.

Cuando la mente tiene un objetivo definido puede enfocarse, puede dirigirse, volver a enfocarse y volver a dirigirse hasta llegar a él. En ausencia de un objetivo definido, esa energía se despilfarra en todas direcciones. Aquí vale recordar que “león que cambia de gacela, no come”.

Una vez en posesión de un objetivo claro y preciso, la mente inconsciente guiará los pensamientos y acciones para producir los resultados deseados. Y eso será de forma fluida, como en piloto automático. Los objetivos que se plantean las personas influyen directamente en su capacidad para explotar plenamente sus propios recursos. Cuando uno tiene un objetivo concreto y sabe su desenlace, ofrece a su cerebro una imagen clara y, así, el sistema nervioso sabe cuál de las informaciones que recibe tiene la máxima prioridad.

Si no suministramos a nuestra mente una programación de los resultados que deseamos, otros le suministrarán una programación distinta. Si no tenemos un plan, serviremos de esclavos en los planes de otros.

#### Estado presente y estado deseado:

“Si apuntas a nada... eso conseguirás”. Para resolver un problema o saber si uno debería enfrentarse o no a determinada situación, se requiere una clara definición de la diferencia entre el estado actual y el estado deseado. Para ello debemos definir muy claramente ambos estados.

El estado presente o actual es la situación concreta sobre un asunto concreto (personas, lugares, emociones). En tanto que el estado deseado es la descripción clara de la situación

concreta a la que se desea llegar, expresada con el conjunto de respuestas y conductas, capacidades, creencias, etcétera, que se quieren conseguir.

La meta en la especificación de objetivos se ha alcanzado cuando tenemos una descripción muy concreta y específica de nuestro estado actual versus el deseado. Un objetivo concreto con una descripción de alta calidad y específica de estados (actual y deseado) generarán una alta probabilidad de éxito.

El lenguaje corriente puede ocultar muchas de las diferencias cuyo conocimiento podría ser de utilidad. Hay que aclarar que lo que significa para uno no es lo mismo que lo que significa para otro. El cerebro necesita mensajes muy claros y no contradictorios. Y es necesario decidir conscientemente lo que uno quiere, porque eso determina lo que uno obtendrá.

### Ego y alma :

Robert Dilts es una de las personas más influyentes en el desarrollo del coaching como profesión y entrega su vida a acercar estas bondades al mundo de la empresa. Dilts habla de la importancia de alinear el ego y el alma. En una de sus charlas sobre liderazgo comenzó hablando del Juego Interior, citando a uno de los autores relevantes en el nacimiento del coaching, como Tim Gallwey, que descubrió que el verdadero enemigo no es el contrario, sino uno mismo y los pensamientos que tenemos que nos generan ansiedad, falta de confianza, baja energía, estrés o parálisis mental.

Los líderes son capaces de tener una zona interior de excelencia, a la que acuden frecuentemente. La clave es el manejo de la energía. El liderazgo es energía, es traer energía positiva a todo aquello que hago.

Como ya vimos en el modelo COACH, Dilts explica que para ser un líder es importante estar centrado.

La práctica continuada de “estar en la zona” nos permite acceder a ella de forma rápida y permanecer en nuestra zona interior de excelencia para lograr los mejores resultados, conseguir la mejor versión de nosotros mismos. Esto es lo que hacen los mejores líderes.

Liderar significa ir, expresar una visión, influenciar a otros para lograr resultados. Para ello debes ser un ejemplo siendo coherente: “Walk your talk”, algo así como “haz lo que dices”, o “predica con el ejemplo”.

En tiempos de crisis es el momento de enfocarnos en la motivación interna (aplicar el modelo COACH) versus la motivación externa (palo y zanahoria). Para encontrar lo que funciona, se puede aplicar el “Success Factor Modeling” y encontrar la diferencia que precisamente hace la diferencia.

Dilts comenta que a los grandes directivos y mandos intermedios les encanta el cambio, pero no el suyo... sino el de los demás. Hay dos zonas: la zona de confort (ambición, ego, supervivencia, reconocimiento) y la zona de excelencia (visión, alma, ser).

La suerte la define como la suma de preparación más oportunidad. En nuestras manos está la preparación, pero... ¿y la oportunidad? Dilts propone estar atento, abierto a lo que venga.

Los buenos líderes tienen visión definida, como algo más grande que uno mismo, y para afrontar el reto alinean su visión (alma) con su ambición (ego). El autor explica la analogía de seis obreros trabajando bloques de piedra para construir una iglesia, todos en el mismo rango pero con distinto

encuadre de la situación ¿Cuál estaba haciendo una mejor labor? ¿Cuál tendría madera de líder?

1- Vaya aburrimiento, a ver si llega la hora de irse a casa.

2- Estoy picando las piedras.

3- Uso mis habilidades para dar forma a la piedra.

4- Estoy ganándome la vida para dar de comer a mi familia.

5- Soy un artista, estoy construyendo una iglesia.

6- Genero un espacio para que la gente pueda sentirse más cerca de Dios.

Debemos recordar que es preciso alinear el alma y el ego. Si todo se hace para contentar las necesidades del ego, ineludiblemente estaremos abocados al fracaso.

Hay diferencias entre un líder y un gestor. El líder crea el futuro, cambia cosas, prueba cosas distintas, piensa “outside of the box” (fuera de los muros). El gestor controla el pasado y presente, se centra en costes e ingresos, los cambios son malos, piensa “inside the box” (dentro de los muros). Olvídate de innovar.

Para conseguir resultados se puede gestionar la energía y no solo gestionar la parte analítica, los datos, lo racional. Para gestionar la energía, hay que conocer y aplicar los arquetipos de fuerza, humor y ternura.

Para sacar tu mejor versión, la de tu empresa y tus empleados es vital llevar la creatividad a su máxima expresión. Esto nos llevará a un futuro exitoso. ¿Y cómo lo hacemos? Equilibrando la visión y la ambición. Considerar el entorno,

comportamiento, capacidades, creencias, valores, identidad y trascendencia. ¿Cómo equilibramos ambas partes? A veces puede que entren en conflicto. Entonces habrá que negociar, ¿no? Aunque es importante comprender cuáles son las motivaciones más profundas.

El ego (la parte de la ambición) no está interesado en el cambio; necesita seguridad. Afortunadamente, el alma hace que persigamos el cambio, ya que está conectada para servir a algo más grande que nosotros mismos.

Las empresas (como las personas) tienen ego y alma. En el caso de la empresa, el ego está representado por los accionistas, que buscan la seguridad, los resultados económicos. El alma está representada por aquellos trabajadores que buscan dar valor a sus clientes.

Si el ego domina en exceso, nos convertiremos en una organización con miedo, ansiedad, y los niveles de creatividad, innovación, flexibilidad y preparación para el futuro estarán en un nivel mínimo. Con esto, la seguridad y los resultados (que es lo que buscan el ego o los accionistas) se van a ver muy amenazados.

El ego tiene que darse cuenta de que “sin alma no hay paraíso”. ¿Y qué es eso del alma? ¿Qué puedes dar que pueda aportar a algo más grande que tú mismo? Por ejemplo, John Kennedy y su proyecto de ir a la Luna. Muchos ingenieros en ese proyecto no iban a subirse en el cohete, pero se sentían valiosos por pertenecer a ese plan. Sus nombres no serán recordados, pero pusieron toda su alma en hacerlo realidad. Las empresas que no sepan contestar qué están haciendo para aportar algo a la Humanidad, llegarán al caos. Hay más ejemplos de buenas empresas con “alma”: Apple, Microsoft, Starbucks, Google.

Pero las empresas no parecen muy dispuestas a visitar esas almas que parece que pueden resolver todos sus males. Sería ideal que los gerentes principales abrazaran estas ideas, pero si no es así debemos ser un ejemplo vivo de ese equilibrio entre ego y alma. Es decir, debemos ser nosotros mismos los primeros en despertar si queremos que los demás lo hagan. Si no, estaríamos haciendo lo mismo que otros hacen (nos encanta el cambio, pero el cambio de los otros y no nuestro cambio).

Para desarrollar la visión se requieren nuestras mejores habilidades para sacar nuestra mejor versión. Busca un reto que te haga salir de tu zona de confort y habitar tu zona de excelencia. Aúna la voluntad y la herramienta (pon en marcha el modelo COACH). Líder, expresa tu visión, expande tu influencia, consigue cooperación, sé tú el ejemplo.

### Visión y Motivación – sacar nuestra mejor versión:

Las visiones más fuertes y sólidas son las vinculadas con un sentido de propósito, de hacer una contribución hacia algo que va más allá de nuestro beneficio personal. Un ejemplo de esto lo tenemos en John F. Kennedy, a principios de los '60, de “llevar un hombre a la Luna y traerle de vuelta sano y salvo a la Tierra antes del final de la década”.

Algunos podrían preguntar: ¿Por qué ir a la Luna? ¿Por qué escoger esto como nuestra meta?

Y podrían muy bien preguntar: ¿Por qué escalar la montaña más alta? ¿Por qué, hace 35 años, cruzar volando el Atlántico?

Escogemos ir a la Luna en esta década y hacer otras cosas, no porque sean metas fáciles, sino porque son difíciles, porque esa meta servirá para organizar y medir lo mejor de

nuestras fuerzas y habilidades, porque es un reto que estamos dispuestos a afrontar, que no estamos dispuestos a posponer y que pretendemos ganar.

