

**Pedro Marcos**

**COACHING  
EN ESTADO  
PURO,  
EL ORIGEN**

**El arte de las  
conversaciones poderosas**



**Coaching en Estado Puro®** es marca registrada con número 3662000/9 y fecha del 28 de septiembre de 2017

**Título original: Coaching en Estado Puro, el Origen. “El arte de las conversaciones poderosas”**

Autor: Pedro Marcos

Corrección y edición: Silvia Díez Mayans  
Diseño y maquetación: erreportas@gmail.com

©Pedro Marcos, 2020

©Ediciones Maklina, 2020

www.efic.es

hola@maklina.com

ISBN: 978-84-122055-0-3

*No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares de propiedad intelectual. Todos los derechos reservados.*

*Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.*



# Agradecimientos

*A mis abuelos, por ayudarme a construir un pasado lleno de amor y de humildad. Por saber hoy en día que viví rodeado de héroes anónimos, héroes de VIDA, y por ser fuente inagotable de recuerdos, recursos e inspiración.*

*A mis padres por ser, ambos, los referentes de VIDA más importantes que tengo, por dárme todo sin pedir nada a cambio, por sentirme una de las dos personas que más aman en el mundo, querida, importante y porque no habrá o habría vidas para poder acercarme a devolverles tanto amor y cariño.*

*A mi hermano pequeño, el “niño”, que con su actitud y su saber estar siempre ahí, es realmente un grande.*

*A ti, por estar hoy en mi vida, por tu compañía y amor, y por querer envejecer juntos.*

*Y a mis dos hijos, ella y él, por verme reflejado en ellos, por ser las personas que más quiero en el mundo, por permitirme no haber estado con ellos todo lo que, hoy más consciente y sabio, me hubiera gustado, y por enseñarme a mirar más que nunca mi vulnerabilidad con naturalidad.*

# Índice

**Prólogo**

**Introducción**

**Capítulo I.** Coaching en Estado Puro. El origen

**Capítulo II.** El concepto

**Capítulo III.** El para qué

**Capítulo IV.** El comienzo por uno mismo

**Capítulo V.** El arte de la conversación

V.I. La presencia

V.II. La escucha activa

V.III. El arte de la pregunta

**Capítulo VI.** Metodología

**Capítulo VII.** Guía para crear una conversación poderosa

**Capítulo VIII.** El arte de las conversaciones poderosas. Más allá del “Arte”

**Biografía del autor**

# Prólogo

Fue amor a primera vista. Recordaré para siempre ese momento.

Corría la primavera del año 2000 y yo estaba en mi despacho en la empresa. En ese momento dirigía el departamento de RR.HH de una compañía del sector de automoción.

En un pequeño descanso ojeaba una revista de mi profesión y de repente mis ojos se abrieron incrédulos ante lo que acababa de ver. Allí estaba ella. En ese momento aún no lo sabía con certeza, pero acababa de encontrar, sin buscarla, a mi futura profesión, a la que me dedicaría en cuerpo y alma y con la que me “casaría” enamorado cuatro años después: el *coaching*.

Conocí a Pedro no mucho tiempo después y desde entonces me consta que además de una larga, leal y cómplice amistad forjada en ya mil peripecias por medio mundo, compartimos nuestra admiración por el merecido protagonista de este libro: el *coaching* en su estado más puro que tan inteligentemente ha sabido plasmar y llevar al título y tema estrella de este escrito, así como también, desde hace años y con gran éxito, a todo el escenario profesional en el que nos movemos siendo alentador y estandarte de esta forma particular de ejercerlo.

Coaching en Estado Puro, para mí, habla de dejar al otro el espacio para ser

quien es, descubrirse y permitirle encontrar su camino hacia donde quiere ir sin interferir ni invadir con nuestra visión del mundo: sin opinar, sin aconsejar, sin tener la intención consciente ni inconsciente de dirigirle. El autor del libro lo explicará mucho mejor y con muchísimo más detalle después.

Y entonces, ¿qué me impactó tanto del *coaching* cuando lo descubrí? Lo voy a resumir en dos palabras que para mí van acompañadas de una viva emoción.

La primera de las elegidas es RESPETO.

Pero no cualquier respeto, sino un respeto exquisito que va mucho más allá del concepto que estamos acostumbrados a manejar, hasta el punto de resultarme, cuando lo conocí, muy impactante que pudiera llegar a tanto.

En un mundo en que los diferentes puntos de vista son fuente habitual de conflicto en cualquier tipo de relación humana y donde casi todos estamos convencidos de que somos nosotros mismos los que poseemos la razón y la sensatez, el *coaching* se atrevió a presentar un tipo de relación en la que no solo no se juzga ni se etiqueta al otro, sino que se basa en el compromiso de no influir con la visión propia, inspirado en la humildad de saber que nosotros no tenemos la verdad y desde el convencimiento de creer en el inmenso potencial de cada persona para encontrar por sí misma todo lo que necesita. Algo así hasta ese momento era para mí inaudito, no había encontrado antes nada similar.

Así, respeto es no decirle a alguien lo que tiene que hacer, sino acompañarle a descubrirlo, sea lo que sea.

Respeto es no creernos más listos ni más sabios que el otro, sino reconocer en él al verdadero experto (como mínimo, experto en su propia vida).

Respeto profundo, suave, sutil, sin utilizar imperativos ni siquiera para animar o alentar. Es conversar siendo un espejo (neutral, no deformado), permitiendo a la otra persona ver una imagen realista de sí misma.

Respeto es cederle todo el protagonismo al otro convirtiéndolo en el único centro de nuestras preguntas en búsqueda exclusiva de que sean útiles para su aprendizaje.

¿No es una de las mayores muestras de amor el dejar al otro ser quien es y ayudarlo a encontrar su felicidad y lo mejor para sí, sin importar uno mismo?

La otra palabra es RIQUEZA frente a la pobreza (referida a poca utilidad) que algunos achacan al paradigma caracterizado por no poder aportar soluciones, ni consejos, ni decir al cliente lo que nosotros opinamos o cómo vemos la situación.

Los detractores acusan que tanta ocultación de información limita enormemente la capacidad de resolver los problemas y priva de enriquecer y dar mayor valor a la experiencia de *coaching* con el cliente. Sin embargo, a medida que vas profundizando en la práctica de este modelo, descubres, no sin sorpresa, que es todo lo contrario.

Resulta que brindar una solución acalla la búsqueda de otras soluciones que



a menudo pueden ser mejores. Resulta que enseñar cómo hacer algo reduce enormemente las posibilidades de mejorar al maestro y elimina la creatividad y la gestación de nuevas opciones y oportunidades.

Resulta que basta con una herramienta tan poderosa como es la pregunta para invitar al cliente a explorar nuevas formas de ver su mundo y provocar miradas reveladoras. En contra del “aportar la solución” y creer con ello que ya se ha llegado al final, con el arte de la pregunta no hay límite a seguir descubriendo. Existen infinidad de preguntas potencialmente poderosas donde elegir, muchas de las cuales, por cierto, están recogidas en este libro. Te invito a hacértelas en profundidad.

A veces en mis cursos, en la universidad, en las escuelas de *coaching*, en las empresas, hago la siguiente reflexión sobre el aconsejar y dar soluciones:

Si das un consejo a alguien pueden pasar dos cosas: que lo siga o que no lo siga.

¿Os ha ocurrido haber dado un consejo y que quien os lo ha pedido ha hecho otra cosa totalmente diferente? “Constantemente”, “casi siempre”, “a menudo”, me suelen responder aquí los oyentes.

Bien, si muy a menudo no te van a hacer caso, ¿para qué aconsejar?

Puede ocurrir también la otra opción, que el aconsejado sí decida seguir tus recomendaciones, en cuyo caso vuelve a poder darse una nueva bifurcación de posibilidades: que tus consejos le funcionen o bien que no le funcionen.

Si no le funcionan, ¿qué ocurre?

Lo más probable es que te conviertas en el culpable y te lluevan quejas y recriminaciones. Es correr un alto riesgo. No parece un camino deseable para nadie este tampoco.

Así que exploremos la última posibilidad: que siga tus consejos y le funcionen.

Aparentemente todo está bien aquí. Tú te ganas la confianza y el aprecio de tu aconsejado, que puede llegar a convertirte incluso en su gurú, su oráculo o su maestro iluminado. Pero... ¿dónde está la pérdida? ¿Has pensado en que cuanto más deposite alguien su confianza en ti, tanto más, proporcionalmente, la dejará de depositar en otra persona aún más importante: en sí misma?

Hace un tiempo, tras mucho viajar fuera, llegué a la conclusión de que no existe mayor aventura que el viaje hacia uno mismo. El viaje más apasionante. Y que de ahí parte todo lo demás.

Es clave, desde mi punto de vista, disponer de métodos que faciliten recorrer ese viaje y que ayuden a descubrir y empoderar nuestros talentos y recursos.

*“El que conoce lo externo es un erudito,  
el que se conoce a sí mismo es sabio.  
El que conquista a los demás es poderoso,  
el que se conquista a sí mismo es invencible.”*

*(Lao Tse)*

Este libro, de amena lectura, sin duda suma en esa dirección y servirá además con toda seguridad para aclarar las bases de esta profesión, *coach*, aportando un importante grano de arena más y contribuyendo a la divulgación y el conocimiento de este concepto, coaching, Coaching en Estado Puro, a menudo tan malinterpretado, cuando no desconocido, en una gran parte de la sociedad en la que vivimos.

Respecto al autor, más allá de su reconocida solvencia en el mundo del coaching, demostrada con todo tipo de certificaciones, pienso que el mejor aval de todos es ser ejemplo de lo predicado y no hay mejor “dar ejemplo” en coaching que el cumplimiento de los objetivos planteados.

En ese sentido, una de las virtudes que siempre han caracterizado a Pedro ha sido la intrepidez. Nunca hay objetivo imposible ni demasiado grande.

Recuerdo una reunión de equipo, aislados en la más profunda naturaleza, en la que en plena tormenta de ideas alguien lanzó la propuesta de ¿por qué no romper fronteras y llevar nuestro coaching y todas las demás iniciativas a medio mundo? Alguien más sumó: ¿y por qué no al mundo entero?

Aquello que podía parecer un “venirse arriba” alocado de todos sus protagonistas dejó de parecer tanta locura cuando, no mucho después, estábamos embarcados de hecho en una gira americana abriendo vínculos por todo el eje Sudamérica-México-Estados Unidos.

En ese periplo, en el que más que impartir, compartimos conferencias llenas de valores, *insights*, experiencias de vida e ilusión, sentados aquella noche de fin de gira en una terraza en Miami Beach, aún no imaginábamos que todos aquellos viajes pronto pasarían a volverse algo tan natural en nuestras vidas.

Así ha sido con casi todo. Más allá de algunos trenes perdidos, que siempre los hay, y otros agarrados en el último momento, quizá para darle más emoción, como en las películas, aquellas clases de *coaching* y aquellos sueños que empezaron ni más ni menos que en el salón de mi casa, Pedro Marcos los ha sabido llevar, formando también un gran equipo e inspirándolo con esa habilidad suya de hacer que las cosas pasen de la imaginación a la más tangible realidad. Tanto es así que solo me pregunto qué más aventuras nos están esperando.

Disfruten la lectura. Y si les mueve algo ahí dentro, que difícil es que no, quizás se animen a dar un paso más allá.

Siempre hay objetivos, sueños, y partes de nosotros a las que aún no hemos dejado espacio para que se manifiesten, con brillo en nuestros ojos, en todo su esplendor.

¿De qué manera y cómo sería útil abrirle la puerta al *coaching*, al Coaching en Estado Puro en su vida?

**Ángel Luis Sánchez Martín**  
(*Coach*, psicólogo y profesor)

# Introducción

Siento que el momento es ahora. El momento de dar un paso más, y de hacerlo ya.

Llevo tiempo con el deseo, la ilusión, la necesidad... Incluso con las ideas bastantes claras, pero no sé por dónde empezar.

Me gustaría volcar todo lo que hay en mi interior, arrojarlo y luego, valorarlo.

Es momento de volver a sentarme a escribir. Ya lo hice, y ahora de nuevo siento la llamada, aunque en esta ocasión todo parece más difícil.

Escribir, narrar, compartir, mostrar fuera y adentro mis emociones más profundas, algunas, incluso, encontradas; mis devenires más certeros y hasta los que no.

Vociferar parte de mi historia, de la más reciente, de la que ha ocupado mi madurez como ser humano.

Momento de detenerme a reflexionar y tomar conciencia. Sí, pensar y tomar conciencia de cómo ha sido este trepidante viaje desde prácticamente la nada en un mundo nuevo para mí, hasta el sabor del hoy.



Momento de bucear en mi interior con generosidad, humildad y valentía. Valentía de dejarme llevar por responsabilidad, por deseo, y como siempre, por ir más allá.

Tengo claro lo que sí quiero. Mostrarme tal cual, desde mi realidad vivida, incluida mi vulnerabilidad, recreando vivencias reales que en mi historia ya son patrimonio particular y que me ayudan a compartir lo que ha sido, es y será mi pasión y mi ilusión.