Una “visión” de esta clase a menudo capta una sensación más generalizada de la dirección que se ha tomado, en vez de un objetivo en particular; es “sembrar hoy para recoger mañana”, que al final se convierte en el foco para la realización de muchas otras actividades. La visión de “llevar un hombre a la Luna” de Kennedy fue la fuente de muchos otros objetivos específicos que al final dieron forma al camino que llevó hacia el éxito. Tal clase de visión es un reflejo de nuestra motivación y de nuestros valores más profundos.

#### Pasión y talento:

Para desarrollar una vida sólida y atractiva conviene que hagas lo que te apasiona.

Dedicarnos y vivir de lo que nos apasiona puede parecer complicado. Pero aún es más complicado saber lo que realmente nos apasiona. A veces se nos llena la boca con lo que “creemos” que nos apasiona, pero si a la mínima dificultad tiramos la toalla, puede que nos estuviéramos engañando.

#### Objetivo SMARTER:

¿Cuál es el motivo por el que se llega a un proceso de coaching?

¿Qué resultado se espera conseguir?

¿Cuándo quiere lograrlo?

¿Cómo evaluará el resultado?

Si una meta no es alcanzable, no hay ninguna esperanza, pero si no es desafiante, no existe ninguna motivación.

La palabra inglesa smart significa “inteligente”. Este documento la utiliza como acrónimo de los adjetivos Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo). Nosotros añadimos dos letras más para convertirlo en SMARTER (más inteligente): Ecological (ecológico con nuestro entorno y con nosotros mismos) y Rewarding (que recompensa).

**S - Specific (Específico):** Al definir un objetivo, no se debe dejar espacio a interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.

Por ejemplo, en lugar de definir “aumentar las ventas en 20%”, un objetivo mejor sería “obtener 20% de aumento en las ventas nacionales en las áreas de negocio A, B y C, por el equipo X, durante el próximo año fiscal, sin reducción del margen de beneficios y manteniendo el nivel de satisfacción del cliente”.

Después de definir el objetivo, vale evaluar si está completamente claro para cualquier persona con un conocimiento básico del proyecto o de la organización.

**M - Measurable (Medible):** “No puedes gestionar lo que no puedes medir”. Cualquier objetivo que no pueda ser transformado claramente en un número permite la manipulación e interpretación para que los interesados lo consideren alcanzado o no. Por ejemplo, “mejorar la satisfacción del cliente de una tienda de mi franquicia en un 20% en tres meses” parece ser un objetivo específico. Entretanto, puede suceder que la tienda no tenga un sistema adecuado de medición de la satisfacción del cliente. De esta forma, el gerente de la tienda podría usar cualquier variable que haya mejorado para considerarla como determinante en la satisfacción del cliente, logrando su objetivo.

**A - Attainable (Alcanzable):** Los objetivos siempre deben ser agresivos, pero nunca imposibles de lograr. Es importante lanzar un desafío para que el equipo se supere y luche por algo que parece ser difícil, pero esto es muy diferente a definir números que nunca podrán ser obtenidos, lo que causará frustración y desánimo.

Al considerar un objetivo como “alcanzable”, no se debe pensar solamente en “posible” o “imposible”. Se debe pensar en los diversos aspectos que lo afectan. Por ejemplo:

- ¿Nuestros líderes y nuestro equipo tienen las habilidades necesarias para alcanzar esta meta? Si no las tienen, ¿hay un plan de capacitación y desarrollo?
- ¿Nuestros productos o servicios tienen la calidad necesaria para que la meta pueda ser realidad?
- ¿Existe un potencial real en el mercado que permita la definición de este objetivo?

A la “A” también se le llama “Agreed Upon” (definido en común acuerdo). Esto significa que todos los involucrados en la definición y ejecución del objetivo lo conocen y están de acuerdo con su viabilidad y beneficios.

**R – Realistic (Realista):** Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista. Al considerar el realismo, debes pensar en factores como:

- ¿El equipo aceptará perseguir el objetivo?
- ¿Este objetivo está alineado con la visión y misión de la organización?
- ¿Algún principio ético es herido con este objetivo?

Por ejemplo, el objetivo “reducir en 30% el gasto con planes de salud” puede ser alcanzado simplemente cambiando la categoría de los planes de los empleados para un nivel inferior.

Entretanto, este no sería un objetivo realista en una organización que históricamente se preocupó con el bienestar de los empleados y no pasa por ninguna dificultad financiera que justifique estos cortes. Un líder que define un objetivo poco realista está fuera de sincronía con la empresa y con su equipo.

**T – Timely (Ajustado en el tiempo):** Significa que además de definir bien el inicio y final del periodo de busca del objetivo, este periodo no debe ser tan corto que haga imposible el objetivo y tampoco tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo.

El T también puede ser “Tangible” (Tangible). Esto quiere decir que un objetivo que pueda ser sentido, observado o tocado tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado. Todo lo que mejora el día a día del equipo será visto con mejores ojos y los incentivará.

**E- Ecological (Ecológico):** Si consigo el objetivo, ¿pierdo algo? Puede haber gente o circunstancias que se vean perjudicados si se consigue el objetivo. El alcanzar una promoción dentro de la empresa puede suponer una mayor tensión en la persona, porque no podrá pasar tiempo con su familia.

**R- Rewarding (Que recompensa):** Tiene que estar muy clara la recompensa y debe merecer el precio a pagar por conseguir el objetivo.

En los anexos de este libro aparecen preguntas tipo del modelo Smarter y el cuestionario de la buena formulación de objetivos.

## ***Reality: Realidad***

Definida la meta, debemos tener una idea clara y precisa de la situación actual. El hecho de definir la meta previamente nos permite tener una idea clara de hacia dónde vamos para centrar y dar valor a la exploración de dónde estamos con respecto a dicha meta.

Después, cuando ya tengamos una idea clara de la realidad, podremos enfocar las metas con mayor precisión e incluso modificarlas si estimamos que la situación es diferente a lo que se pensó al comienzo. La idea es hacer preguntas que nos ayuden a ampliar los mapas.

Una vez establecidas las metas, vamos a la realidad. Para examinar la realidad, necesitamos:

**Objetividad:** El criterio más importante para examinar la realidad es la objetividad. Ésta es vulnerable a distorsiones importantes provocadas por juicios, opiniones, expectativas, prejuicios, preocupaciones, esperanzas y temores del perceptor. La conciencia es percibir las cosas tal y como son. Aunque pensemos que somos objetivos, la realidad es que no lo somos. Sin embargo, cuanto más nos acerquemos a ella, mejor.

Es preciso evitar en el mayor grado posible, las distorsiones tanto de parte del coach como del coachee para encarar la realidad. Para ello, el coach debe formular las preguntas de modo que faciliten respuestas basadas en hechos y no en opiniones.

¿Cuáles fueron los factores que determinaron tu decisión?  
¿Es real? ¿Qué te indica que tienes esta dificultad?

**Descripción:** Cuanto más específicas y descriptivas sean nuestras palabras y frases mucho mejor. De este modo, contribuiremos a mantener la imparcialidad y objetividad, y disminuirémos la autocrítica contraproducente, y el coaching

será más productivo. La descripción añade valor, decir exactamente qué ha hecho bien o mal, sin embargo, la crítica por lo general resta valor.

¿Cuál es la situación presente con más detalle?

**Escucha profunda:** Como dice John Whitmore, “todos tenemos cierto grado de control sobre las cosas de las que somos conscientes, pero esas cosas nos controlan cuando no somos conscientes de ellas”. El coach, a través de las preguntas, puede acceder a un nivel profundo de la conciencia del coachee. Cuando éste tiene que detenerse para pensar antes de responder, está desarrollando su conciencia.

El buen entrenador tiende a seguir el interés o el encadenamiento de ideas del discípulo. Sólo cuando el discípulo cree haber abordado a todos los aspectos de la cuestión, el entrenador debe plantear cualquier cosa que, a su juicio, haya sido omitida. Si parece que se ha apartado mucho de lo que está en discusión, una pregunta como “¿de qué modo se relaciona esto con el problema?” puede volver a encarrilarlo.

**Uso de los sentidos:** En el mundo empresarial y orientado a resultados, normalmente la realidad tiene que ver con hechos y cifras, con incidentes registrados y acciones realizadas, obstáculos que hay que superar, etcétera. Todo lo busca y lo encuentra la mente. No obstante, si el coachee está adquiriendo una nueva habilidad, hay que concentrarse también en la vista, el tacto y el oído.

En la medida en que tomamos conciencia de nuestro propio cuerpo, podemos corregir de forma automática. Si tomamos conciencia de aquellas tensiones corporales que están limitando nuestra eficacia, esas tensiones comenzarán a ceder de forma automática. Esta es la base del coaching para mejorar la técnica y la destreza en el ámbito deportivo.

**Identificación de las emociones:** Al igual que los sentidos, las emociones son otro aspecto fundamental de la autoconciencia, con una gran relevancia en muchos problemas tanto de percepción de uno mismo como de los demás. A fin de ayudar al coachee a explorar en sus emociones y saber en qué medida éstas influyen en el logro de sus objetivos, el coach puede utilizar preguntas como las siguientes:

¿Qué sientes cuando...?

¿Con qué emociones quedó tras la discusión con...? ¿A qué cree tener miedo?

¿En qué parte del cuerpo experimenta tensión? ¿De qué modo se inhibe su potencial?

¿Cuál es el sentimiento predominante cuando ocurre...?

En una escala del 1 al 10, ¿podría calificar su nivel de confianza en su propia capacidad para llevar a cabo...?

**Conexión cuerpo y mente:** La mayoría de nuestros pensamientos llevan consigo una emoción y todas las emociones se reflejan en el cuerpo. Las sensaciones corporales a menudo ponen en marcha pensamientos.