Momento de detenerme a pensar y recordar. Sí, recordar doce años atrás.

Cierro los ojos y viene a mi memoria un día, un lugar, y empiezo a escribir...

# Capítulo I

## Coaching en Estado Puro. El origen

De nuevo atento y despierto presencio el paso de un día a otro, como quien ve la vida pasar, preguntándome cómo YO puedo estar en esta situación.

Un día más veo ante mí una imagen borrosa del mañana, sin un quehacer cotidiano, sin un destino profesional arraigado y con un halo de incertidumbre que me inunda. Aun así, aquí estoy, frente al ordenador.

Un día más tecleando sin escribir, mirando sin buscar, sintiendo un vacío sin compartir, pensando y repensando las decisiones que me han llevado a estar en estos momentos sin el deber de dormir, sin el tener que despertar para ir a trabajar, sin el ir a un lugar donde realizarme profesionalmente como he venido haciendo durante los últimos diez años.

Sensaciones nuevas que acaban de irrumpir en mi vida y que no me dejan dormir, en ocasiones ni respirar, y que me quitan palabras al hablar.

Son momentos de ansiada espera a que llegue el fin de semana. Por fin una tregua para camuflarme con mi entorno, con todos aquellos que sí tienen un trabajo... hasta que llega el lunes y comienza mi andadura en la soledad del desempleado, del que, aún sabiendo hacer y pensar, no tiene contexto alguno que le pueda dar sentido.

Y aquí estoy yo, haciendo ver a mis hijos que su padre sigue trabajando. Ocultando y avergonzándome de una situación que yo mismo he buscado, he decidido y que está suponiendo uno de los tragos más amargos de mi vida profesional, sí, pero también personal.

Qué difícil hablar de cotidianidad y rutina cuando no tienes nada que hacer, cuando no sabes hacia dónde caminar. Qué difícil es todo cuando no sabes ni siquiera qué pensar o imaginar, entre otras cosas porque tampoco tienes fuerzas ni ilusión para avanzar.

Pero ¿cómo he llegado hasta aquí, a quedar relegado al papel secundario de mi propia película?

Recuerdo los años de universidad. Estudioso, responsable, intenso y con un propósito... llegar a ocupar un cargo importante en alguna empresa multinacional. Algo que fuera visible, que justificara el esfuerzo ante mí y ante los míos.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, unos amigos y muchos sueños que se materializaron al comenzar a trabajar en una gran multinacional como PURINA como gerente de Servicios Financieros. Al fin lo había conseguido. Nunca olvidaré la cara de mi madre cuando tuvo en sus manos mis primeras tarjetas de visita, ni por supuesto la emoción y el nerviosismo que yo sentí al enseñárselas. Aunque supongo que ni ella misma se dio cuenta, su expresión era de orgullo, felicidad y, sobre todo, de tranquilidad.

Tampoco olvido mis comienzos ni a los que me acompañaron. Mi mentor y amigo Héctor C. y la acogida de Ramón F. en aquel mi primer día. Dos grandes personas que aún recuerdo con un extraordinario cariño.

Rememoro mi llegada a la oficina de Barcelona. Estaba todo organizado y preparado para que pudiera iniciar mi nueva andadura profesional.

Y parece que fuera ayer cuando subía por primera vez en aquel ascensor, y lo hice con el director general (pura coincidencia). Lo supe porque Ramón me lo dijo justo antes de entrar. Un ejecutivo alto, norteamericano, con traje gris impoluto y corbata de color claro.

En un alarde de valentía me propuse hablar con él, en inglés, con descaro y cortesía. El resultado no fue el que me hubiera gustado. De los nervios no supe decir prácticamente nada y por supuesto no creo que me entendiera, aunque sí recuerdo su sonrisa de agradecimiento, como el que quiere reconocer un gesto de alguien que se nota es su primer día.

Fueron cinco años magníficos en los que profesionalmente pude tenerlo todo. Se dibujaba ante mí un futuro ilusionante y prometedor que decidí abandonar voluntariamente por la osadía (ahora lo sé) de pensar que con veintiocho años de edad me había quedado anclado. Hoy en día lo recuerdo con una sonrisa por la ignorancia y el arrojo que entonces albergaba.

Decidí abandonar una multinacional como PURINA para enfrentarme sin duda a un reto sin precedentes en mi vida, un cambio total a nivel profesional, formar parte de una empresa taurina (sí, has leído bien, taurina).

Y me adentro en ese nuevo mundo.

Mi primer día lo recuerdo perfectamente por lo diferente que resultó si lo comparo con lo que había experimentado hasta entonces. Sin tarjetas de visita, sin planes de formación, sin alguien a quien preguntar... y una veintena de plazas de toros repartidas por todo el país para gestionar. ¿Imaginas?

Fue esa noche, la del primer día, cuando al llegar a casa sentí lo que ha sido mi único ataque de ansiedad. Lo viví en soledad voluntaria y sin prácticamente hablar de ello con mis allegados que aún no podían comprender el cambio profesional tan radical y curioso que había llevado a cabo. Mientras, una única pregunta permanecía en mi cabeza: “¿Qué he hecho?”.

Y de ahí a recorrer España varias veces sin ser “uno de ellos”, es decir, sin saber nada de este mundo apasionante y difícil, y a verme forzado a aprender a una velocidad impresionante. Sentía que era “aprender o morir”.

Ahora entiendo que cambiar, en la vida, es abrir puertas aunque pueda no parecerlo al principio. Cinco años después (sí, de nuevo cinco años), decido abandonar este proyecto para adentrarme en otra empresa, una de las más grandes que por desgracia existen. La empresa que da cabida a las personas sin empleo, el famoso y temido INEM (ahora llamado Servicio de Empleo Público Estatal), también denominado coloquialmente “paro”.

Es esta una situación que, por desagradable, todos queremos evitar, y sin



embargo, una vez transitada, te da una de las lecciones de vida más importantes que un profesional pudiera tener. Ese momento te marca, te hace humano, muy humano, y te lleva a valorar cualquier momento profesional anterior, por muy adverso que haya podido parecer en su momento.

Y sucedió un lunes.

Sí, fue un lunes cuando fui a inscribirme para pasar así a engrosar la lista de personas desempleadas. Llegué sobre las doce de la mañana, recuerdo perfectamente mi entrada. De hecho, cuando lo pienso, un escalofrío recorre todo mi cuerpo y me lleva rápidamente a aquel momento.

Entro rápido, con paso firme, como quien va directamente a entregar una documentación para proseguir el día. “Tampoco será para tanto”, pienso.

Voy decidido, con la cabeza alta, miro a ambos lados y observo. Mi mirada, ralentizada, empieza a helarse y a moverse lentamente. Me veo rodeado de personas tristes, alicaídas, y siento cómo la energía que me ha empujado a entrar empieza a diluirse. Entonces me aflojo, mis hombros se vienen abajo, mi respiración se paraliza, mis manos, ya sin tensión alguna, se desmoronan sobre mi cuerpo y un suspiro hace que todo mi mundo se detenga. “¿Qué hago yo aquí con estas personas?”, me pregunto. Me sentía totalmente fuera de lugar.

Aún hoy ese pensamiento hace que me avergüence, pero es lo que pensé, y es justo ser fiel a mi historia.

Me adelanto sin mirar a nadie para coger turno y salgo deprisa a la calle, a la normalidad, y me siento en el suelo justo frente a la entrada. Desde allí podía ver el marcador y también a las personas que entraban y salían.

Me siento tirado, no solo físicamente, sino en la vida. Nunca había experimentado esa sensación. Trato de no pensar, simplemente dejar pasar el tiempo. Tras un buen rato de espera veo a lo lejos mi número, es mi turno. Me levanto, camino apresuradamente hasta la oficina y, sin parar, me dirijo directamente, con la cabeza baja y la mirada al suelo, hacia la persona que me tenía que atender.

Son cinco minutos apenas lo que estoy frente a ella, una chica de la que no recuerdo ni el color de su pelo, ni cómo era su cara... porque no se la miré. No tuve la gallardía de hacerlo. Mi propia vergüenza me lo impedía.

Con un “hasta pronto” se despide de mí y salgo. Sus palabras se me clavaron en el alma. ¡No me gustó que fuera un “hasta pronto”!

Ese día un nuevo profesional había nacido.

Las semanas posteriores a esa decisión fueron de “locura transitoria”. Locura por tener que cambiar todos tus hábitos, por querer adaptarte con normalidad a una situación que no es normal para ti, por intentar mantener un estado de ánimo que aporte tranquilidad a tu entorno. Días de hacer lo que nunca antes habías hecho, de aprender a gestionar el tiempo que antes no tenías y ahora te sobra.

Días de quedar con unos y otros, de “zapatos de suela ancha”, de caminar y

visitar, en ocasiones sin rumbo; días de cafés y de encuentros “fortuitos” con personas que consideraba me podrían ayudar.

Días de comunicar tu nueva situación al mundo, al cercano, al lejano, y siempre con el ánimo de que en alguna conversación alguien se acuerde de ti. Al fin y al cabo, con todo el camino que ya has recorrido, ¡seguro que eres valioso en algún buen sitio para continuar con tu carrera profesional!

Sin embargo, ese día nunca llega, nunca llegó, y lo que sí llegan son días en los que ya no te quedan muchas más cosas por hacer, días que invitan a reflexionar y a plantearte que, quizás, la situación sea más seria de lo que parece, días que tienen como único aliciente algún encuentro, alguna conversación de consuelo con un amigo... Días llenos de miradas perdidas al horizonte, o a ningún sitio.

Y después de todo aquí estoy, ya desempleado, acompañando a la madrugada de un nuevo día, otro más, con la mirada fija delante del ordenador, sin pestañear siquiera, queriendo recordar, queriendo soñar sin lograrlo.

En este devenir noctámbulo, sin embargo, ocurre algo nuevo e inusual. De repente, me planteo una cuestión que me obliga a parar, a pensar...

“Pedro, ¿qué vas a hacer con tu vida?”.

Esa pregunta me tambalea, me desmonta, hace que me reencuentre conmigo, con todos esos momentos tremendos que he vivido en mi vida y con todas esas personas que me han marcado, me han inspirado y que ahora

reclaman mi atención.

Es tan solo una pregunta, sin embargo, me marca y permite que mi foco se centre en la respuesta, que busque en mi interior, que conecte conmigo mismo sin temor y con una cierta inquietud por sentir que estoy haciendo, al fin, algo nuevo.

Sin esperar a poder contestar, de la misma manera, me brota otra cuestión que a la postre será una de las preguntas de mi vida...

“Y tú, ¿qué sabes hacer?”.

Sin duda siento cómo este planteamiento me lleva a una reflexión más concreta, y de forma natural y sencilla respondo haciendo un recuento de mi experiencia profesional, como si estuviera ante una entrevista de trabajo y me preguntaran cuál ha sido mi trayectoria en el mundo de las empresas.

Y comienzo a contar para mis adentros:

“... pues cinco años aproximadamente como gerente de Servicios Financieros en Purina, y unos cinco años también (¿casualidad o causalidad?) como gerente de una empresa del sector taurino, sumados dan algo más de diez años... Pero... ¿qué hago con esto? ¿Cómo unir el mundo financiero de una multinacional con el mundo del toro?”.

Sin tener una respuesta clara, más bien lo contrario, recuerdo en ese instante una conversación que tuve meses atrás con Muñoz, uno de mis mejores amigos y una de las personas a las que más quiero. En esa charla, allá por el

año 2008, me explicó que había tenido una sesión de *coaching*.

—Y eso, ¿qué es? —pregunté asombrado.

—Pues no lo sé, un chico se sentó delante y comenzó a hacerme preguntas... Y consiguió hacerme pensar —respondió.

Esas últimas palabras se me quedaron grabadas y hoy, frente al ordenador, sin nada que hacer y con tiempo de sobra, me inquietan e invitan a “tomarme la molestia” de buscar información acerca de eso que a Muñoz le había hecho pensar.

Aunque no consigo encontrar mucha información, lo primero que leo ya me gusta: alto rendimiento, entrenamiento personal, como ayudar a otras personas a ser mejores profesionales, a conseguir retos, sueños, objetivos, etc. Conceptos que encajan especialmente bien en el mundo deportivo y también en el empresarial. “Perfecto, la música de lo que leo me suena francamente bien”, pensé.

Entonces caigo y llego a una conclusión que puede dar sentido a todo:

“¿Qué tal si me formo para ser *coach* taurino?”. Ciertamente, es un mundo de alto rendimiento, un mundo en el que los sueños y los objetivos son importantes, y un mundo al que tengo acceso.

Al día siguiente lo consulto con Antonio G.C., mi socio y amigo, y decidimos formarnos en Madrid, planificar los viajes y diseñar una acción posterior de visitas a todos los profesionales de este sector para venderles nuestros servicios.



Fueron viajes llenos de kilómetros, de comidas rápidas, sin apenas recursos, pero con muchísima ilusión. Viajes de sueños, de risas. En definitiva, viajes de dos personas que encuentran una esperanza en algo que, sin saber muy bien qué era, merecía la pena.

Viajes de ida y vuelta, viajes del nada al todo... O del todo al nada.

Y ahora, 12 años después, soy consciente de que, sin darme cuenta, tomé una de las decisiones más importantes de mi vida.

Por casualidad, o más bien por causalidad, me preparé para iniciar mi andadura en el mundo del *coaching*. Sin saber realmente qué era, simplemente con la intuición de que sería bueno y sobre todo con la intención de obtener cuanto antes la formación necesaria para ejercer y así poder mejorar mi situación económica y la de mi familia.

Esta máxima me llevó a tomarme el aprendizaje muy en serio. Tanto como nunca antes había hecho en ninguna etapa de mi vida.

Mi atención era descomunal, no quería perderme nada. Cualquier matiz, cualquier pregunta lo era todo para mí. Esto me ayudó a redescubrir a un Pedro Marcos que desconocía. Reí y lloré, lloré y reí, me pregunté y me respondí... Y así cada día. Días llenos de autoaprendizajes y auto reflexiones que permitieron que entendiera gran parte de las cosas que me habían pasado en la vida, que me hicieron tomar conciencia de ciertos programas internos de comportamiento, e incluso de dónde podrían proceder.

Ahora entiendo que esa predisposición estaba provocada, sencillamente, por la necesidad que sentía de no perder el tren (o uno de los trenes) de mi vida.

Un tren este que puedo identificar ahora, si bien no entonces. En aquel momento solo era una atrevida y desesperada decisión en la que tenía depositadas casi todas mis esperanzas y que mis allegados no entendieron. Aunque les estoy tremendamente agradecido por el apoyo que me brindaron y por no cuestionar sobremanera tal determinación.

Sinceramente pienso que la mayoría de esas personas no creían en ello (quizás si yo no hubiera tenido tal necesidad tampoco hubiera creído, nunca lo sabré), y lo vieron como una salida a la desesperada de alguien que no está en su mejor momento profesional ni personal.

Y tras más de doce años desde aquel viaje apasionante lleno de historias y momentos, de aquella inmersión en el mundo del *coaching*, el mundo de la ayuda, del acompañamiento a personas, equipos u organizaciones que me han permitido pasar de tener un motivo a una motivación, parece que todo tiene un sentido en mi vida, tanto lo que me ha dejado un sabor dulce como lo que me ha parecido más amargo.

Un viaje que refuerza mi creencia de apostar dándolo todo ya sea por una ilusión o por una necesidad. Al fin y al cabo, ambas son las dos caras de la motivación, del movimiento y de la acción.

Y es ahora, estimado lector, tras esta reflexión y mientras escribo, cuando me traslado casi por arte de magia a un momento particular de mi vida, a un momento pasado, precioso y lleno de emociones en el que sentí que me

estaban enseñando precisamente eso, a creer en mí, a darlo todo, a apostar sin reparo.

Un día como cualquier otro, oigo una voz a lo lejos.

—¡Abuelo!, la abuela nos llama para comer —le comento mientras retiro las cartas.

Tengo trece años y me encanta jugar a los naipes con él. La verdad es que ganarle es uno de los mejores premios con los que me puedo encontrar.

—Abuelo, cuando os vinisteis del pueblo a Salamanca, ¿qué hicisteis la abuela y tú? —le pregunto mientras empezamos a poner la mesa.

Sonríe, calla, mira hacia abajo primero, y al levantar su mirada fija sus ojos sobre los míos para decirme:

—Pues buscarnos la vida. Llevábamos dos maletas y algunos enseres, y llegamos con el tío y con tu padre. Vinimos sin nada y nos tuvimos que buscar la vida, hijo —así se dirigía a mí de manera cariñosa.

Le miro extrañado, como quien no entiende la respuesta, y le vuelvo a preguntar:

—Pero, ¿en qué trabajasteis?

—Pues en nada concretamente, el primer dinero que ganamos fue vendiendo fruta en la calle.

—¿Vendiendo fruta en la calle? —insisto.

—Sí, en la calle, encima de una tela. La traíamos del pueblo, nos poníamos junto a la plaza y ahí vendíamos. Así empezamos.

Ahí se quedó una conversación que ese mismo día me vino a la cabeza varias veces por lo sorprendente que me pareció. “¿Mis abuelos vendiendo fruta en la calle?”.

Sin duda en ese momento no supe extraer el gran aprendizaje que me regaló en escasos cuarenta y cinco segundos. Esa conversación se traduciría años después en un mensaje claro: “Hijo, ve adelante hacia tus sueños, no tengas temor por lo que venga, nada tendrá que asustarte si lo afrontas con humildad, esfuerzo y entereza”.

Y ahora me siento especialmente orgulloso y emocionado mientras escribo estas últimas líneas, recordando un momento tan especial junto a él.

Atrás quedan ya tantas y tantas historias fruto de aquel instante, aparentemente fortuito, en el que las palabras de Muñoz me invitaron a adentrarme en el mundo del *coaching* y que, años después, darían sus frutos; la escuela, nuestra escuela (Escuela de Formación Integral en *Coaching*, Efic), que me ha permitido vivir experiencias inolvidables a lo largo de todo el mundo: Colombia, México, Perú, Ecuador, Estados Unidos, Londres... Pero sobre todo y lo mejor, la oportunidad de compartir mi pasión con miles de personas y darme cuenta de la grandeza del ser humano.

“Pedro, y tú, ¿qué sabes hacer?”. Efectivamente, ahora lo sé, fue esa primera pregunta lo que me motivó a iniciar un viaje de autodescubrimiento que aún perdura y que dio origen a un estudio del *coaching*, un ejercicio que hoy se concreta en algo que va más allá. Es el COACHING EN ESTADO PURO (CEP)



## Capítulo II

### El concepto

Es curioso, una vez pasado el tiempo, observar como espectador mi propia historia. Una historia que, sin duda, dice mucho de cada uno de nosotros, en este caso de mí, y dice más aún del presente, de cómo he llegado aquí y no a otro lugar.

Aún recuerdo con cariño mis primeras prácticas de acompañamiento a través del *coaching*, llenas de temores, desafíos y también de necesidad. Recibía tanta información, a tanta velocidad, que realmente no podía entrar en conexión con la otra persona.

La primera de estas prácticas fue con uno de mis mejores amigos, Dani.

Fue muy emocionante. Ambos estábamos en una situación delicada a nivel profesional y, de forma inconsciente, nos apoyamos el uno en el otro.

—Oye Dani, ¿te apetecería que hiciéramos una sesión de *coaching* en prácticas? —le comenté justo el día que me había puesto como límite para no seguir postergando la decisión de comenzar.

—Sí claro, y así me entero realmente de lo que es. Además, por lo que me cuentas, seguro que me vendrá bien en estos momentos —respondió muy

amablemente.

—Muy bien, ¿qué tal mañana a las once?

—¡Perfecto!

Al día siguiente, a las once en punto de la mañana, estábamos en el despacho de mi casa listos para iniciar una sesión de *coaching* en prácticas. Mi primera sesión.

Él no lo sabía, pero me la había preparado a conciencia. Tenía listo un documento con todas las preguntas que le iba a realizar... ¡Qué iluso! Me daba miedo quedarme sin palabras en algún momento, así que me lo apunté todo a pesar de que los profesores me habían advertido de la inutilidad de hacerlo. Pero... ¿cómo no me iba a servir tener las preguntas por escrito?

Tras los saludos iniciales, comencé con una de las preguntas que suelen servir de apertura:

—¿Qué objetivo tienes?

Me miró, bajó la mirada, reflexionó, y con una sinceridad apabullante empezó a hablarme de él, de su situación y de sus sueños. Demostró una generosidad tremenda y me sorprendió gratamente el interés y la rigurosidad con la que afrontaba el comienzo de la sesión (reconozco que, al ser tan amigos, tuve mis dudas de si se lo tomaría en serio o no).

Un comienzo prometedor excepto porque lo que Dani decía invalidaba automáticamente la siguiente pregunta que tenía preparada. Como era de

esperar, nada tenía que ver con lo que me estaba contando.

Por primera vez sentí el vértigo a no saber qué preguntar, aunque también fue la primera vez que sentí la fuerza del *coaching*, su grandeza, al ver brillar los ojos de Dani mientras me hablaba de sus deseos y de su futuro. Hacía mucho tiempo que su mirada estaba apagada.

Inmediatamente intuí que estaba ante el comienzo de algo que sería muy importante en mi vida. Y sí, solo era el principio de mi inmersión en el *coaching*, un mundo del que no he salido desde entonces y al que he ido incorporando ideas, conocimientos, aprendizajes y, sobre todo, experiencias.

Con los años he podido depurar y perfeccionar mi particular forma de trabajar. Esa manera distinta de hacer *coaching* es el Coaching en Estado Puro (CEP)<sup>1</sup>, algo más que un concepto, algo más que un acompañamiento. Es un estilo de vida personal y profesional.

*1. Coaching en Estado Puro es marca registrada con número 3662000/9 y fecha del 28 de septiembre de 2017.*

Sin embargo, el Coaching en Estado Puro parte de una perspectiva amplia del concepto. Con sus matices y particularidades, claro, pero sin buscar el posicionamiento hacia una forma de hacer determinada, simplemente compartir una filosofía de desempeño de este método resultado de años de estudio y de un cúmulo de experiencias adquiridas tanto en formaciones abiertas a particulares como a empresas u organizaciones que lo pudieran demandar.

Una filosofía que, si bien venía sintiendo desde mucho antes, no fue hasta años después (2015) cuando tomé la decisión de darle forma, concretarla, y depurarla.

Es una manera de vivir *el coaching* que nace de la suma de muchas miradas, sonrisas, emociones, silencios, palabras, opiniones, deseos, agradecimientos... De la generosidad de miles de personas.

Es una línea integradora, global, que da cabida a distintos estilos, filosofías y perspectivas propias de la corriente norteamericana, la corriente europea y la sudamericana u ontológica.

No se trata de que sea la panacea, o quizás en algunos casos sí; se trata de poner al alcance de todos nuestra forma de vivir este apasionante mundo que es el *coaching*.

Coaching en Estado Puro es algo más que una disciplina de ayuda, es un estilo de vida que cala en primer lugar en la persona que lo recibe y su entorno, y en segundo lugar en el *coach* que lo lleva a cabo. Ambos viven en una simbiosis y se retroalimentan mutuamente.

Pero, ¿cuál sería la definición exacta?

Coaching en Estado Puro es el arte de crear conversaciones poderosas.

Es un entrenamiento personal y confidencial en el que una persona (*coach*) va a acompañar a otra persona, o a un equipo o a una organización (*coachee*

y/o cliente) a alcanzar una meta, superar una adversidad, o a desarrollar

unas habilidades determinadas.

*2. Aunque a lo largo del libro se utiliza indistintamente el término coachee o cliente para hacer referencia a la persona que recibe la sesión de coaching, hay ciertas diferencias entre ambos conceptos. Concretamente, coachee es la persona que recibe la sesión y cliente es quien contrata los servicios de coaching (ya sea una persona o una organización).*

Y para eso se aplica una metodología concreta (GROW), se utilizan unas herramientas procedentes de distintas disciplinas como la Programación Neurolingüística (PNL), el *Coaching* de Equipos o la Neurociencia, y se desarrollan una serie de competencias por parte del *coach* (alineadas con las promulgadas por ICF —International Coach Federation— y ASESCO —Asociación Española de *Coaching*—) entre las que destacan tres: la presencia, la escucha activa y el arte de la pregunta.

El fin último es, en definitiva, **generar un espacio de crecimiento para el *coachee*** en el marco de las conversaciones poderosas.

Pero, ¿qué conversaciones son poderosas? Aquellas en las que el *coach* hace preguntas poderosas, si bien estas pueden adjudicarse el adjetivo únicamente cuando generen respuestas poderosas en el *coachee*. Es decir, cuando le provoquen bien MOTIVACIÓN, TOMA DE CONCIENCIA, AUTOCREENCIA (confianza en sí mismo, más autoestima), RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO, y/o ACCIÓN de tal manera que, con lo adquirido, esté más cerca de su objetivo.

Con las conversaciones poderosas el *coachee* obtiene información nueva y descubre otros estados personales, pensamientos diferentes, inquietudes y deseos de acción desconocidos hasta ese momento en su vida y siempre relacionados con el objetivo marcado por él mismo.

¿Y el *coach*? ¿Cuál es su enfoque?

Trabajar en el futuro y velar en todo momento porque cualquier reflexión del propio *coachee* tenga sentido en el contexto del objetivo establecido.

Invitar al *coachee* a la acción constante a través del espacio generado al final de cada sesión para que él mismo pueda marcarse su propio plan de acción.

Llevar a cabo un acompañamiento **no directivo**, totalmente neutral y creyente en los recursos del *coachee*, verdadero poseedor tanto de la situación planteada como de la solución a la misma.

Ahora bien, ¿por qué utilizar el término *acompañar* y no *ayudar*?