Por tanto, es posible encarar las preocupaciones, los bloqueos y las inhibiciones desde la mente, desde el cuerpo o desde las emociones. Uno tiende a liberar los otros, aunque no siempre sucede.

Por ejemplo, se puede reducir el estrés persistente identificando las tensiones corporales, suscitando la conciencia de los sentimientos que llevan a trabajar en exceso o descubriendo actitudes mentales como el perfeccionismo. Quizá sea necesario trabajar en los tres planos por separado.

## *Options: Opciones*

*“Cuando doy rienda suelta a lo que soy,  
me convierto en lo que podría ser”*

LAOZI (Siglo VI a.C.)

El propósito de la etapa de las opciones no es encontrar la respuesta correcta sino generar un listado de tantas posibilidades de acción como sea posible.

El proceso de estimulación del cerebro para identificar las opciones es tan importante como la lista de cursos de acción, porque eso hace fluir la creatividad. Si durante este proceso se expresan preferencias, críticas, o se ponen obstáculos, se limitarán las opciones, perdiendo contribuciones que pueden ser muy valiosas.

Como hemos dicho, no consiste en encontrar la respuesta ni la pregunta “correcta”, sino en crear alternativas. La cantidad de opciones es más importante que la calidad. A partir de las posibilidades, escogemos los pasos específicos de la acción y podremos ser más críticos o encontrar los obstáculos que nos podrán ayudar a entender qué nos aleja de nuestra meta.

El coach hará todo lo que posible para maximizar las opciones. El entorno debe generar confianza y eliminar los miedos. El Coach anima a su cliente a sacar toda su creatividad para que ésta esté por encima de los miedos.

No paramos de elaborar suposiciones, creamos nuestros propios límites artificiales y no se nos ocurre que es necesario salir de ellos. Por ejemplo:

- Es imposible.
- No se puede hacer así.
- Me va a decir que no. Le conozco.
- Costará demasiado.
- No hay tiempo.

Hay muchas más, algunas de ellas disfrazadas, pues no contienen negación ni rechazo. El coach deberá invitar al coachee a preguntarse “¿Y si...? Porque para innovar es necesario permitirnos períodos de “juego irracional”.

- ¿Y si tuviera un presupuesto suficiente?
- ¿Y si me sale bien?
- ¿Y si conociera la respuesta? ¿Cuál sería?
- ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría entonces?

Así liberamos nuestra creatividad y quizá descubramos que el obstáculo es menos insuperable de lo que en un principio se creyó.

#### Elección de alternativas: ventajas y desventajas:

Una vez elaborada una lista amplia de opciones, y realizadas las preguntas, vuelve sobre las respuestas. Discute. La lista debe ser examinada teniendo en cuenta los costes y beneficios de cada opción. Se puede pedir al coachee que evalúe cada opción de la lista del 1 al 10.

En el caso de que el coach tenga un alto grado de conocimiento sobre el tema y sea consciente de que el coachee

no ha dado con una solución (obvia para el coach), puede ofrecérsela una vez que el coachee haya agotado todas sus posibilidades. Las posibles alternativas sugeridas por el coach tienen siempre la misma importancia que las aportadas directamente por el coachee, no más.

En la lista de opciones, hay que evitar colocarlas jerarquizadas o por orden de importancia. Las ideas se deben ir anotando al azar. Tras analizar las ventajas e inconvenientes de cada alternativa, invita al coachee a escoger una que le permita avanzar un primer paso. Se puede empezar con la opción más sencilla, la más barata, la más rápida, etcétera.

### ***WHAT: Plan de acción***

La finalidad de esta última fase del proceso de coaching es convertir la conversación de coaching en un plan de acción para lograr un objetivo claramente especificado. Tras un minucioso examen de la meta, de la realidad y de las opciones o alternativas, la secuencia del “qué” --la voluntad-- se centra en la construcción del plan de acción.

El coach puede ser muy firme en esta parte del proceso, sin por ello provocar reacciones negativas en el coachee, dado que no está imponiendo su voluntad, sino estimulando la de su cliente. El coachee conserva siempre su voluntad de elección, aún cuando su elección sea no hacer nada.

El plan de acción posee las siguientes fases:

¿Qué vas a hacer?

¿Qué vas a hacer? ¿Qué piensas hacer? ¿Cuál de estas opciones prefieres? ¿En función de cuál de estas alternativas vas a actuar?

El coach hace esta pregunta con solidez porque ha lle-

gado el momento de tomar una decisión. El plan de acción puede basarse en una de las opciones identificadas en la fase anterior o combinar varias, o partes de ellas.

Con independencia de que en la fase de generación de opciones se analizasen los pros y contras de cada una, en esta fase el coach debe preguntar para analizar minuciosamente los detalles de la o las alternativas escogidas.

Durante esta fase, es posible que el coachee encuentre una nueva opción o se de cuenta de que realmente no anhela el objetivo. El coach es flexible a la agenda de su coachee en cada una de las fases de la sesión y coteja la motivación.

### ¿Cuándo vas a hacerlo?

Esta es una de las preguntas más difíciles, si bien más necesarias si queremos pasar del terreno de los sueños, deseos, fantasías, al de la realidad. La mayoría de nosotros tenemos muchas ideas sobre lo que nos gustaría hacer. Si queremos que realmente suceda, debemos proyectarlo temporalmente de forma concreta y específica.

- ¿Para cuándo lo quieres tener hecho?
- ¿Cuándo va a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?

El coach debe ayudar al coachee en la determinación de la fecha o de los plazos, si es una acción que pueda llevarse a cabo en un día concreto o necesite una fecha de inicio y una fecha de fin, especificar los intervalos, etcétera.

### ¿Esta acción te lleva a tu meta?

Es importante que sepamos la relevancia de la acción con

respecto a la meta. Aquí buscaremos que el coachee se de cuenta de su concreción con respecto a su meta.

- ¿En qué medida esto responde a tus objetivos?
- ¿Qué beneficio obtienes al hacerlo?

### ¿Qué obstáculos podrías encontrar?

Es importante prever cualquier circunstancia que pudiera sobrevenir e impedir al coachee logra su meta. Hay personas que se sienten abrumadas por el compromiso y esperan que algo suceda para tener un pretexto. Las limitaciones u obstáculos que el coachee encuentre en el camino pueden ser externas, pero también internas.

- ¿Qué obstáculos puedes encontrar el camino?
- ¿Qué harás para eliminar las barreras internas y externas?

### ¿Con qué personas tienes que contar?

Normalmente en las empresas es frecuente que se cambien los planes y que las personas que deberían ser informadas se enteren tarde o por terceras personas. El coach debe impedir esto para no perjudicar las relaciones. Debe asegurarse de que el coachee tenga un plan para mantener a las personas informadas.

También puede ser necesario incorporar a otras personas que le puedan facilitar el apoyo que necesita, habilidades, recursos externos. A veces, el simple hecho de mantener a otros informados de nuestros avances nos garantiza un mayor éxito.

Para obtener ese apoyo, es necesario que el coachee de los pasos adecuados.

¿Qué otras consideraciones quedan por hacer?

Mediante una pregunta de este tipo, el coach se asegura de que el coachee reflexione y se haga responsable de que nada quede al margen.

¿Cuál es tu grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas?

El coach pide al coachee que califique, en una escala del 1 al 10, su grado de certidumbre sobre que realizará las acciones acordadas. Si la calificación es menor a 8, hay que seguir con el entrenamiento.

¿Qué te impide calificarte con un 10? No consiste en calificar la certidumbre de que vamos a lograr lo que queremos, sino la certidumbre de que vamos a hacer lo que nos hemos propuesto para conseguirlo.

Cerrando el proceso

Coach y coachee validan un registro escrito y claro de los pasos o acciones acordadas y de las respuestas del discípulo a todas las preguntas sobre la voluntad. El coachee debe reconocer este escrito como su plan de acción.

El coach, a partir de este momento, ofrece su apoyo al coachee hasta la siguiente sesión, para apoyarle en aquello que necesite durante el tiempo transcurrido entre sesiones.

El coachee debe salir de la sesión sintiéndose bien consigo mismo y con la motivación adecuada para poner en marcha su plan. ¿Cómo puedo serte útil antes de la siguiente sesión?



# Capítulo 4:

## Cómo Vivir del Coaching

**Si aun no vives del coaching, y ese tu deseo, no puedes ser un excelente coach**

*“Busca tus talentos, qué sabes hacer bien. Mejóralo. Muestralo. Mide el resultado. Vuelve a mejorarlo. No temas las críticas sin fundamentos. Mantente centrado. Escucha tu corazón. Disfruta del proceso. Sal de la zona de comfort. Ofrece tus bondades a los demás. Siembra. Sigue mejorando. Sigue informando. Sé flexible. Ten paciencia. Sigue centrado. Mantén tu búsqueda interior. Si hay algo que te limita busca formas de superarlo. Da a tus clientes lo que realmente disfrutan. Dales valor , el valor de tu trabajo. Manifiéstalo. Tu tienes capacidad. Centrate. No disperses tu atención. No enfoques tu atención en el dinero. Enfoca en el valor que tu cliente va a recibir. Mejora aún más ese valor. Mejora las expectativas de tu cliente. Que diga “uau” al recibir tu trabajo. Sé creativo, sé persistente, sé valiente. Sé tu mismo. No tengas miedo a brillar. No tengas miedo a la opinión de quien no está interesado en tus talentos. Es importante quien sí puede estar interesado en tu talento, en tu trabajo.*

*Sé fiel a tus ideas. No desistas. Ten fé. Triunfa. EN TIEMPOS DE CRISIS, más que nunca , disfruta de la vida con el corazón como guía. Busca tu éxito. Porque éxito es dedicarte a lo que te APASIONA y que te paguen por ello.” Enrique Jurado*

¿Qué piensan los clientes de tí, de tu producto o servicio? ¿Qué valores perciben? ¿Qué expectativa tienen sobre lo que ofreces? Eso es posicionamiento, tu Branding.

El Coaching como concepto es aún muy desconocido en el público masivo en España. Esto no me preocupa, porque es cuestión de tiempo. Sí me inquieta que los que deben ser los Apóstoles del Coaching , es decir los primeros clientes (early adopters) están sufriendo la falta de ética en algunos “profesionales” del Coaching. Es inevitable que ante la moda del Coaching surjan intrusismos llevados por un afán económico. Así algunos consultores, psicólogos, terapeutas y asesores ofrecen los mismos servicios que llevan haciendo siempre (es decir aconsejar , dar pautas ...) y lo llaman Coaching. Esto hace daño y hay que vivir con ello, esperando que el tiempo ponga un poco de orden. Lo que me parece más inquietante es que algunos Coaches profesionales y de cierto renombre, hablen de sí mismos y del Coaching ofreciendo “arreglar y salvar la vida” de las empresas.

Una de las máximas del Marketing de servicios es que para tener un posicionamiento duradero y sólido, debemos buscar superar las expectativas de tus clientes. Si empezamos diciendo que vamos a salvar tu vida, o darte la fórmula de la felicidad, difícilmente podrá el Coaching superar las expectativas. El Coaching es una herramienta extraordinaria para que las personas consigan sus objetivos. Ayuda a las personas a descubrir su conciencia , autoconciencia y responsabilidad , y desde ahí podemos acompañar , a través de nuestra guía, acompañamiento y preguntas poderosas, a que el cliente consiga sus objetivos. Actuamos de **espejos** de la persona ayudándole a ver más allá de lo obvio. **ACTUAR MAS Y EXPLICAR MENOS.** Para esto es importante

que el Coach se enfoque en su Marketing Personal. Y ser coherentes. Si nosotros ayudamos a los demás a conseguir sus objetivos.....¿cómo es que aún no vivimos de nuestra amada profesión? Es como ir a un dentista , que nos sonría y nos llegue su halitosis además de ver sus dientes amarillos. Sé coherente y trabaja para vivir de tu profesión. Ello ayudará a que todos los profesionales del Coaching seamos coherentes y consistentes para que el COACHING tenga un Branding potente en el mercado. Es cuestión de honestidad y de ética. **El profesional del Coaching que aplique un Branding Personal sólido y un Marketing honesto y auténtico destacará sobre la gran masa , generará una relación duradera con sus clientes y será una referencia en el mercado.**

Dicho ésto, el Coaching en España va progresando a muy buen ritmo.....a pesar del pésimo Marketing que hacemos de él.

Cuando preguntamos por la calle el significado de Coaching, las respuestas son muy variadas: “entrenador”, “autoayuda”, “psicólogo”, “asesor”, “consultor”, “consejero”, “guía”, y la mayoría te dicen: “¿perdone usted? ....

Es desalentador para muchos que terminan su formación en Coaching y se encuentran con una sociedad y un tejido empresarial que aún no entiende el concepto de “Coaching”.

A diferencia de otras profesiones más asentadas , la demanda de “Coaching” por parte del entorno empresarial es aún incipiente y mucho más si nos centramos en el mundo de la PYME y de los Autónomos que suman el 95% del tejido empresarial español.

Es cierto que el Coaching como profesión en España es aún muy nueva, aunque también es verdad que en entornos

multinacionales es un concepto que lleva manejándose durante casi 10 años.

El problema es que los profesionales que nos dedicamos a esto, no estamos teniendo la habilidad de definir coherentemente y sobre todo de forma sencilla lo que es el Coaching. El Coaching vino para quedarse y cada vez será mayor su implantación en el mundo empresarial y social...y esto, a pesar del mínimo marketing que hacemos de él.

El Coaching como concepto es aún muy desconocido en el público masivo en España. Esto no debe preocuparnos, porque es cuestión de tiempo. Sí debe inquietarnos que los que deben ser los Apóstoles del Coaching , es decir los primeros clientes (early-adopters) están sufriendo la falta de profesionalidad, desconocimiento y en ciertos casos de ética en algunos profesionales del Coaching. Es inevitable que ante la moda del Coaching surjan intrusismos llevados por un afán económico.

Una de las máximas del Marketing de servicios es que para tener un posicionamiento duradero y sólido, debemos buscar superar las expectativas de tus clientes. Si empezamos diciendo que vamos a salvar tu vida, o darte la fórmula de la felicidad, difícilmente podrá el Coaching superar las expectativas. Aunque a la larga puede ser verdad, la gente puede entender que sea algo rápido y sencillo , como un Ibuprofeno cuando te duele la cabeza.

## **Suda menos, fluye mas**

A los profesionales del Marketing y del Coaching se nos olvida frecuentemente que debemos darnos permiso a de-

jar entrar las “hadas” de la creatividad en nuestros procesos.

Tanto el Marketing como el Coaching los veo como un arte , el arte de servir, de ponernos a disposición de la vida , de las personas, de la creación, que fluye a través de nosotros si lo permitimos. El Brand Coaching pretende destilar estos valores en el proceso.

En todo proceso hay un gran porcentaje de “transpiración” y también otro esencial de “inspiración” que logramos a través de generar una apertura a la creatividad , a la intuición, a la innovación.

Cuando pensamos en buscar formas de que nuestro servicio y productos generen valor en los demás, saber cómo les pueden ayudar, ver y sentir maneras cómo transmitir los mensajes adecuados, transparentes, sencillos, las ideas pueden fluir en nosotros fácilmente.

En la medida que la presión de no llegar a fin de mes, no conseguir los clientes que necesitamos, no vender lo suficiente , se apodere de todos nuestros pensamientos y esencia, ponemos una barrera infranqueable a las soluciones cuya semilla está ya dentro de nosotros esperando a ser regada por la inspiración.

¿Y qué está en nuestras manos entonces para llegar a tener nuevas ideas que nos ayuden a salir del pozo?

Algunas ideas podrían ser:

- Disposición inicial a la apertura creativa
- Actitud de estar al “servicio de la organización” y quitarnos la responsabilidad de pensar que debemos arreglar el mundo
- Pensar en el bien mayor de los demás, de nuestros clientes, no cómo generación de ingresos, sino de darles valor,

darles servicio para aportar algo a sus vidas y deseos. Olvidándonos así de conceptos como “clientes cautivos, o prisioneros”, y sembrando una relación humana, cercana, transparente y limpia.

- Sentir nuestro cuerpo a través de la respiración, agradeciendo lo que ya somos y tenemos.

- Confianza en que las ideas fluirán en nosotros, escuchando nuestro corazón

- Usar métodos para generar ideas creativas como los 6 Sombreros de Edward de Bono o la PNL

Picasso decía ” Cuando me llegue la inspiración, que me encuentre trabajando”. Creo en el trabajo, los procesos, el método, la disciplina para llegar a tener grandes ideas. Debemos ser grandes profesionales en lo que hacemos, y eso nos obliga a alimentar al proceso de Marketing y de Coaching con nuestro cerebro derecho. Así, no es una opción sino una necesidad el invitar a nuestras emociones, inspiración, creatividad, amor y humor al juego del Marketing y Coaching.

## **¿Cuál es tu marca?**

Inspirar, expirar.....subir, bajar.....

Es absolutamente natural, y pasa en todos los órdenes de la vida. En estos momentos de crisis, podemos hacer un re-encuadre de la situación como una excelente oportunidad de parar un poco y pensar.

En lugar de pensar en lo triste de la situación y de las catastrofistas previsiones macroeconómicas, y sentarnos esperan-

do que cambie el signo de los tiempos, se puede aprovechar este tiempo de “tranquilidad” comercial . . Si tenemos un servicio o producto y tenemos clientes reales o potenciales, tenemos una MARCA. Y esa marca hay que cuidarla , nutrirla y darle los valores que son importantes para nosotros. Tanto si tenemos una empresa, como si somos autónomos o un personas físicas con un valor que queremos aportar al mundo, TENEMOS UNA MARCA. Tanto si somos conscientes como si no, TENEMOS UNA MARCA.

¿Cómo se puede aprovechar los momentos de crisis en la nutrición de nuestra marca? Simplemente haciendonos las siguientes preguntas, en línea con el concepto de brand coaching:

- Miremos nuestra marca con atención. ¿Estamos consiguiendo los resultados que esperamos?

- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿Hablan de nuestra marca a sus conocidos? ¿Es su experiencia con nosotros extraordinaria? ¿Supera sus expectativas?

- ¿Qué valor único y diferencial le estamos ofreciendo?

- ¿Cómo podemos mejorar los productos y servicios que ofrecemos?

- ¿Qué podemos hacer para revitalizar nuestra marca, productos y servicios?

- ¿Qué opinan nuestros empleados sobre nuestros productos y servicios? ¿Respiran y viven los valores y bondades de nuestra marca?

Tenemos la respuesta dentro de nosotros. Y , sobre todo , somos los únicos que podemos hacer algo al respecto. Nadie

lo va a hacer por nosotros. Ni Zapatero ni Obama nos van a salvar los muebles ni van a construir nuestra marca.