Si el Coaching en Estado Puro se diferencia en algo es precisamente en el manejo de la **no directividad** de una forma maestra, rigurosa, profesional y permanente en todo el proceso de desarrollo de las sesiones.

Una no directividad que hay que llevar a extremos inusitados, tremendos, y que tiene como límite la propia consciencia del *coach*. Es decir, este llevará a cabo el ejercicio sin implicar su opinión hasta donde su grado de consciencia le permita.

Dicho esto, es evidente que palabras como *dirigir*, *guiar* o *aconsejar* no están alineadas con la forma de entender el *coaching*, y por tanto no se encuentran en el marco del Coaching en Estado Puro. Sin embargo, surge

una duda a la hora plantear el uso de la palabra *ayudar* como alternativa.

Ciertamente, es este un término válido, si bien hay una connotación que lo hace menos apetecible para poder representar y expresar el sentir del Coaching en Estado Puro.

La razón no es otra que la percepción que esta palabra genera en la persona objeto de la ayuda. Para entenderlo solo tienes que imaginar cualquier conversación cotidiana en la que una persona se ofrece a ayudar a otra. Esta última dará por hecho que quien le tiende la mano va a “tirar” de él o de ella, por lo que estará depositando parte de la responsabilidad de lo que ocurra en su interlocutor.

En el Coaching en Estado Puro el protagonismo lo tiene en todo momento el *coachee*, así como la responsabilidad. Por tanto, cualquier desviación de esto, aunque fuera leve, podría afectar al buen devenir de la sesión o del objeto de la propia conversación.

En cambio, la palabra *acompañar* reúne los mismos factores potenciadores que la palabra *ayuda*, si bien mitiga lo comentado anteriormente. Cuando una persona acompaña a otra, esta entiende que la acción es de ambas y sabe que no habrá movimiento si él mismo o ella misma no se mueve.

Sin duda es una manera de invitar al *coachee* desde el principio al movimiento, a la acción, a ser responsable de su propio cambio.

Por último, un elemento crucial para captar la verdadera esencia del Coaching en Estado Puro es comprender que los *coaches* no hacen (no



hacemos) preguntas poderosas. Los *coaches* planteamos preguntas, algunas mejores, otras no tanto, unas más largas y otras más cortas... Pero el que dice cuándo una pregunta es poderosa es el propio *coachee*, porque se da a sí mismo una respuesta poderosa, y esto dependerá siempre de él, de su momento, de su estado de ánimo, de su implicación, compromiso, etc.

En definitiva, el Coaching en Estado Puro es un ARTE, el ARTE de crear entornos conversacionales que acompañen (o ayuden) a otras personas a estar en una situación mejor (situación deseada vs. situación actual). Estos entornos pueden generarse incluso en micro conversaciones ya que el crecimiento, el desarrollo del *coachee*, puede suceder tras una conversación más amplia en el tiempo, o bien en una sencilla respuesta ante una pregunta concreta, en una reflexión tras una mirada o un silencio...

Haciendo uso del poder de las metáforas, hay una que me gusta especialmente para explicar con bastante certeza el hecho de adquirir o potenciar recursos que el *coachee* ya tiene previamente y que puede precisar en ese camino que ha emprendido. Lograr que los descubra es el gran reto del *coach*.

Se podría decir que el potencial humano tiene la equivalencia a una estantería de libros. Grande, enorme, inmensa, con cientos de baldas arriba, abajo, a la derecha y a la izquierda; una estantería que en el nacimiento de las personas (o quizás antes, pero es esta una discusión que entraría en el campo de otros conocimientos que no son objeto del presente libro) está completamente vacía.

A medida que el ser humano crece, experimenta y aprende, esa estantería se

va llenando con cientos de libros, uno por cada momento vivido, por cada aprendizaje experimentado, por cada conocimiento adquirido. Es como si en el viaje de la vida las personas fueran comprando libros que guardar en ella.

Esta estantería conforma el potencial de cada uno de nosotros. Este es tan grande, que hace que sea imposible en el día a día disponer de todos esos libros para poder utilizarlos ante cualquier necesidad, ante cualquier propósito o deseo.

Por ejemplo, si a una persona se le pregunta cuál es su nombre, esta accede rápidamente al libro que contiene esa información y responde sin vacilar. Lo tiene a mano.

Si a una persona se le pregunta cuál es su comida preferida, esta elige rápidamente el libro que sabe tiene la respuesta y, de igual manera, contesta rauda y certera.

Estas respuestas rápidas que provienen de los libros que se alcanzan de forma ágil y directa suelen contener información que la persona ya sabe, tiene presente y que, por tanto, no le es nueva, de ahí la rapidez con la que accede a ella y responde.

En cambio, si a esa misma persona un día alguien, o ella misma se pregunta: “Y tú, ¿quién eres?”, para poder responder seguramente comience un proceso de búsqueda a lo largo y ancho de su estantería sin encontrar el libro que contiene la respuesta adecuada. Esta persona, lejos de querer decir que no lo tiene, seguirá buscándolo, lo que significa que, aunque alejado en

ese instante, el libro con la información y con la respuesta existe y está en algún lugar de esa estantería.

Y llega el momento de explorar, indagar... El momento de adentrarse en un viaje hacia el propio conocimiento en busca de un libro que contenga información relacionada con el objetivo planteado.

Un viaje que puede ser largo y que, seguro, se prolonga más que otros viajes iniciados para responder a preguntas más sencillas como las que he expuesto con anterioridad. ¿Esto cómo se traduce? En mayor tiempo de respuesta, en reflexión antes de responder, en miradas perdidas hacia otro lugar, menor ritmo respiratorio, parpadeo más lento...

Es ahora cuando se produce la magia de la búsqueda y del hallazgo.

Siguiendo con la metáfora planteada, las baldas donde están los libros que se usan en el día a día, los que están más cerca y más a mano, representan la parte consciente del ser humano. Sin embargo, aquellas que están más alejadas y aparentemente son más inaccesibles representan la parte inconsciente del mismo.

Es por ello que el Coaching en Estado Puro no deja de ser un acompañamiento en un viaje hacia el interior de una persona, hacia su lado menos conocido. Una búsqueda hacia lo que ya tiene y le pertenece, sus recursos, sus informaciones, sus vivencias, sus momentos.

Así pues y dada la influencia que ha ejercido la Programación Neurolingüística, en el Coaching en Estado Puro hay una premisa que es la

afirmación de que el ser humano es un ser completo y cargado de recursos que le resultan necesarios para conseguir sus objetivos, si bien puede ser que en un momento o en un contexto determinados no estén activos.

Se trata de un estilo y una filosofía de trabajo que, de forma resumida, tiene siete características:

## **PRIMERA**

Cada sesión o proceso se sustenta sobre tres pilares fundamentales:

**A. Coaching no directivo.**

**B. Coaching orientado hacia el futuro.**

**C. Coaching con acción.**

**A. Coaching no directivo**

Sin duda, es el pilar más importante sobre el que se sustenta el Coaching en

Estado Puro por la particular impronta que deja en la relación entre *coach* y *coachee*, por la exigencia y preparación que implica para el *coach*, y por el impacto final sobre el *coachee*.

Es la piedra angular en el desarrollo del ejercicio del *coaching* y supone la exclusión en todo momento del mapa del *coach* así como su agenda (es decir, cualquier referencia a los pensamientos u opiniones propios del *coach*), para que este siga el camino que el propio *coachee* marca con sus respuestas. No hay cabida a la interpretación y muy poco a la intuición por

el riesgo que conlleva activar, consciente o inconscientemente, una opinión enmascarándola detrás de una intuición.

La intuición se entiende como un sentir en un momento determinado y en un escenario concreto, fruto de la relación *coach/coachee*. Esta estará sustentada en la propia presencia del primero y se ejercitará de igual a igual, desde la petición de permiso para compartir y desde el respeto, siendo consciente el *coach* de que la línea entre intuición y opinión es muy fina.

Por ejemplo, son muchas las preguntas de mis (nuestros) alumnos y alumnas relativas a si es recomendable tocar o no tocar al *coachee* dentro de un contexto lógico y normal (apoyar la mano sobre su espalda en forma de ánimo o compasión, darle un abrazo...). Hay momentos en una sesión de *coaching* que podrían llevarnos a pensar en lo beneficioso de dar apoyo con gestos de cariño como los que acabo de mencionar. Hay dos argumentos que nos indican lo adverso de hacerlo.

Por una parte, la decisión de entrar en contacto con el *coachee* es del propio *coach*, quien en un momento determinado aprecia algo que le hace pensar que es adecuado. Ahora bien, esto no deja de ser una percepción personal íntimamente vinculada a cómo el propio *coach* se siente en esa sesión, en ese instante.

Es decir, el mismo *input* que recibe el *coach* en dos momentos diferentes puede hacerle sentir de forma distinta, de manera que una vez decida entrar en contacto y otra, sin embargo, no. Esto sería, sin duda, un acto de directividad por cuanto su criterio o mapa se antepone a la necesidad del *coachee* (partiendo de la base de que esta es desconocida para el *coach*).

Esto podría generar confusión en el *coachee* y llevarle a pensar: “¿Por qué el otro día sí me apoyó con su mano en el hombro y hoy no?, ¿habré hecho algo que le haya molestado?”.

Por otra parte, es importante tomar conciencia de que, en ese momento, cualquier gesto por parte del *coach* sobre la otra persona puede dar como resultado la creación de un anclaje emocional con beneficios para el *coachee* mientras se produce. Pero cuidado porque con la ausencia de aquel anclaje dichos beneficios desaparecerán, algo que lógicamente puede ocurrir más allá de la sesión de *coaching*.

Es ciertamente temerario facilitar un anclaje en el *coachee* derivado de un gesto del *coach*. ¿Qué pasará cuando ya no esté con él? Lógicamente, tendrá que enfrentarse a una realidad distinta a la que vivió en la sesión sin ese anclaje emocional.

En definitiva, se generaría una dependencia de la que el Coaching en Estado Puro huye, pues creemos firmemente en los recursos propios y autónomos del *coachee*. Confiamos en que los tiene y siempre los tendrá a su disposición sin tener que depender de nadie.

Hay muchas otras maneras para que el *coachee* se sienta acompañado y atendido por el *coach*. Por ejemplo, a través de su mirada, de la respiración, del parpadeo de sus ojos, de los silencios, de los movimientos armónicos de las manos o la cabeza...

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando es el *coachee* quien te pide el contacto en

forma de abrazo, por ejemplo?

Sin duda, el contexto ha cambiado por completo puesto que la iniciativa es del propio *coachee*. En este caso aconsejamos atender la petición (teniendo claro el *coach* el límite que él mismo impone al ejercicio de su trabajo, su código ético) de una forma especial, esto es, con movimientos parecidos a los del *coachee*, lógicamente con un cierto retraso en el momento de abrazarse con él.

El motivo de hacerlo así es evitar regalar al *coachee* un abrazo que esté embriagado por el sentir del propio *coach*. De esta manera, el *coachee* recibe su propio abrazo y sigue siendo protagonista único de su historia.

Ahora bien, una vez termina el abrazo es responsabilidad del *coach* no dejar esa situación ahí puesto que, de alguna manera, generaría dependencia del *coachee* hacia él por formar parte de los recursos obtenidos por aquel en ese momento.

El *coach* debe devolver lo que ha sucedido en forma de preguntas hasta que el *coachee* pueda sentirse protagonista incluso de una situación como la descrita.

Para ello, las siguientes preguntas pueden resultar de ayuda:

Si me permites, ¿qué has encontrado en este abrazo? (En este caso es importante no decir “en mi abrazo”).

Más allá de en este abrazo, ¿dónde puedes encontrar eso?, o ¿en quién puedes encontrar eso?



¿Y más allá de en esas personas?

Esta última se hará hasta que el *coachee* sea consciente de que ese recurso o sentir que le ha provocado el abrazo lo tiene dentro de sí mismo, y que puede generarlo de diferentes maneras.

Será de nuevo responsabilidad del *coach* invitar a explorar el camino al *coachee* para activar ese recurso cuando así lo decida. Puede hacerlo, por ejemplo, a través de la pregunta:

¿De qué manera vas a activar eso que te ha aportado?

Otro ejemplo que puede ser ilustrativo del grado de no directividad al que se hace referencia es cuando un *coachee*, en el devenir de la conversación, le pide opinión al *coach* con comentarios tipo: “Y tú, ¿qué harías?”, o “dame tu consejo”, etc.

Sin duda, en esta situación el *coach* se enfrenta a un gran reto, al reto de ser fiel al estilo no directivo y, por tanto, no atender la petición del *coachee* manteniendo a la vez su confianza.

La recomendación es armarse de paciencia, utilizar la comunicación no verbal para crear un contexto en el que el *coachee* pueda sentir que su petición va a ser atendida y, con una sonrisa leve, hacerle alguna de estas preguntas:

Lo que yo haría sería... Eso precisamente te preguntaría yo a ti, ¿qué es lo que tu harías?

¿Qué te va a aportar lo que yo te pueda decir?

¿Qué crees concretamente qué sé yo que tú no sepas?