Poner el foco en lo que está en nuestras manos para mejorar , es una mejor estrategia que enfocarnos en cómo podemos justificar nuestro futuro inmediato. Nosotros como Pyme, Autónomo , o persona física, lo tenemos más sencillo que una gran empresa para mirar hacia dentro, buscar respuestas y poner en marcha un plan. El Marketing y el Coaching son 2 herramientas de enorme potencial para salir adelante y mejorar el valor de nuestros “servicios”. Si sabemos cómo usarlas , sembraremos la semilla que asentará nuestro valor con solidez y firmeza.

Disfruta con tu búsqueda interior. Un reto reservado para los más audaces.

## **Que es el Marketing y el Branding**

Antes de nada explicaremos brevemente qué es el Marketing y el Branding, para qué sirve y cómo se usa.

El Marketing es la actividad que establece el vínculo entre la organización y sus mercados.

Qué: Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente y a la rentabilidad de la empresa.

Para qué: Todo esto sirve para conseguir hacer rentable la compañía, crear valor para la empresa y sus dueños (accionistas) y tener unos empleados y clientes satisfechos.

Cómo: con las herramientas disponibles, diseñamos el producto, establecemos precios, elegimos los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para

presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

El Marketing sirve para:

- Identificar productos y servicios para diferenciarlos de otros.
- Identifica y asocia una marca con un compromiso y una expectativa de satisfacción y calidad.
- Para dotar de valor a un servicio o producto
- Genera una conexión emocional entre la marca y los clientes.
- Genera confianza y tranquilidad ante el servicio
- Imagina que tuviéramos que explicar a cada cliente cada cosa, cada producto, el cliente y el proveedor morirían....

Si no existiera el Marketing ....volveríamos al siglo XIX... un sólo producto , un sólo proveedor....si no te gusta , te aguantas!!!

En el momento que existe la competencia , existe la diferenciación (en producto , precio, distribución, promoción...), la variedad, distintos gustos, tamaños, precios....es el cliente el que gana ante la variedad de oferta.....todo esto es Marketing / Marcas.

El Marketing , triste y paradójicamente , se ha ganado una etiqueta o un branding y es sinónimo de engaño. Si bien no siempre fue así. No es mala la herramienta en sí, sino su mal uso, su “prostitución” por parte de las empresas , que , debido a una política cortoplacista y de supervivencia a toda costa, han usado el Marketing como cebo a conseguir clien-

tes sin mantener. Así el Marketing tiene un Branding pésimo de sí mismo.

Una marca no es un logotipo, ni es una identidad o sus colores. Tampoco es un producto. Una marca, o branding es el conjunto de sensaciones que tiene una persona hacia un producto, servicio u organización.

Tu marca es una percepción o emoción, mantenida por alguien distinto a tí, que describe la experiencia TOTAL, de tener una relación contigo.

Son las sensaciones que tienen las personas, porque las marcas son definidas por cada una de las personas que tienen contacto con el producto o servicio , no por las compañías. Es una sensación porque las personas somos emocionales e intuitivas.

Una marca sólida y fuerte tiene las siguientes características:

- Distintiva: Se posiciona y defiende un principio y punto de vista
- Relevante: Conecta con algo importante para alguien.
- Consistente: La gente cree en relaciones basadas en comportamientos consistentes.
- Con-Fiable: La confianza surge a partir de sobrepasar las expectativas de tus clientes de forma regular
- Conocida entre su público objetivo, sus clientes actuales y potenciales.

## **Como aplicar el Branding para tener clientes de Coaching**

Para construir la Marca Coaching de forma sólida y atractiva debemos hacerlo entre todos los agentes y protagonistas del Coaching: las Asociaciones, Escuelas de Coaching y todos y cada uno de los Coaches profesionales ya que cada servicio que hacemos estamos dejando nuestra huella en la **MARCA COACHING**.

Así cada uno de nosotros debemos trabajar con las herramientas disponibles para desarrollar nuestra **MARCA PERSONAL**, que no es vendernos a nosotros mismos como si fuéramos un producto. Somos personas y como tales no nos vendemos ni nos convertimos en marcas. Lo que tenemos que convertir en **MARCAS** es nuestro trabajo, nuestro servicio.

Para desarrollar nuestras marcas personales volvemos a repetir la definición de **MARCA**: Es la idea clara y poderosa que viene a la mente cuando otra persona piensa en tí...

¿Qué palabras os vienen a la mente cuando piensas en el trabajo de...?

Nadal, Penélope Cruz, Andreu Buenafuente, Madonna, Obama...tampoco hay que irse tan lejos, piensa en el servicio o trabajo de tu jefe, tu cuñado o tu vecino.

Para los que piensen que tener una Marca Personal es una opción, siento decirles que, si alguien piensa algo de ti, tu trabajo o sobre ti, tienes una marca! Puedes gestionarla TU o que los demás lo hagan por ti. Si quieres tener clientes de Coaching, trabaja tu Marca Personal. **TU DECIDES**.

## **Variables clave a gestionar para construir tu marca como Coach**

¿Y cuáles son las variables que podemos manejar para construir o re-crear nuestra Marca Personal como COACH? Son varias, aquí simplemente vamos a describir algunas de las más importantes y que normalmente el coach no suele tener en cuenta:

El producto, el mercado y el público objetivo, el mensaje a transmitir, los medios para transmitirlo, la estrategia de información y ventas, la gestión emocional, la confianza y la persistencia o disciplina.

### ***Producto***

Para crear y desarrollar nuestro servicio y marca de Coaching debemos tener unos pilares sólidos sobre los que sostener nuestra marca:

**Visión:** ¿para qué está el Coaching y YO, S.A. aquí en este mundo? Definir lo que VEMOS a largo plazo. Conectado a nuestro propósito más profundo

**Misión:** ¿cómo consigue el Coaching y YO, S.A. su visión? Definimos la forma, estrategia y acciones en la que vamos a conseguir nuestra visión.

**Valores:** ¿qué es importante para el Coaching y para YO, S.A.? Definimos los valores que vamos a transmitir en cada acción a través de nuestros poros.

En el desarrollo de nuestro producto , es muy importante para la generación de una marca sólida y que funcione, que se cumpla el binomio: talento + pasión. Sino se cumpliera , no habría autenticidad y no se sostendrá una marca sólida.

La marca debe estar basada en un producto/servicio que cumpla 3 atributos: Relevante, consistente y diferenciador. Es importante definir nuestro servicio, que sea modelable, que sea de calidad, que lo empaquetemos correctamente, y que podamos explicarlo y transmitirlo fácilmente.

También es muy importante definir nuestro posicionamiento. Cómo nos gustaría que nos perciban.

Una vez definimos nuestro servicio, debemos conocer el mercado donde operamos y el público objetivo que va a apreciar el valor de lo que hacemos porque le resolveremos sus necesidades.

Hay 5 características que definen un Personal Branding potente y sólido:

### **DIRE3CO**

*DIstintivo: Poco yo es él, y distinto a cualquier otro personaje. Auententicidad , ante todo.*

*RElevante: importante para tu público objetivo. Pocoyo da mucho, mucho valor a su publico. Simplicidad, colorido, humor y AMOR.*

*COherente: te puede gustar más o menos, pero siempre es él.*

*CONfiable: puedes confiar que no te va a decepcionar.*

*CONocido: entre su público objetivo...*

### ***Mercado y Target***

Una vez tenemos definido nuestro producto y las bases bien asentadas debemos preguntarnos: ¿quién puede disfrutar con nuestro producto o servicio? ¿qué beneficios va a sacar de su uso y disfrute? Cuanto más concretos , sinceros y auténticos seamos a la hora de definir nuestro target (publico objetivo) mejores resultados obtendremos.

## *Comunicación: Mensaje y Medios*

Es el momento decisivo, porque en él hay que darse a conocer y hacer visible tu oferta. Puedes tener un magnífico servicio y de gran valor, pero tu público objetivo lo tiene que conocer.

Hay tres niveles:

- Corto alcance: Es el uno a uno. Se trata de las relaciones personales directas, las redes sociales o la charla del café con el jefe y los compañeros.
- Medio alcance: Es el uno a varios. Son las conferencias, charlas, presentaciones o cualquier forma de dirigirse a un grupo.
- Largo alcance: Es el uno a todos. Es internet (blogs, redes sociales), vídeos, herramientas 2.0...), pero también son artículos en prensa, libros, aparición en medios.

En la Comunicación trabajamos el mensaje (lo que transmites) y el medio (dónde lo transmites)

Una vez definido el producto/servicio que ofreces debes comunicarlo adecuadamente:

1. Aprende todo lo que puedas sobre tu producto o servicio;
2. Escribe todos los beneficios que tu cliente va a ganar si compra tu servicio (no cedas a la tentación de enumerar una lista interminable de las características o atributos de tu servicio);
3. Selecciona el beneficio principal y úsalo en tu mensaje.

El mensaje incluye lo verbal y lo visual. Todo cuenta a la hora de transmitir quién eres.

Rescatamos el posicionamiento que queremos conseguir. Dependiendo de éste, nuestro mensaje debe ser coherente. El beneficio es importantísimo y más si es diferenciador.

El mensaje se puede transmitir de muchas formas, tanto externas como internas. Así, debemos definir el mensaje en términos verbales, de diseño, colores, forma de expresarse, valores que transmite la persona, confianza, expertise, emociones etc.....

Si el mensaje es importante, los medios elegidos, lo son también.

A veces tendremos que adaptar los mensajes al medio (Audiovisual vs Visual)

Es importante no matar moscas a cañonazos , ni ofrecer chuletones a vegetarianos.

Hay que ver nuestras prioridades y necesidades, y qué medios nos podemos permitir y cuales nos hacen sentir cómodos. Hay que elegir calidad vs cantidad. Hay muchos que son gratis pero exigen de mucho tiempo.

Tarjeta de visita seductora, hazte una sesión de fotos profesional, date de alta ó actualiza tus perfiles on-line: LinkedIn, Xing, Facebook , construye tu Web (compra el dominio de tu nombre), crea un Blog y participa en otros blogs de tu profesión, crea un microblog – Twitter , genera y comparte contenidos – Artículos, Podcast, Videos, SlideShare, ebooks, escribe un libro, da conferencias / Cursos, acude a eventos de Networking.

### *Estrategia de captacion de clientes*

En tiempos de angustia por conseguir clientes o simplemente nuestros objetivos vitales, nos vemos en la tentación

de que cualquier persona puede y debería ser nuestro cliente o receptor de nuestras bondades.

Me hace gracia y me da mucha pena ver cómo las compañías de Telecomunicaciones hacen barridos indiscriminados ofertando sus productos de móviles y ADSL a clientes que están agusto con su compañía o que ni siquiera tienen PC en su casa.

Por eso creo que la venta en puerta fría es la mejor forma de hundir la reputación de tu servicio. Seguros, enciclopedias, comida congelada y los testigos de Jehová pierden su imagen y sobre todo sus energías. Es como intentar vender chuletones a los vegetarianos. **A la gente le gusta comprar, no que les vendan.**

Por eso es mucho más adecuado para la salud, primero saber qué servicio vendes, cuál es el beneficio para tu cliente y quién puede ser tu cliente.

En el mundo del Coaching pensamos que nuestro mercado objetivo es toda la humanidad y todo el entramado empresarial. Nada más lejos de la realidad. Hay mucha gente y empresas interesadas en el Coaching, la habilidad del Coach es saber donde se encuentran. ¿Fácil? En absoluto, lleva tiempo y criterio. Y sobre todo, compañeros coaches de profesión, hay que ser profesional, y siempre dar mucho más de lo que prometemos (brand promise). Si empezamos prometiendo la felicidad, el futuro será sombrío para nosotros. **Seamos auténticos y honestos.**

Por otra parte, no escondamos nuestros servicios y sus bondades. Digamos en voz alta lo que hacemos (en 8 palabras máximo), y quien quiera, se sirva.

Puedes intentar convencer a un vegetariano de las ventajas de ser carnívoro y degustar un buen chuleton, tu mis-

mo, cuéntame la experiencia, pero no la recomiendo. Así , la identificación de tu mercado objetivo es una de las partes claves de un buen plan de marketing. Que las prisas no te hagan tomar las peores decisiones.

Para realizar una buena estrategia de ventas hay algunos consejos que nos pueden venir bien, ya que muchos de nosotros no somos comerciales.

Encuentra la manera de ser invitado al mundo de tu prospecto, como alguien esperado o bienvenido.

Buscar y perseguir te pone en desventaja.

Posicionarte como experto en algo que algunas personas necesiten. Convertirte en el líder con el que la gente quiera trabajar.

TRAMPA: intentar explicar lo que es el Coaching

Sé auténtico, interesado en ofrecer valor a sus vidas o negocios, y despegado del resultado.

Pregunta cuáles son sus deseos, sus sueños, y pregúntale...Y si?

Los que compran una taladradora , lo que realmente quieren es hacer agujeros. Céntrate en el beneficio. Tu negocio NO les interesa, les interesan los beneficios.

Tu cliente no quiere que le vendas nada, sí les encanta comprar.

Una vez definido lo que haces y quien te puede comprar, averigua dónde están tus clientes.

La gente no conoce el Coaching. Ofrece tus servicios (Primera sesión Gratis, ó procesos gratis para Asociaciones o fundaciones) para generar tus primeros clientes y tener “Testimonials” que te permitan posicionarte como experto .  
DA PARA RECIBIR

Tus clientes serán tus mejores Apóstoles, considera afiliarlos

La opción elegida debe estar alineada con los talentos de cada persona.

No existe en fracaso, sólo hay resultados. Si algo no funciona, prueba algo distinto

### *Disciplina*

Una vez tenemos un excelente servicio, sabemos a quién va dirigido, qué mensajes y medios tenemos para difundirlo, y sabemos cómo venderlo, tenemos una variable importantísima, que es la disciplina, la perseverancia para lograr nuestra Visión.

Aquí tienes 5 consejos muy útiles para acabar con la postergación que nos puede limitar:

1.- Perdónate: no eres perfecto y nadie lo es. Machacarte no te ayuda. Respira y deja marchar tu sensación de culpabilidad. Perdónate y actúa.

2.- Enfócate en la Motivación: La Disciplina es una ilusión, la disciplina no existe , la gente dice que es forzarte a hacer algo que no quieres. Para hacerlo necesitas enfocarte en la motivación para hacerlo. ¿Cuál es tu motivación para perseguir tus metas? ¿Cómo vas a sostener la motivación cuando las cosas se tuerzan? Descubre tu motivación para hacer lo que tienes que hacer y escríbelo. Comprométete públicamente. Cuando las cosas vayan mal, acuérdate de tu propósito

3.- Hazlo sencillo. La disciplina es dura porque las cosas que vamos a hacer son duras (no existe el hábito) . Hazlo sencillo y elimina barreras. Si lo pasas mal para hacer ejerci-

cio físico, hazlo ridículamente fácil. Empieza por 5 minutos. Estás creando un nuevo hábito, no poniéndote en forma. Si puedes hacerlo durante 30 días seguidos, ya has creado el hábito.

4.- Céntrate en el disfrute: es duro forzarte a tener disciplina cuando osas hacer algo que no estás acostumbrado. Así busca la parte de diversión y disfrute en esa actividad o aplica algo divertido. Si por ejemplo nos cuesta hacer ejercicio, busca una música que te llene de energía o búscate un compañero con el que conversar.

5.- Repite. Inevitablemente hay algún día, algún momento que fallaremos a la hora de instaurar el nuevo hábito aunque seas como Leónidas en 300. Y nuestro auditivo interno nos machaca y nos dice que no tenemos disciplina. Re-encuadremos y digámonos que es simplemente un pequeño tropiezo. Levantémonos, quitémonos el polvo, y volvamos a ponernos en marcha.

### *Confianza*

La confianza, tanto en uno mismo, como transmitirla hacia los demás es vital para el éxito de nuestro proyecto. Y sin embargo, las personas que no nos conocen, de primeras, y debido a experiencias pasadas suelen ser desconfiadas. ¿Cómo acabar con la desconfianza?

Sé auténtico y transparente

Sé honesto y decente.

No te sobre vendas, no hables de ti, habla de él (qué quiere)

Una vez que sepas lo que quiere , entonces céntrate en lo que le puedes aportar de valor.

No generes falsas expectativas (Vas a ser feliz, lo que te ofrezco es irrechazable)

Todos tus mensajes en diferentes medios han de ser coherentes, reales.

Sé impecable en tu presentación y en tu mensaje. Limpieza y clase.

Atención a los detalles

Mantén tus compromisos, tu promesa (si le dices que le vas a llamar, llámale)

Ten referencias REALES, página web, referencias en google... y ponlas a su disposición.

### *Gestion emocional*

Las emociones pueden ser nuestro peor enemigo o nuestro mayor aliado a la hora de construir nuestra marca. Más vale que las conozcamos y las sepamos gestionar a nuestro favor.

Las emociones son información ¿Estamos o no en el buen camino?: disociarse y ver si cambiamos el encuadre o cambiamos la situación

La Gestión emocional es clave.

Antes de ser bueno en algo, hay que pasar por la fase de ser mediocre. ¿Estás preparado?

- Trabájate el RECHAZO
- Revisa tus creencias limitantes sobre el Marketing, la prosperidad y sobre el Coaching: “es muy complicado, cuesta mucho, no voy a poder, no hay clientes suficientes”
- El primer apasionado de los beneficios del Coaching debe ser uno mismo. ¿Te contratarías?

- Sé un máster de la gestión emocional interior, ten un Coach

- Céntrate en tu visión, en tu pasión para ayudar a los demás, a dejar huella, a dar valor

- Practica la Meditación, oración, deporte, visualización, yoga.....

- Haz PNL, Inteligencia Emocional....

Cualidades emocionales y valores de un Coach con Marca Personal

- Abierto: abraza el cambio, nuevas personas y circunstancias.

- Auténtico: ser quien eres y estar orgullos@ , un individuo con grandes fortalezas y otras áreas en renovación..

- Entusiasta: pasión en lo que hace.

- Foco en dar Valor: foco en la mejora y dar valor.

- Presente: aquí y ahora, ni en el pasado ni en el futuro.

- Compasivo: amable y gentil, fuerte cuando es necesario.

- Valiente: dispuesto a sentir miedo, desafiar limitaciones y hacer lo necesario.

- Optimista: fe en que las cosas fluyen de la forma adecuada, y todo saldrá bien.

- Repleto de Integridad: hacer lo que está bien y mejor para el bien común. .

- Seguro: seguridad que viene con la claridad de la dirección y propósito.

- Disfrute: disfruta de su vida y de la vida.
- Desapegado del resultado: puede aceptar lo que es y jugar con lo que viene sin expectativas.
- Disciplinado: habilidad en ser ordenado y generar hábitos de productividad.

Para que el Coaching se asiente como una profesión valorada y demandada en el mercado español, debemos trabajar conjunta e individualmente para construir una marca sólida, honesta, y confiable. Hago un llamamiento para que cada Asociación de Coaching , cada Escuela y cada uno de nosotros trabajemos la MARCA COACHING y nuestra MARCA PERSONAL como Coaches.