¿Qué esperas encontrar realmente en mi respuesta?

¿A quién preguntarás cuando yo no esté?

¿Quién eres tú buscando tus respuestas en otro/a?

¿Quién eres tú encontrando las respuestas en ti mismo?

¿Te importaría cambiar de sitio y de rol conmigo (el *coach* pasa a *coachee* y viceversa)? Tú como mi *coach*, después de escuchar todo lo anterior, ¿qué pregunta me harías?

Si vieras esta escena desde fuera y pusieras el foco en la persona que tiene la duda...

¿Qué te llega de ella?

¿Qué le responderías tú desde aquí a su pregunta?

¿Cuál es el mayor regalo que le puedes hacer ahora?

Como se puede apreciar, son preguntas o acciones para devolver la responsabilidad al *coachee* ya que nunca, y nunca es jamás, el *coach* debe de dar su opinión pues, de hacerlo, el *coachee* puede esperar en un futuro lo mismo ante situaciones seguramente comprometidas. Lejos de ayudar, se le estaría ofreciendo un mal servicio a su causa... El *coach* estaría dejando de creer en él, en su capacidad, y su ego acabaría acaparando todo el protagonismo. El “ego bueno”, sí, pero el “ego del *coach*” al fin y al cabo.

Normalmente lo que también recomiendo es compartir con el *coachee*, antes de comenzar un proceso, lo que puede y no puede esperar del *coach*, dejando este muy claro y evidente que en ningún caso le dará su opinión con el objeto de facilitar la generación de recursos propios que le acompañen toda su vida.

Otro caso de no directividad que suele llamar la atención de los alumnos es cómo proceder cuando un *coachee* tiene un *break* emocional y comienza, por ejemplo, a llorar.

En estos casos las premisas son tranquilidad, paciencia y generosidad.

Tranquilidad para no empatizar y contagiarte emocionalmente con el *coachee*, puesto que la emoción que siente le pertenece y, por tanto, la ha de vivir él. Esto significa que podemos acercarnos con nuestra comunicación no verbal a su estado, pero de una manera muy sutil, se podría decir más bien neutra.

De no hacerlo así, el *coach* corre el riesgo de contagiarse emocionalmente y facilitar un acompañamiento ya lastrado por esa emoción, siendo el resultado bien diferente y seguramente inferior en calidad para el *coachee*.

Paciencia por cuanto el *coach* tiene que esperar a que *el coachee* se encuentre preparado para continuar con la sesión antes de acometer preguntas con el ánimo de ayudar y acompañar.

Y generosidad. Sí, generosidad y agradecimiento por el hecho de que una persona interiorice y se abra a sí misma con el *coach* como testigo. Se produce algo especial e íntimo que tenemos que agradecer, valorar y devolver.

Cuando el *coach* acompaña al *coachee* este se encuentra en un estado totalmente diferente y lo sabe, lo nota. El tiempo se para, el silencio habla, las lágrimas son botellas vacías con mensaje en su interior que, flotando en

un mar, esperan a ser rescatadas. Entonces el *coachee* entra en un estado suyo, particular, rico y de conexión brutal, mientras el *coach* tan solo está y actúa de forma generosa, sin prisas, dando espacio, conectando y desconectando con la mirada... En definitiva, se crea un momento mágico para el *coachee* con el acompañamiento de su *coach*.

## **B. Coaching orientado hacia el futuro**

Hablar de un estilo de *coaching* orientado hacia el futuro es hablar de una de las máximas del *coaching*. Esto es así porque en cualquier proceso ponemos el foco en la situación actual y en la situación deseada, en lo que el *coachee* desea y anhela, y en la posición actual en la que se encuentra, sin que lo pasado adquiera la misma relevancia.

Cierto es que el *coach*, en su hacer, marcará el rumbo y la dirección al futuro, si bien y en momentos puntuales el propio *coachee*, con alguna respuesta, puede derivar la conversación hacia el pasado.

Son estos los momentos que hay que saber atender porque, como decía, aunque el Coaching en Estado Puro tiende al futuro, cierto también es que la premisa de no directividad está siempre latente. Lo cual en este caso implica acompañar al *coachee* hasta donde desea y hacia donde su propia respuesta le lleva.

Ahora bien, en función de cómo trabajemos ese momento determinaremos un estilo orientado hacia el futuro, integrando las referencias al pasado que el *coachee* pueda hacer. En el Coaching en Estado Puro la orientación hacia

el futuro aparece cuando el *coach*, tras escuchar activa y atentamente, formula alguna pregunta poderosa que permite al *coachee* que tome conciencia de lo nuevo que hay en ese viaje al pasado que él ha decidido hacer, lo novedoso de una perspectiva actual de aquello que sucedió, para culminar con alguna otra pregunta que le invite a relacionar esa toma de conciencia con su objetivo y el camino que ha de seguir para alcanzarlo.

Lo anterior se ejemplifica con preguntas como:

¿Qué hay AHORA de nuevo para ti en ese momento?

¿Qué aprendizaje traes contigo?

¿Qué recurso te aporta?

¿Qué aporta ese recurso, aprendizaje o toma de conciencia a tu objetivo actual?

¿Cómo lo vas a utilizar?

¿Cuándo?

### **C. Coaching con Acción**

Si hay una condición, podríamos decir imprescindible, para que una persona o *coachee* alcance un objetivo, es que haya transitado ese espacio existente, en ocasiones tan amplio, otras tan reducido, entre donde una persona está y donde anhela estar.

En coherencia con esta afirmación, el Coaching en Estado Puro otorga una gran importancia a que el *coachee* se mantenga en continuo movimiento hacia su objetivo, es decir, que continuamente realice acciones para

conseguir lo que pretende.

Es por eso por lo que en el último tramo de cada sesión, como veremos con más detenimiento cuando explique la parte de la metodología, se genera un espacio de crecimiento orientado a que el *coachee* defina un plan de acción realista, retador, y que por supuesto le acerque a su objetivo. Son las acciones las que realmente provocan cambios, y aquí el *coach* en estado puro tiene la responsabilidad de generar este espacio, si bien sin decir o aconsejar nunca sobre acciones que surjan de su propio mapa. De nuevo los resultados son increíbles.

## **SEGUNDA**

El Coaching en Estado Puro promueve la integración y desarrollo de un estilo de coaching basado en las competencias y subcompetencias de la ICF (International Coach Federation), si bien pone el énfasis especialmente en tres de ellas: el arte de la pregunta, la presencia y la escucha activa (en su formato de ejercicio del silencio especialmente).

Se podría decir que el Coaching en Estado Puro es un *coaching* socrático basado en el arte de la mayéutica y que, además, se sustenta en la presencia y en la escucha activa generosa y paciente, donde los silencios son los verdaderos protagonistas de la sesión.

Así, es propia del Coaching en Estado Puro la capacidad de percibir la comunicación no verbal del *coachee*, así como la necesidad de asumir un cierto grado de riesgo a la hora de explorar áreas que, pudiendo ser

productivas para el *coachee*, puedan suponer algún tipo de inquietud, especialmente emocional.

### **TERCERA**

Coaching en Estado Puro implica la generación de espacios de crecimiento en el marco de conversaciones bellas o poderosas donde el *coachee* encuentre motivación, toma de conciencia, autocreencia (autoconfianza y autoestima), responsabilidad-compromiso y ACCIÓN.

### **CUARTA**

Es un *coaching* socrático donde la pregunta es la principal herramienta utilizada por el *coach*, concretamente la pregunta poderosa, la que genera respuestas poderosas, es decir, las que aportan al *coachee* una mayor toma de conciencia que le acerca especialmente a su objetivo. El arte de la mayéutica como competencia y habilidad, y también como herramienta en el proceso.

### **QUINTA**

Requiere de la aplicación de una metodología concreta, GROW, donde la agenda del *coachee* se impone a la estructura (en su vertiente más rígida) de la propia metodología.



## SEXTA

Está basado en el establecimiento de una relación temporal en la que el *coachee* encuentre o genere recursos propios que le ayuden en el camino a su objetivo sin que se genere un vínculo de dependencia del *coachee* hacia su *coach*.

## SÉPTIMA

Conlleva la aceptación del código deontológico planteado por la ICF.

Se trata, en definitiva, de crear entornos conversacionales poderosos de forma consciente. Lo cierto es que ya a lo largo de nuestras vidas hemos creado muchos, quizás sin ni siquiera darnos cuenta, en conversaciones con algún amigo, con nuestros hijos, pareja, padres...

Por otro lado, no hay que olvidar que el Coaching en Estado Puro integra aspectos de las tres corrientes mundialmente aceptadas, como ya he

comentado anteriormente. Es decir, fusiona en un mismo pensar, sentir y hacer lo que entiende como más poderoso de las tres. Por ejemplo y sin entrar en cuantiosos detalles, de la corriente norteamericana asume precisamente las competencias de la ICF; de la corriente europea, la elección de la metodología GROW (cuyo máximo impulsor fue John Whitmore, uno de los promotores de dicha corriente); y, por último, de la corriente ontológica, el trabajo del ser y el uso del lenguaje y de la comunicación verbal y no verbal con una exquisitez extrema.

A modo de conclusión, el Coaching en Estado Puro es **CONVERSAR** en mayúsculas, entregando sin reservas a la otra persona o al equipo tu bien máspreciado, tu tiempo en forma de tu presencia más pura, escuchando el alma del otro y preguntando sin ego alguno, sabiendo que en todo momento la importancia está en él o en ella; y todo con el objetivo de que el interlocutor, sea un *coachee*, un colaborador, un amigo, o una pareja, se acerque o alcance su propia meta. Pero no olvides que en este proceso no debes aconsejar o guiar, hay que trabajar hacia futuro y siempre hay un plan de acción que diseña el propio *coachee*.



**Coaching en Estado Puro** es marca registrada con número 3662000/9 con fecha del 28 de septiembre de 2017.

## Capítulo III

### El para qué

Si algo ha quedado patente de lo expuesto anteriormente es el gran peso que toma el uso de la pregunta. En este contexto y como veremos más adelante, hay una que adquiere un valor incalculable en cualquier conversación poderosa, en cualquier proceso de Coaching en Estado Puro:

¿Para qué?

Es una de las preguntas que más espacios de crecimiento genera. Si la aplicamos por ejemplo al tema que nos ocupa, ¿para qué Coaching en Estado Puro?, sin duda facilita una reflexión que bien podría traer respuestas muy motivadoras:

- Para poseer la destreza de generar conversaciones poderosas en cualquier contexto, siendo indiferente el marco temporal que se disponga.
- Para tener la habilidad de acompañar, ayudar a otras personas en procesos de desarrollo personal, colectivo u organizacionales.
- Para desarrollar una actividad profesional como coach, disfrutando de una de las profesiones más bonitas existentes, de mayor contribución y con mayor retorno personal.
- Para vivir un estilo de vida propio, diferente a muchos. Con un nivel

de consciencia elevado en el aquí y el ahora, desarrollando una gran responsabilidad y compromiso en las distintas áreas de la vida de uno mismo desde un estado de autocreencia, esto es, de confianza y de autoestima potente, y disponiendo en definitiva de una actitud motivadora, proactiva y positiva ante el devenir de los días de cada uno.

- Para vivir una vida emocional más ecológica, más plena y sobre todo consciente, donde la propia gestión emocional se desarrolla de manera efectiva y eficiente.
- Para estar en un continuo proceso de mejora, de adaptación poderosa ante los cambios, desde el equilibrio interior como piedra angular de la interacción con el entorno y con los correspondientes sistemas a los que se pertenecen.
- Para disponer de relaciones personales más enriquecedoras, nobles y estrechas.
- En definitiva, disponer de las herramientas, conocimientos y prácticas del Coaching en Estado Puro es como poner en manos de alguien un kit de vida que va a tener una repercusión integral en la propia persona, con una aplicabilidad personal, profesional y también hacia el entorno.

Podríamos decir sin temor a equivocarnos que el Coaching en Estado Puro es un generador no solo de espacios de crecimiento para uno mismo, para terceras personas, equipos u organizaciones, también es un generador de momentos inolvidables, un constructor de historias que quedarán en la retina de todo aquel que se cruce en su camino.

## Capítulo IV

### El comienzo...por uno mismo

*“Todo lo que hay de incertidumbre en la vida es la vida misma... cuan amarga y bonita a la vez pueda ser... fijando la distancia entre ambas tu propia percepción personal.”*

(Pedro Marcos)

Cierto es que el nivel de éxito en el ejercicio del Coaching en Estado Puro no es directamente proporcional al nivel de autoconocimiento y autogestión personal que posea el coach de sí mismo a través de su propia experiencia y aprendizaje. Sin embargo, es indudable que el hecho de que la persona que desarrolla esta disciplina se haya permitido vivir momentos de reflexión, descubrimiento o exploración personal facilitará poder aplicar las bases del Coaching en Estado Puro de una manera más certera y efectiva.