## AGRADECIMIENTOS

Este libro no tiene más pretensiones que ser un recopilatorio de conceptos e ideas que ya están a disposición de todos. Así, a la persona que se acerque con curiosidad a estas nuevas profesiones, le servirá para resolver sus dudas ante tanta información, a veces tan confusa que el mercado ofrece. Por otro lado puede ser un buen manual complementario para personas que están cursando la formación de Coaching, Inteligencia Emocional y la Programación Neurolingüística.

Quiero agradecer a todas las personas que están contribuyendo a que podamos demostrar, que otro mundo , otra sociedad, otros valores son posibles. Especialmente a mis maestros tanto en la distancia como en presencia: Wayne Dyer, Anthony Robbins, Charles Horton, Tolly Burkan, Dan Pink, Seth Godin, Risto Mejide, Byron Katie, Joe Vitale, John Whitmore, Tim Gallwey, Joe Dispenza, Robert Dilts, John Grinder, Michael Carroll, Techu Arranz, Gustavo Bertolotto, Luis Bueno, Miguel Angel Romero, Josepe García, Emilio Duró, Brian Tracy, T. Harv Eker, Neil Fiore. También agradezco a todos los que han confiado en mí como colaboradores, profesores, tutores, alumnos y clientes, sin vosotros esto no sería posible. Gracias muy especiales a Cristina Iguaz, Celia Pérez, Celia Crespo, Arancha Chacón, Vicky Murcia, Mónica Miguel, Estela López, Marian Frías, Gonzalo Campos, Francisco Yuste, Macarena Alvarez-Mon, Nacho Muñoz, César Alvaro, Enrique Fuentes, Valeria Aragón, Mónica Galán, Alberto Aguelo, Pablo Herranz, Marta

Ocampo, Rafael Sainz, Adelina Ruano, Manuel Marques, Rafael Esteban, Mamen Fernández, Lara Sanjulian, Beatriz Juarez, Mari Cruz Sanchez, Mari Carmen Garcia Baptista, Carmen Garnica, Cesar Galindo y Lucía Jimenez. Y por último y más importante agradecer a los que estais ahí, apoyando en los buenos momentos y los malos, mi familia y amigos. Cris, Quique, Silvia y Panter gracias por estar ahí cada día. Padres y hermanos, os quiero. Inma, siempre mi mejor amiga.

## ANEXOS

### **Preguntas del GROW, Preguntas SMARTER Cuestionario de la Buena Formulación de Objetivos**

#### **GROW (CRECER)**

##### **GOAL (Meta)**

Objetivo: Definir y establecer una meta a alcanzar.

Preguntas de Coach:

¿Cuál es tu reto?

¿Cuáles son tus objetivos personales y profesionales?

¿Qué te gustaría cambiar en tu rendimiento actual?

¿Qué te gustaría?

¿Qué pretende lograr?

¿Qué podemos hacer en esta sesión para ayudarle a concretar dicho objetivo?

¿Qué es lo que quieres conseguir?

¿Qué tendría al final de esta sesión que no tiene ahora?

¿Esto es positivo, desafiante y realizable?

¿Qué deseas alcanzar a medio largo plazo?

¿Cuánto control o influencia tienes para alcanzar la meta que deseas?

¿Cómo crees que te sentirás al alcanzarla?

¿Cuál es tu Objetivo?

¿Cómo sabrás que has alcanzado tu meta?

¿Qué es lo que quieres?

¿Cuánta influencia personal tienes en eso?

## **REALITY (Realidad)**

Objetivo: Describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto

Preguntas del Coach:

¿Cuál es tu situación actual?

¿Qué está sucediendo ahora?

¿Qué problemas o situaciones dificultan lograr tus objetivos? ¿Porque? ¿Cuando?

¿A quien más le sucede?

¿Qué has intentado hasta ahora para solucionar el problema?

¿Qué resultados te han dado?

¿Cómo ve la situación?

¿Cómo se siente?

¿Qué está asumiendo con relación a ello?

¿Cuál el impacto en las otras personas, directa o indirectamente implicadas?

¿Qué resultado origina esto?

¿Qué le impide dar un paso al frente?

¿Qué efectos tiene sobre ti?

¿Cuál es tu mayor preocupación al respecto?

¿Qué te indica que ese problema es real?

¿A quien afectara ese problema además de ti?

¿Quién más está enterado de tu deseo de hacer algo al respecto?

¿Cuánto control personal tienes sobre el resultado?

¿Quién más tiene control sobre el resultado y en que medida?

¿Qué efectos tiene sobre los demás?

¿Qué se puede hacer para cambiar esta situación?

- ¿Qué te falta para alcanzar tu reto?
- ¿Qué dificulta tu camino?
- ¿Qué ocurre ahora?
- ¿Cómo te hace sentir eso?
- ¿Qué has intentado hacer hasta ahora?
- ¿Qué resultados has obtenido?
- ¿Qué barreras internas te lo impiden?
- ¿Con que recursos cuentas?
- ¿Qué recursos necesitas?

### **OPTIONS (Opciones, Posibilidades)**

Objetivo: Considerar las opciones que se presentan para superar las limitación, medir las posibilidades que existen.

Preguntas del Coach:

- ¿Qué opciones tienes?
- ¿Qué debería hacer?
- ¿Qué estrategia es la mas adecuada?
- ¿Qué alternativas tienes a tu alcance?
- ¿Cuales son los pros y los contras de cada opción?
- ¿Cuál sería tu primer paso?
- ¿Cuáles son las alternativas que podrías tomar para avanzar un primer paso?
- ¿Qué puede pasar si no hicieras nada?
- Considera todas las alternativas posibles, aunque parezcan absurdas
- ¿Y si tuvieras mas tiempo, que harías?
- ¿Si pudieses hacer algo con relación a eso que harías?
- ¿Quién te puedo ayudar o apoyar?
- ¿Qué es necesario (Tiempo, Dinero, Poder, materiales, etc.) ?

- ¿Qué harías si estuvieses seguro de tu éxito?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Con respecto a que opción se siente mas a gusto y mas motivado?
- ¿Cuál de estas opciones prefieres para empezar?
- ¿De que otra manera podrías abordar este tema?
- Si no sucede lo que esperas ¿Qué piensas hacer?
- ¿Qué factores tienes que tomar en cuenta?
- ¿Existen otras alternativas que podrías considerar?
- ¿Qué podrías hacer?
- ¿Qué más podrías intentar?
- ¿Qué consejo podrías buscar?
- ¿Qué sugerencias tendrían?
- ¿Y si tuvieras?, ¿Y si conocieras la respuesta?
- ¿Y si el obstáculo no existiera?, ¿Qué harías?
- ¿Qué te dirían las personas de tu entorno?
- ¿Qué harás si supieras que no podrías fallar?
- ¿Y si tuvieras...?
- ¿Y si conocieras la respuesta?
- ¿Y si el obstáculo no existiera?

## **WILL, WHAT, WHEN (Voluntad, Que, Cuando)**

Objetivo: Establecer un plan de acción detallado y un timing para motivar al coache y comprometerle.

Preguntas del Coach:

- ¿Cuáles son los siguientes pasos?
- ¿Qué opción has elegido?
- ¿Qué puedes hacer tu?
- ¿Qué estas dispuesto hacer y cuando?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos?

¿Qué recursos vas a emplear?  
¿Cómo los vas a conseguir y cuando?  
¿En que medida a contribuido a hacer su objetivo realidad?  
¿Cuándo empezarás?  
¿En que momento precisamente iniciara o finalizara cada uno de los pasos para llegar allí?  
¿Quién necesitara conocer sus nuevos planes?  
¿Qué hará para obtener apoyo de esas personas y cuando?  
¿Cómo lo vas hacer?  
¿Qué vas hacer?  
¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?  
¿Cuáles son tus criterios y medidas de éxito? ¿Cómo lo vas a evaluar?  
¿Qué te puede impedir avanzar o alcanzar la meta?  
¿Qué podrías hacer para superar las barreras?  
¿Qué obstáculos pueden surgir?  
¿Qué recursos necesitas?  
¿Con que personas tienes que contar?  
¿Qué dudas necesitas solventar?  
¿Te consideras motivado para entrar en acción?  
¿Cómo medirás tus avances?  
¿Qué harás para superar los obstáculos que se te puedan presentar?  
¿Qué harás y cuando?  
¿Con quien lo hará?  
¿Esta acción lleva a su meta?  
¿Quién necesita estar Informado?  
¿Qué apoyo necesitas? ¿Qué harás para obtener ese apoyo?

- ¿Cómo y cuando obtendrá ese apoyo?
- ¿Quiere decir algo mas con respecto a esta situación?
- Que otras cosas puedes hacer?
- ¿Califique de 1 a 10, su grado de seguridad de llevar a cabo las intenciones acordadas?
- ¿Qué le impide calificarse con un 10?

## **SMARTER (Mas Inteligente)**

### **Specific (Especifico)**

Preguntas del Coach:

- ¿Que es lo que alcanzaras realmente?
- ¿Dónde debe ser alcanzado este objetivo?
- ¿En que periodo debe ser alcanzado este objetivo?
- ¿Qué propósito o beneficio existe en lograr este objetivo?
- ¿Quién esta Involucrado?
- ¿Qué quieres lograr exactamente?
- ¿Cuándo sabrás que estas realmente satisfecho?
- ¿En que contexto? ¿Y en cual no?
- ¿Con quien? ¿Quién esta implicado? ¿Quién no lo esta?
- ¿Dónde? ¿Y donde no?
- ¿Cómo lo quieres conseguir?