Esto se debe a que serán los detalles los que marquen el acompañamiento. Detalles que en la mayoría de las situaciones nacen y brotan del comportamiento más inconsciente e incontrolable del ser humano que, sin duda, está aderezado por los estados internos. Y son los resultados de esos procesos de trabajo personal los que el *coach* o conversador puede, y es recomendable que lleve a cabo.

En este viaje al interior de cada uno aún recuerdo los dos aprendizajes que más impactaron en mí, en una persona escéptica como yo en lo concerniente al desarrollo personal y profesional, y que sin duda marcaron un antes y un después en mi vida.

El primero de ellos lo recibí una tarde lluviosa, iniciando mi formación como *coach*, de la mano de la Psicología Cognitiva.

Recuerdo mi preocupación en aquel momento, incluso mi incredulidad, cuando supe que en vez de conocer y experimentar nuevas técnicas de *coaching* con las que dar mejor servicio a mis clientes, y por tanto tener más cerca la posibilidad de ganarme la vida cuanto antes, iba a recibir una clase de teoría, de psicología concretamente, lo que a mi entender, erróneamente por cierto, no contribuía de forma directa a mi objetivo real y fin último.

Quizás esa posición fue la que a la postre permitió que me diera cuenta de cuán grande fue el descubrimiento, puesto que partía sin expectativas. Y fue tanto el conocimiento y el impacto que me llevé, que sin duda será un momento para mi particular recuerdo.

En concreto, la Psicología Cognitiva nos habla del proceso cognitivo, ese proceso que todas las personas tenemos en nuestro interior y que viene a ser, utilizando el lenguaje metafórico, como el motor de un coche. Pues bien, el proceso cognitivo es el motor de las personas.

Según el proceso cognitivo un resultado que obtenemos en la vida es

consecuencia de un comportamiento, de una conducta, de una acción, por lo que se puede afirmar que el comportamiento es causa de nuestros resultados.

Ahora bien, ¿de qué depende que nos comportemos de una manera u otra ante una situación determinada? O, dicho de otra manera, el comportamiento es causa del resultado si bien es consecuencia también y a su vez de algo que las personas albergamos en nuestro interior... Y esto, ¿qué es?

La respuesta a la pregunta anterior la tienen las emociones, los estados emocionales, que son los que generan cambios en nuestro comportamiento y, por tanto, son causa de los mismos.

Verdaderamente no nos comportamos igual cuando sentimos fuerza, empoderamiento, valentía o amor, que cuando sentimos todo lo contrario. Aunque el comportamiento consciente como tal podemos dirigirlo a través de la voluntad, evidentemente no tendrá los mismos matices sintiendo unas emociones u otras, y si la referencia es el comportamiento más “inconsciente”, sin duda este sí se mueve por los estados emocionales que la persona albergue en dicho momento.

Así pues, las emociones son causa de los comportamientos, y estos causa de los resultados... Ahora bien ¿de qué son consecuencia nuestros estados emocionales?

Concretamente de las creencias, de los pensamientos más arraigados, que son los que determinan el sentir del ser humano en cada momento.



Emociones positivas, emociones no tan positivas, pero, en definitiva, emociones.

Cuando creemos en algo, o en alguien, o en uno mismo de forma favorable, sin duda ese mero hecho permite que aparezcan emociones como por ejemplo la seguridad, la confianza o el optimismo. Emociones que, a su vez, redundarán en un tipo de comportamiento consciente, y sobre todo inconsciente, de signo positivo.

Y aunque aún hay variables más profundas en el mapa neurológico del ser humano, que son las que determinan el nivel de creencias de cada uno (conscientes o inconscientes), si se analiza lo expuesto hasta aquí se obtendría un gráfico similar al siguiente:



Ahora bien, la pregunta es... sabiendo esto, ¿dónde suele estar el ser humano en su día a día?, ¿dónde suele invertir más recursos en forma de energía, tiempo o foco?

Para llegar a la respuesta quizás sea buena opción ver cuál de las tres preguntas expuestas a continuación es la más usual cuando queremos alcanzar un objetivo:

- ¿Qué he de hacer?
- ¿Cómo me he de sentir?
- ¿En qué he de creer?

Son tres opciones que nos podemos plantear ante un objetivo, y sin duda la más elegida por la mayoría de las personas suele ser la primera... “¿Qué he de hacer para conseguir lo que me propongo?”.

Esto significa que ante algo que queramos conseguir, la primera opción siempre será enfocar al comportamiento. En muy pocas ocasiones nos permitimos conectar con nuestros estados emocionales, y en menor medida con nuestras creencias que, como ya hemos visto, son dinamizadoras también del comportamiento y, por tanto, de los resultados.

Otro motivo por el que la atención se suele poner en el comportamiento es porque este está más en la consciencia y menos en la inconsciencia, mientras que las emociones y las creencias, en su mayor parte y en el día a día, no están al alcance de lo que controlamos (no es habitual que seamos conscientes en todo momento de las emociones que sentimos o de las creencias que sustentan nuestro devenir), sino que están más en el plano de lo desconocido.

A modo de ejemplo y para dar sentido a lo anterior, imaginemos lo siguiente:

*Supongamos que me encuentro en una situación de desempleo y que me dispongo a ir a una entrevista de trabajo. Salgo de mi piso y me encuentro*

*a un vecino que, de forma atenta, me pregunta cómo estoy y hacia dónde me dirijo. Tras comentarle mi destino, se interesa por la empresa que me va a hacer la entrevista e incluso por el entrevistador. Tras decírselo, sorprendido me comenta que esa persona es íntima amiga suya y que precisamente la noche anterior estuvo cenando con ella y le comentó acerca del proceso de selección que tenía abierto.*

*En esta situación lo habitual es acercarnos al vecino con la intención de que nos dé más pistas acerca de la persona en cuestión y del puesto.*

*A mi petición de ampliación de información, el vecino me corrobora la importancia del trabajo, las ventajas del mismo y los beneficios que tiene haciendo una descripción potente del puesto a cubrir, y termina compartiendo una información que su amigo le comentó la noche anterior y que versa sobre la cantidad de personas que se han presentado para el mismo, y las numerosas entrevistas que lleva hechas en una semana... Un total de 250 propuestas para un puesto de trabajo.*

*Tras escuchar lo anterior me despido de mi vecino agradeciéndole la información, y el tiempo dispensado, si bien ya en mi diálogo interno algo no marcha del todo bien.*

*Me dirijo al ascensor, entro, pulso el bajo desde el segundo piso y se cierran las puertas.*

*En ese momento, de forma no intencionada e incluso inconsciente, empiezan a navegar por mi mente pensamientos del tipo:*

*“¡Qué mala suerte tengo. Para un puesto de trabajo que encaja con mi perfil!”.*

*“¡250 candidatos! ¡Cuántas personas altamente preparadas!”.*

*“¡Cuántas personas con dotes de líderes y manejo de equipos!”.*

*“¡Idiomas! Tendría que haberme ido a estudiar y trabajar una temporada fuera para perfeccionar el inglés, y por vago no lo hice”.*

*Estas son frases muy recurrentes en situaciones similares.*

*Sigo en el ascensor y antes de llegar al bajo estos pensamientos han comenzado a generar unos estados emocionales, normalmente adversos, como la inseguridad, la rabia, la desazón, el pesimismo, la cobardía, la intranquilidad o el resentimiento.*

*Salgo y comienzo a caminar hacia la entrevista de trabajo. En ese caminar, mi cuerpo, que es inteligente, se hace eco del sentir interior y comienza a encorvarse, la mirada desciende, el rostro se entristece y termino andando ausente de la realidad, en mi mundo (en ese momento, pobre mundo), sin llegar a alzar la vista para ver nada de mi entorno.*

*Y todo esto, ¡sin ser consciente!*

*Llego a la entrevista y me siento delante del entrevistador...*

*Pero antes de continuar... dime, ¿cómo crees que será mi comportamiento?*

*La mayoría de las respuestas apuntan a que será contrario a mis intereses por cómo he llegado a la entrevista, si bien quiero albergar la posibilidad de que, en un gesto de superación personal, pueda plantearme que, ante situaciones adversas, soy capaz de dar mi mejor versión, de superar la adversidad mencionada... Y sí, así puede ser. Ese es el discurso de mi saboteador.*

*Ciertamente que será y es así, pues tenemos en nuestro historial multitud de situaciones que lo corroboran, aunque esa capacidad de superación la tenemos sobre aquello que somos conscientes, es decir sobre nuestra parte consciente. Ahora bien ¿qué ocurre con lo que no controlamos, con nuestra parte inconsciente?*

*¿Quién controla nuestra mirada?, o ¿quién controla que los argumentos salgan fluidos con seguridad, de forma ordenada, que la respiración acompañe nuestro discurso de manera que lo haga solvente, confiable? ¿cómo asegurarnos de que nuestra posición en la silla sea la adecuada, erguida, en sintonía con la posición del entrevistador, sin encogernos?*

*Sin duda, todo lo anterior no está a nuestro alcance de forma consciente, sino que surge y sale como consecuencia de nuestro motor interno, y dicho motor no está alineado positivamente, puesto que las emociones sentidas en el ascensor han provocado que mi comportamiento inconsciente no haya sido el mejor en esta tesitura tan importante.*

*Ahora bien, imaginemos la misma situación, pero cambiando un dato.*

*Partimos de la misma situación inicial. Salgo de mi piso, me encuentro con mi vecino y en el momento en el que me habla de su amigo y de su conversación con él me confiesa que este, además de explicarle las bondades del puesto de trabajo, le indica que el proceso de selección ha sido muy riguroso, que las entrevistas se han limitado únicamente a tres personas y que ya han comparecido dos por delante de mí, sin que estas, a pesar de ser unos excelentes candidatos, hayan cubierto plenamente sus expectativas. Evidentemente, las esperanzas estaban puestas en la entrevista que iba a mantener conmigo ese mismo día.*

*Tras recibir esta información lo más probable es que le regale a mi vecino una hermosa y agradecida sonrisa, le pregunte acerca de él y su familia, e incluso le invite a quedar para tomar un café en un momento posterior.*

*Con esa sonrisa me dirijo al ascensor. Entro, pulso igualmente el botón que me ha de llevar al bajo y en el transcurso de ese trayecto comienzo a tener un diálogo interno en el que se entrecruzan frases similares a estas:*

*“¡Es mi momento!”.*

*“¡Cuánto tiempo dedicado a mi preparación! ¡Cuántos viajes!”.*

*“¡Cuánto esfuerzo y tiempo alejado de mi familia!”.*

*“¡Y los idiomas... Pues aun no siendo bilingüe, cuando he tenido que viajar al extranjero me he defendido perfectamente, y si hace falta hago un curso acelerado y por supuesto que aprendo lo que haga falta!”.*

*Cuando se para el ascensor lo más probable es que ya se hayan generado*

*en mí emociones positivas como seguridad, motivación, optimismo, proactividad o ilusión.*

*Salgo del ascensor, comienzo a caminar y mi cuerpo, que es eco de lo que hay dentro de mí, comienza a extenderse, ampliarse, erguirse... Mi cabeza se alza, mi mirada sondea el horizonte, la sonrisa aparece en mi rostro y me permito no solo ver mi entorno, sino conectar con él.*

*Llego a la entrevista, me siento delante del entrevistador y... ¿cómo será mi comportamiento?*

*Pues lógicamente y casi con toda seguridad será positivo en la parte consciente, y en este caso probablemente también será positivo en la parte inconsciente ya que mis estados internos están alineados de forma constructiva.*

*Mi mirada transmite confianza, mi discurso profesionalidad, mi respiración tranquilidad, mis ojos, e incluso mi piel, brillan. Tras la entrevista saldré, llamaré a alguien para contarle que ha ido muy bien, que ha sido como si nos conociéramos de toda la vida. Y tras todo esto, incluso creeré que todo ha sido fruto de la suerte o la casualidad.*

*¿Quiere decir esto que me darán ese puesto de trabajo?*

*Inevitablemente la respuesta es NO. Sin embargo, SÍ habré hecho todo lo posible por acercarme a dar mi mejor versión, siendo esto realmente lo máximo a lo que podemos aspirar en cada momento y en nuestra vida, puesto que el SÍ definitivo no depende de nosotros. Ahora bien, lo que SÍ ha*



*dependido de nosotros lo hemos hecho de forma formidable.*

Así funciona el proceso cognitivo del ser humano, como ese motor interno que gestiona nuestro comportamiento consciente e inconsciente y que, en consecuencia, tiene una influencia directa en nuestros resultados del hoy y del mañana.

Volviendo a aquel momento en el que comencé a formarme profesionalmente como *coach*, recuerdo que por mi mente pasaron multitud de situaciones de mi pasado donde pude ver con claridad cómo había sido protagonista de experiencias similares a esta.

Tomé conciencia de que yo era o había sido un “animal” del comportamiento, un incansable usuario de la pregunta “¿qué tengo que hacer para conseguir esto?”, sin dedicar el más mínimo esfuerzo al ámbito de las emociones y las creencias. Entre otras cuestiones por el desconocimiento de lo que en ese momento estaba aprendiendo.

Estuve varios días digiriendo lo aprendido, y en medio de este proceso llegó el segundo aprendizaje. No podía imaginar que estaba ante algo que sin duda cambiaría mi vida, o por lo menos mi forma de ver y vivir la vida a partir de ese momento.

Recuerdo que este nuevo y poderoso conocimiento llegó de un maestro de la PNL (Programación Neurolingüística), quien durante su exposición nos preguntó:

“¿Queréis aprender a aprender de forma inteligente?”.



Reconozco que sentí sorpresa e incluso ligera indignación ante la misma, lo que provocó que mi nivel de atención creciera exponencialmente en ese momento.

Tras la respuesta masiva y afirmativa por parte de todos los que allí estábamos, el profesor comenzó su exposición para satisfacer nuestro deseo de saber.

La PNL nos enseña el proceso de aprendizaje del ser humano y lo explica de la siguiente forma.

Una experiencia, un *input*, un estímulo del exterior “entra” en nosotros a través de los 5 sentidos que son los canales que el ser humano tiene para percibir y estar en contacto con el entorno.

Sin duda esto ya nos indica que lo que una persona ve, otra persona lo escucha, y otra incluso lo toca... ¿Dónde está entonces la realidad?

Una vez percibimos el *input* podemos pensar que este hecho va directamente a la mente conformando un pensamiento por ejemplo positivo o negativo, y es aquí donde la PNL nos dice que NO.

Entre la recepción del *input* y su almacenaje en nuestra mente llevamos a cabo un proceso automático que siempre se repite, de forma consciente o inconsciente, tras cada percepción.

A cada estímulo le pasamos un filtro, el filtro de nuestra interpretación, y es

el resultado de esa interpretación lo que almacenamos en nuestra mente y lo catalogamos como algo positivo o negativo.

Así pues, es esa interpretación del *input* lo que genera un pensamiento, proceso este que de repetirse en el tiempo puede convertir ese pensamiento esporádico en ya una creencia, un pilar que nos guiará de por vida. Incluso en ocasiones de una sola interpretación puede nacer una creencia si el impacto a nivel neurológico es relevante.

Ahora bien, si a ese pensamiento generado por la interpretación del *input* le aplicamos el proceso cognitivo, nos encontramos con que ese pensamiento va a generar a su vez una o varias emociones, las cuales van a influir en nuestro comportamiento y este en los resultados de nuestro día a día.

Resultados estos que conforman nuestra realidad y que, sin duda, influirán en nuestro futuro.

Así pues, podemos concluir que lo que es determinante en nuestro futuro no es lo que percibimos, lo que sucede en nuestro entorno, sino el filtro que pasamos, las gafas con la que observamos nuestro entorno, la interpretación que hacemos de esos estímulos.

Pero, ¿de qué depende que nuestro filtro un día sea oscuro o claro (por simplificar la explicación)?

Pues dependerá de nosotros mismos, de las creencias que tengamos en el momento del impacto, del estado anímico de dicho momento, de nuestra experiencia vital y, en definitiva, de nuestra propia mochila de vida. Esa

mochila que llenamos de experiencias, aprendizajes, situaciones y conocimientos desde que nacemos (e incluso antes) hasta el día de hoy.

Y como no hay dos mochilas iguales en el mundo, porque no hay dos vidas iguales, la PNL concluye con una afirmación abrumadora a la vez que determinante para la autogestión personal, y es que la realidad no existe, existe la realidad de cada persona, que en ningún caso es la misma que la de otra persona.

*“No son los hechos los que nos hacen sufrir, sino la opinión que tenemos de ellos.”*

(Epicteto)

Esa toma de conciencia es extremadamente relevante para nuestro día a día, para nuestro empeño en la consecución de metas, puesto que, como explica la PNL, no vemos la realidad como es, sino como somos, con el color de nuestra propia mochila.

De forma gráfica podríamos representar lo anterior de la siguiente manera:



Expongo ahora algunos ejemplos que aporten claridad a lo que acabo de explicarte.

*Imaginemos que, yendo una noche por la calle, ves a una pareja de enamorados dándose un beso y caricias cómplices.*

*¿Cuál será la interpretación más normal? ¿positiva o negativa?*

*Sin duda parece que tu interpretación será positiva, sin embargo, si imaginamos que en el momento en el que ves dicho beso acabas de salir de una relación de pareja traumática, la cual se ha roto por decisión de la otra*

*persona, es posible que la interpretación sea diferente, quizás con más envidia o sencillamente con más incredulidad.*

*Siguiendo con el mismo ejemplo, si imaginamos que la escena se produce en ciertos países cuyas creencias religiosas son diferentes a las de otros, esto hará que tu interpretación sea diferente y, por consiguiente, tus pensamientos, emociones y reacciones.*

*Otro ejemplo clarificador sería cuando en un restaurante vemos cómo un comensal de la mesa de al lado usa sobremanera las manos y no los cubiertos para comer. Será fácil pensar en la mala educación que está demostrando. Sin embargo, si se trata de una persona que procede de otra cultura con costumbres diferentes a las nuestras, seguramente los “raros” en su país seríamos nosotros por comer con los cubiertos.*

¿Qué es lo correcto? Es difícil decirlo, pues sin duda esto está determinado por la mochila que cada persona lleva consigo y que no deja de ser, repito, la suma de todo lo vivido hasta ese momento.

Así pues y a modo de conclusión, pienso y creo firmemente que nuestro futuro no está determinado por lo que sucede fuera, sino por la interpretación que hacemos de ello.

Sirva de ejemplo una cuestión que particularmente caló en mí e hizo que me diera cuenta del peso de lo expuesto. La muerte de un ser querido, ¿es buena o mala?

Sin duda la respuesta a esta pregunta va a venir determinada por como tú

eres. Para mí es mala, si bien soy consciente de que puede haber personas que por diferentes motivos (creencias, religión, estados anímicos, situaciones concretas...) pueden pensar diferente.

Así pues, para aprender a aprender de forma inteligente hay que ser consciente de este proceso y en cada momento cuestionar que todo lo que estoy pensando no es fruto de lo que sucede fuera, en el exterior, sino de la interpretación que yo hago, y eso y solo eso es cien por cien mío.

Esto nos proporcionará la capacidad de llevar una mejor y más saludable autogestión personal puesto que, ante situaciones adversas o contrarias a nuestros objetivos, podremos trabajar con múltiples herramientas procedentes de la PNL, del Coaching en Estado Puro, etc. Se trata de saber gestionar, quitar y meter creencias de la mochila, o cambiar la interpretación de momentos vividos en el pasado y que hoy nos limitan en nuestra vida. Esto es a lo que la PNL llama “reprogramarnos”, es decir, desarrollar “un proceso de reprogramación detectando los programas que han podido quedar obsoletos en relación a los objetivos actuales, corrigiéndolos o cambiándolos por otros”.

Llegados a este punto, me gustaría compartir un ejercicio que suelo poner en práctica en relación con lo anteriormente expuesto.

Cuando vamos a la frutería, ¿elegimos y cogemos la fruta podrida?

Seguramente la respuesta sea que NO. Si es así, entonces ¿por qué en ocasiones sí compramos una fruta podrida en forma de una mirada de un compañero de trabajo o de nuestra pareja, por ejemplo?, o ¿por qué en

ocasiones compramos una fruta podrida en forma de un comentario vertido por alguien y que nos condiciona, nos perjudica e incluso nos limita?

Desde aquí una propuesta de ejercicio práctico y rápido a la vez para autogenerarnos comprensión y conciencia, y que el nivel de negatividad que podamos sufrir se minimice al máximo.

Ante un hecho que sientas que te pueda limitar, un *input* o estímulo adverso, te invito a que prestes atención a estas dos formas de actuar y te permitas con ello reflexionar y escoger la que más te convenga en cada momento.

## **OPCIÓN A**

Estás impartiendo una conferencia y en un momento de la misma ves que una de las personas que están en primera fila bosteza profundamente, sus párpados comienzan a cerrarse, y aparentemente se queda dormida.

Para ti, como conferenciante, eso puede ser una fruta podrida, algo que podría molestarte, por lo que es probable que en tu interior te plantees un diálogo similar a este:

—¿Qué está pasando?

—Que esa persona ha bostezado.

—¿Qué significa eso?

—Que se está aburriendo.

—¿Qué piensas?

—Que no le interesa mi conferencia.

—¿Cómo te hace sentir?

—Mal, triste, desanimado, e incluso enfadado.

—¿Cómo te vas a comportar a partir de este momento?

—Pues seguramente iré más rápido para terminar antes, me fijaré demasiado en esa persona, mi rostro se ensombrecerá, los nervios comenzarán a aparecer y mi forma de transmitir puede dejar mucho que desear.

—¿Cómo va a ser el resultado final?

—Pues supongo que bien pero no completo, con sensación de no haber dado mi mejor versión y seguro que los que me ven, incluso sin haberse dado cuenta, no podrán disfrutar de esa mi mejor versión.

—¿De qué manera va a influir esto en tu entorno?

—Pues cuando vuelva a casa probablemente estaré desanimado y no tenga muchas ganas de compartir, y hasta puede que me influya tanto como para que esté más centrado en mí, menos afable, etc.

## **OPCIÓN B:**

Tras percibir el mismo *input* adverso, tómate cinco segundos antes de continuar con lo que estás haciendo y, de forma imaginaria, haz el gesto de parar con tu mano cuando empieces a plantearte de nuevo las mismas preguntas:

—¿Qué está pasando?

—Que esa persona ha bostezado.

—¿Qué significa eso?



—Que se está aburriendo.

STOP, STOP... ¡STOP!

Entonces plantéate:

- ¿Qué hechos fehacientes demuestran eso?
- ¿Cuánto de mí hay en esa interpretación?
- ¿Qué creencias mías están presentes en esta interpretación?
- ¿Cómo estoy anímicamente en estos momentos?
- Si yo estuviera superempoderado, ¿qué interpretaría?
- Si yo creyera que soy el conferenciante más potente del mundo, ¿qué interpretaría?
- ¿Qué otra interpretación puede ser posible pues? Es aquí cuando empiezan a surgir respuestas que hasta este momento no tenías y piensas, por ejemplo, que esa persona puede haber pasado una mala noche, no haya descansado, tenga apetito, esté medicándose, etc.
- ¿Qué hechos demostrarían esta otra interpretación? Ahora sucede algo mágico. La mente busca argumentos que justifiquen esta otra interpretación (al igual que en la anterior opción buscaba argumentos de signo contrario), y termina encontrándolos.

A partir de aquí el diálogo interior cambia con respecto al de la opción A:

—¿Qué piensas?

—Que le puede estar sucediendo algo que no esté relacionado con el interés

por la conferencia.

—¿Cómo te hace sentir?

—Neutro, sin más.

—¿Cómo te vas a comportar desde ahí?

—Seguramente siga con mi conferencia tal y como estaba previsto, con ánimo, ganas, ilusión y de forma segura.

—¿Cómo va a ser el resultado final?

—Pues supongo que mucho mejor, lo que espero realmente.

—¿De qué manera esto va a influir en tu entorno?

—Cuando vuelva a casa seguramente tenga ganas de compartir la experiencia y me muestre más abierto, extrovertido, dialogante, etc.

—¿Qué prefieres para tu vida, la opción A o la B?

—Claramente, la B.

—¿Qué te mereces?

—Definitivamente, la B.

—¿De quién depende una u otra?

—De mí.

Es este un ejercicio bastante potente de autogestión personal que supone elevar nuestro grado de consciencia más allá del que se tiene en cada momento ante estímulos contrarios a nuestros intereses.

Esto no significa pensar siempre en positivo, sino ser justos con nosotros mismos, no permitirnos que un estímulo negativo condicione nuestra vida actual y futura sin antes pasar por este filtro de preguntas.

Esto hará que gran cantidad de esa fruta podrida no nos afecte y, por tanto, lo que demos y devolvamos a nuestro entorno no sea algo “podrido”, sino

algo más “saludable” para los demás y para nosotros mismos.

Evidentemente, incluso así habrá *inputs* que no podamos filtrar de forma alentadora para nuestros intereses, bien porque no seamos conscientes de ello (es uno de los grandes retos a superar), bien porque nuestra mochila sea tan pesada en ese momento que, sencillamente, se escape a nuestras posibilidades.

Ahora bien, actuando así, la pregunta sería la siguiente... ¿cuánta fruta podrida podríamos dejar fuera? Seguramente mucha.

Y una última pregunta para la reflexión. ¿Cuánta fruta podrida hemos podido comernos en el pasado, sin filtros, y que hoy forma parte de forma nociva de nuestra mochila?

Responder y actuar ante esta pregunta es lo que llamamos “reprogramarnos”.

Probablemente fueron estos dos aprendizajes los que más me marcaron y me convencieron del poder del conocimiento de materias como el *coaching* o la PNL y, por supuesto, de lo necesario del desarrollo personal y profesional para hacernos con herramientas y tomas de conciencia que nos permitan construir un futuro prometedor, ilusionante y maravilloso.