## **Measurable (Medible)**

Preguntas del Coach:

- ¿Cómo vas a medir que lo has conseguido?
- ¿Hay una forma clara de medir el éxito?
- ¿Cómo sabrás cuando has alcanzado el objetivo?
- Si se alcanza el resultado, ¿A que se parece?

¿Qué te demuestra que hay un resultado? ¿Qué pasa si no lo hay?

¿Cuánto? Cifras, ratios, porcentajes, evoluciones, márgenes, grado de satisfacción, plazos, etc..

### **Attainable (Alcanzable)**

Preguntas del Coach:

¿El objetivo es realizable, alcanzable, conseguible? ¿Alguien lo ha conseguido antes que tu?

¿Es razonable en el plano ético? ¿Es Legal?

¿También es considerado como un objetivo por los demás implicados?

### **Realistic (Realista)**

Preguntas del Coach:

¿Cuál es el compromiso? ¿Estás realmente de acuerdo para conseguir el objetivo?

¿Cuáles son las posibilidades reales de éxito?

¿Cuáles son los medios mínimos de los que dispones?

¿Cuáles son los pasos? ¿Qué etapa debo seguir?

¿Cuáles son las otras condiciones mínimas?

### **Timely (Puesto en el tiempo)**

Preguntas del Coach:

¿Cuál es la fecha limite en la que el objetivo tiene que estar alcanzado?

¿Cuál es la fecha de inicio?

¿Cuáles son las etapas intermediarias a corto plazo?

## **Ecological (Ecologico)**

Preguntas del Coach:

¿Quién pierde algo al conseguir yo este objetivo?

## **Rewarding (Recompensa)**

Preguntas del Coach:

¿Cuál es la mayor recompensa al conseguir el objetivo?

## **La Buena formulación de Objetivos Expresado en forma Positiva**

Preguntas del Coach:

¿Qué es lo que quieres?

¿Qué deseas obtener de esta sesión?

¿Qué te gustaría lograr en este tiempo?

¿Qué será lo mas útil que podrías conseguir en esta sesión?

## **Entorno, tiempo y tamaño**

Pregunta del Coach:

¿Cuándo, donde y con quien lo quieres? ¿Es alcanzable y motivador?

¿En que área de tu vida quieres que se produzca tu objetivo?

¿Con quien quieres que se produzca?

¿En cuando tiempo quieres lograr tu objetivo?

¿En que fecha?

¿Es motivadora? ¿Es desafiante? ¿Es alcanzable?

## **Dirección, misión**

Preguntas del Coach:

- ¿Para que te sirve alcanzar este objetivo?
- ¿Qué consigues con ello?
- ¿Qué beneficio obtienes?
- ¿De que te alejas al pretender el objetivo?
- ¿A que te acercas si lo consigues?
- ¿Para que quieres lograr el objetivo?
- ¿Qué conseguirás al alcanzarlo?
- ¿De que te alejas al pretenderlo?
- ¿Qué es lo que ya no necesitas?
- ¿A que te acercas cuando lo consigues?
- ¿Qué necesitas en este momento?
- ¿Qué representa para ti alcanzarlo?

## **Concreto, Representable, demostrable y sensorial**

Preguntas del Coach:

- ¿Cómo te darás cuenta de que conseguiste el objetivo?
- ¿Qué verías, escucharais, sentirías?
- ¿Cómo se dan cuenta los demás?
- ¿Cómo te ven, que dicen, que sienten?

## **Limitaciones, recursos y necesidades**

Preguntas del Coach:

- ¿Qué te impide lograr el objetivo?
- ¿Qué interferencia se pueden presentar (Internas o externas)?
- ¿Qué recursos tienes para lograr el objetivo?

- ¿Qué necesitaras para lograr el objetivo?
- ¿Tienes las habilidades suficientes para superar las limitaciones?
- ¿Qué otras cosas necesitas para lograrlo?
- ¿Qué puede ayudarte a conseguir el objetivo?
- ¿Qué te hace falta para lograr el objetivo?
- ¿Cómo puedes conseguirlo?
- ¿Para que otras cosas lo quieres?

## **Chequeo Ecológico**

Preguntas del Coach:

- ¿En que te beneficiara lograrlo?
- ¿Qué puedes perder?
- ¿Cómo afecta a tu entorno el lograrlo?
- ¿Cómo cambia tu vida si lo logras?
- ¿Qué áreas se ven afectadas?
- ¿Este objetivo interfiere con otros objetivos futuros?
- ¿Realmente deseas conseguir este objetivo?
- ¿Cómo afectara a tu vida?
- ¿Qué personas resultaran afectadas?
- ¿Realmente quieres conseguirlo?

## BIBLIOGRAFÍA

### Coaching

- Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Beatriz Valderrama. Editorial: Prentice Hall.
- Prácticas de coaching. Viviane Launer y Sylviane Cannio. Editorial: Lid.
- Zen Coaching. Javier Carril. Editorial: Díaz de Santos.
- Coaching: Cambio en las organizaciones. Françoise kourilsky. Editorial: Pirámide
- Coaching de equipos. Alain Cardon. Editorial: Gestión 2000
- Tu Coach interior. Ian Mcdermott y Wendy Jago. Editorial: Urano
- Coaching con Pnl. Joseph O'Connor y Andrea Lages. Editorial: Urano
- Coaching herramientas para el cambio. Robert Dilts. Editorial: Urano
- Coaching práctico en el trabajo. Perry Zeus y Suzanne Skiffington. Editorial: Mcgraw-hill interamericana.
- Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. John Whitmore. Editorial: Ediciones Paidos Iberica 2003.
- Coaching. El Arte de Soplar las Brasas. Leonardo Wolk. Editorial granAldea Editores.
- Coaching. El Arte de Soplar las Brasas en Acción. Leonardo Wolk. Editorial granAldea Editores.
- Ontología del Lenguaje. Rafael Echevarría. Editorial Katz.

## **Inteligencia emocional**

- Multiple intelligences: the theory in practice. Gardner, H. (1993). Editorial Nueva York: Basic Books.
- Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Gardner, H. (1995). Editorial Barcelona: Paidós.
- La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Gardner, H. (2001). Editorial Barcelona: Paidós.
- Inteligencia emocional. Goleman, D. (1995). Editorial Barcelona, Kairos.
- Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personality. Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990).
- La práctica de la inteligencia emocional. Goleman, Daniel. Editorial kairós (1998).
- Inteligencia emocional en el trabajo. Goleman, Daniel. Editorial kairós (2005).
- Educación emocional y bienestar. Bisquerra, Rafael. Editorial Wolters kluwer España.
- De la autoestima al Egoísmo. Bucay, Jorge. Editorial Rba integral. (2005).
- ¿Qué es lo mejor para motivar a mis alumnos? Análisis de lo que los profesores saben, creen y hacen al respecto. Alonso Tapia, Jesús. Cuadernos del i.c.e. de la Universidad Autónoma de Madrid (1992).
- Emociones: una guía interna. Leslie Greenberg. Ed. Desclée de brower, col. Serendipity (2000).
- Más allá de Carl Rogers. David Brazier. Ed. Desclée de brower, col. Serendipity (1997).
- La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff. Bruno giordani. Ed. Desclée de brower, col. Serendipity (1998).
- El Autoconcepto. R.b. burns. Ed. Ega, bilbao (1990).

Grupos de Encuentro. Carl Rogers. Ed. H.f. martínez de murguía (1987).

Coaching para el Éxito. Talane Miedaner. Ed. Urano (2002).

La rueda de la vida. Elisabeth Kübler-Ross.

## **Pnl**

Corazón de la mente. S. Y c. Andreas. Editorial Cuatro Vientos.

Curso de practitioner en pnl. Salvador a. Carrión lópez. Editorial Mandala.

De sapos a príncipes. R. Bandler y J. Grinder. Editorial Cuatro Vientos.

El aprendiz de brujo. Alexa Mohl. Editorial Sirio.

La estructura de la magia. R. Bandler y J. Grinder. Editorial Cuatro Vientos.

La estructura de la magia II. R. Bandler y J. Grinder. Editorial Cuatro vientos.

La pnl aplicada a la negociación. Chantal Selva. Editorial Granica.

La pnl y la imaginación. Rupprecht Gert. Editorial Sirio.

La rana sobre la mantequilla. Helmut Kruschev. Editorial Sirio.

La venta con pnl. J. O'connor y R. Prior. Editorial Urano.

La venta mágica. Kerry Johnson. Editorial Grijalbo.

Liderazgo visionario. Robert Dilts. Editorial Urano.

Los elementos de pnl. Carol Harris. Editorial Edaf.

Manual práctico de pnl. Ramiro J. Alvarez. Editorial Desclee de Brouwer.

Mente sin límites. Alain cayrol y J. De Saint Paul. Editorial Robin book.

Pilotea tu vida como campeón. G. Missoum y JM. Lhabouz.  
Editorial Diana.

Pnl en el trabajo. Sue Knight.

Pnl para formadores. J. O'Connor y J. Seymour. Editorial  
Urano.

Pnl. La nueva ciencia de la excelencia personal. Harry Alder.  
Editorial Edaf.

Pnl: la nueva tecnología del éxito. Equipo NLP Comprehen-  
sive. Editorial Urano.

Poder sin límites. Anthony Robbins. Editorial Grijalbo.

Se la persona que quieres ser. John Emerick. Editorial Urano.

Trance-fórmate. R. Bandler y J. Grinder. Editorial Gaia.

Use su cabeza para variar. R. Bandler