En este sentido, has de saber que son muchos los ejercicios que favorecen este trabajo personal, siendo lo más importante de estos que faciliten la mejora de cada uno, de la persona. Para ello será crucial, como ya he comentado al hablar del Coaching en Estado Puro, que generen recursos

que acerquen al *coachee* a su objetivo.

Recursos tales como:

- MOTIVACIÓN.
- Mayor CONSCIENCIA de él mismo, del entorno o de su propia existencia.
- Mayor nivel de AUTOCREENCIA en sí mismo (AUTOCREENCIA como la suma de la CONFIANZA y la AUTOESTIMA).
- RESPONSABILIDAD y COMPROMISO.
- ACCIÓN.

Antes de pasar a plantear las primeras propuestas de práctica (para llevar a cabo con uno mismo o acompañando a otra persona), es importante reseñar que si hay algo importante en el Coaching en Estado Puro son los tiempos, los ritmos a la hora de ejercitarlo, de aplicarlo.

Como veremos más adelante, una de las habilidades y también herramientas más potentes que proporciona el Coaching en Estado Puro es el manejo del arte de la mayéutica, el arte de la pregunta. En este sentido es muy importante incidir en la importancia de afrontar todas y cada una de las preguntas que se planteen de forma tranquila, sosegada, sin prisas, respirando antes de contestar, antes de leer, antes de escuchar y siendo consciente en todo momento de los pensamientos y emociones que pueden despertar en uno mismo o en quien las vaya a responder.

En cuanto a las preguntas que se plantean en el presente libro para una

propia autogestión (bien integradas en el texto, bien como parte de una práctica propuesta), ten en cuenta que el objetivo no es tanto leerlas todas y luego empezar a responderlas una a una desde la primera. Se trata más bien de ponerte en el papel de quien te estuviera preguntando (en este caso tú mismo), dándote espacios para responder, esperando dos o tres segundos entre respuesta y pregunta, incitando siempre a una reflexión mayor y más profunda que te pueda llevar a un lugar inesperado, inexplorado hasta ahora por ti.

Es importante reseñar de nuevo que los espacios de crecimiento no suelen estar presentes en uno mismo de forma consciente. Ese espacio de crecimiento probablemente haya que buscarlo en la parte inconsciente, cuyo acceso es más bien arduo, pero más potente y definitivo.

Normalmente las respuestas que se dan con cierta rapidez, gran facilidad de palabra y ritmo elevado suelen llevar implícitos contenidos que ya son conocidos por la persona que las da, información “no nueva”. En estos casos lo más probable es que no nos encontremos ante espacios de crecimiento propios del Coaching en Estado Puro puesto que no suelen

aportar nada nuevo o diferente en relación con el objetivo marcado. Esto no quiere decir que carezcan de importancia, es más, pueden resultar necesarios como camino previo, para un despertar mayor.

## **PRÁCTICA 1**

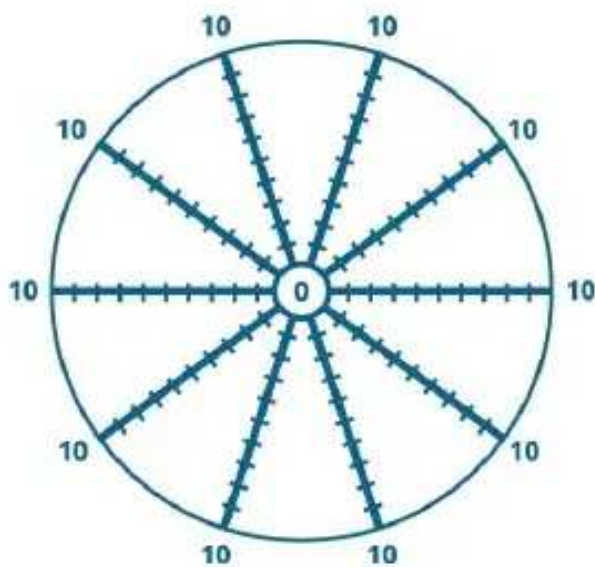
Una de las herramientas más utilizadas en el desarrollo personal y profesional, y sobre todo en los primeros momentos de este camino llamado

“crecimiento”, es la Rueda de la Vida, que, aunque puede tener distintas vertientes de aplicación, la esencia es siempre la misma, siendo lo más determinante la dinamización de la herramienta, esto es, el acompañamiento que se lleve a cabo a través de la conversación posterior.

Esta herramienta puede también orientarse hacia el ámbito profesional para obtener la llamada Rueda Profesional.

Consta de dos partes, una en la que trabajaremos sobre la propia rueda, y otra que consistirá en responder a las preguntas que voy a mostrarte (o hacérselas a alguien si trabajas con otra persona) co-generando así un espacio conversacional entre ambos.

Ahora bien, al igual que sugerimos anteriormente, te animo a realizar este ejercicio relajado, conectado contigo mismo, en un lugar cómodo con ciertas garantías de intimidad, y sobre todo sin prisa.



## **Parte 1:**

La práctica comienza con una reflexión acerca de cuáles son los diez pilares más importantes que hay en tu vida a nivel personal.

A modo de ejemplo, solo de ejemplo, puedes considerar la salud, la familia, la realización personal y/o profesional, el amor, los amigos, el trabajo, el ocio, la espiritualidad, la contribución o el servicio, etc.

Una vez seleccionados, anota un pilar por cada número 10 que veas y siempre fuera de la rueda.

Mantente en tu proceso de reflexión y, a continuación, responde de 0 a 10 cuál es tu nivel de satisfacción en la actualidad con respecto a ese pilar, donde 0 es nada y 10 es todo. Márcalo con una X en la tabla correspondiente a dicho pilar y en lugar numérico que corresponda. Hazlo de tal forma que, si es bajo, la puntuación tenderá al centro de la rueda, siendo al contrario en el caso de que la satisfacción sea alta.

Una vez evaluados todos los pilares une las X con líneas rectas hasta obtener una nueva figura geométrica (normalmente diferente a la circunferencia de la rueda), y sombrea la parte que queda en el interior.

Esa nueva figura geométrica es TU RUEDA DE LA VIDA.

Antes de pasar a la segunda parte, permíteme invitarte a hacer una lectura sobre lo que has hecho hasta llegar a este punto a través de una serie de

preguntas. Para esto sería importante que cogieras tu Rueda de la Vida, la colocaras delante de ti, y fijaras tu atención sobre ella.

- ¿Qué mensaje te llega de tu Rueda de la Vida?
- ¿Qué te puede estar diciendo ya?
- ¿Qué emociones sientes que te llegan en ese mensaje?
- Si tu vida fuera un vehículo de dos ruedas, y una de ellas fuera tu nueva Rueda, ¿cómo va tu vida?

## **Parte 2:**

Tras haber realizado el ejercicio de reflexión personal llega el momento de dinamizar la misma, de sacarle jugo, y para eso te planteo una batería de preguntas que sirven para acompañarte, a ti o a otra persona.

Es importante insistir en que cada respuesta necesita un tiempo que favorezca la reflexión de la misma, y es por tanto preciso, tras cada pregunta, facilitar ese espacio (para ti mismo si eres tú el coachee de esta dinámica, o bien para otra persona, siendo en este último caso muy importante la mirada, la sonrisa, los silencios...).

También hay que destacar que son preguntas tipo, que se plantean sin saber las posibles respuestas, por lo que es posible que algunas tengan una secuencia lógica y con sentido para ti, o simplemente decidas pasar a la siguiente o, incluso, se te pueda ocurrir alguna mejor.

- ¿Cómo te has sentido?



- ¿Cuál es la forma de tu rueda?
- ¿Qué te ha llamado más la atención?
- ¿Qué área te gustaría mejorar?, ¿qué te aportará ese cambio?
- ¿Cómo sabrás que lo has logrado?
- ¿Quién más se beneficiará?
- ¿Cuánto de importante es para ti mejorar esta área?
- ¿De quién depende?
- ¿Qué has hecho o has estado haciendo en esta área hasta el momento?
- 
- ¿Cómo has contribuido o estás contribuyendo a que sea o estés así?
- ¿Qué te puede estar limitando?
- ¿Cómo podrías mejorar dicha área?
- ¿Qué podrías hacer que no hayas hecho hasta ahora?
- ¿Qué necesitarías hacer para subir un punto en la escala?
- ¿Cuándo lo vas a hacer?
- Del 1 al 10, ¿cuál es tu compromiso contigo mismo o contigo misma de llevarlo a cabo?

## Capítulo V

### El arte de la conversación

Aún recuerdo con cariño, amor y algo de nostalgia ciertas conversaciones que han marcado mi vida.

Conversaciones seguidas de decisiones que me han hecho cambiar de rumbo y que, sin duda, hoy me han traído hasta aquí. Probablemente a ti también te haya ocurrido lo mismo.

Conversaciones con personas normalmente cercanas, personas a las que me unen, a las que te unen, lazos estrechos de amistad y afecto.

Conversaciones cálidas, profundas a la vez que cercanas, largas a la vez que concretas, interesantes a la vez que amenas. En definitiva, conversaciones que hoy en día, con el paso del tiempo, diríamos sin dudar que han sido conversaciones poderosas.

Conversaciones que generan conocimiento, que quedan para siempre y que adquieren un valor incalculable cuando las desempolvamos del cajón del olvido y las devolvemos a nuestra consciencia.

En realidad, la vida no deja de ser una conversación eterna de nuestra existencia, puesto que desde el mismo momento en que tenemos

consciencia prácticamente no hay momento alguno en el que no estemos inmersos en una conversación, bien con uno mismo, bien con otra persona.

Y es quizás deuda del ser humano ser consciente de este hecho para poder determinar la importancia que tienen estas conversaciones en el devenir de este y en el de su propia existencia.

Hubo un tiempo en el que la relevancia de las conversaciones poderosas era sin duda evidente. Se ponían en valor, así como a las personas que tenían la capacidad de crearlas, fomentarlas y generarlas con destreza.

En esa época ubicamos a los que hoy llamamos filósofos, personas que, en su entrega al estudio del ser humano, de su comportamiento, encontraban en las conversaciones el espacio donde cimentar su conocimiento y a la vez sus enseñanzas.

Y es ahora cuando se hace necesario volver a antaño, a esa capacidad de facilitar espacios de crecimiento para otras personas o equipos, o para uno mismo, puesto que es ahí donde quizás se encuentra el secreto de la evolución humana.

Conversaciones que no requieren un tiempo concreto de duración, ni un espacio geográfico o un momento determinado. Conversaciones que son poderosas por generar o facilitar recursos que acercan a alguien a un propósito mayor, o a una reflexión que le haga avanzar en su ideario de deseos, retos u objetivos.

Conversaciones de sesenta minutos, de media hora, de un minuto e incluso

de... una mirada. Puede haber más comunicación en una mirada fugaz que en una charla de dos o tres horas.

No es la duración o el lugar lo que determina el desenlace de una conversación en un sentido u otro, sino el resultado final de esta.

Ahora bien, ¿cómo aprender o saber qué elementos son imprescindibles para generar una conversación poderosa?

Sin duda, han de ser elementos o competencias que faciliten lo expuesto anteriormente de forma ágil, certera, eficiente y sin necesidad de más instrumentos que su propia aplicación y puesta en valor.

El Coaching en Estado Puro entiende que son tres las habilidades fundamentales para generar conversaciones poderosas; o como decían los filósofos, conversaciones bellas.

La **presencia**, la **escucha activa** y el **arte de la pregunta** marcarán el aroma y el sabor de la conversación poderosa.

## V.I. La presencia

*“Es temprano, fuera de casa hace frío, es Navidad y estoy de vacaciones disfrutando de los pocos días al año que puedo, podemos, mi familia y yo, de estar con mis abuelos, concretamente y con más cercanía con mi abuela Cata y mi abuelo Pedro.*

*Me despierto, bajo de la cama con rapidez y un poco con imprudencia pues mis pies no llegan bien al suelo, y salgo corriendo hacia la cama de mi abuelo. Mi abuela ya está levantada, pero él no.*

*Llego y, sin preguntar, me meto con él. Me da un beso, me arropa y me mira.*

*Me siento seguro, confiado, el tiempo se para y, con la melodía de la radio que escucha, veo cómo me mira, me sonrío y me pregunta o me habla (quizás no lo recuerdo con total nitidez) y yo le contesto, o no... O simplemente pienso y siento.*

*Noto cómo el mundo me espera, incluso me duermo y despierto al calor del amor de mi abuelo, de mi abuelo Pedro.”*

(Pedro Marcos)

Ciertamente son momentos que han quedado en mí para siempre, que conforman mi gran universo y que, seguro, todos hemos vivido en algún

instante de nuestra vida con una o varias personas.

Momentos en los que hemos sentido la atención y entrega más plena de una persona hacia nosotros, y eso nos ha hecho sentir y pensar, reflexionar y recapacitar.

Momentos de presencia.

No encuentro mejor manera de explicar y compartir lo que para mí es la presencia.

La presencia es la habilidad consciente e inconsciente de “estar estando” en un lugar y/o momento determinado. Sin egoísmo alguno y con toda la generosidad que uno puede albergar en lo más profundo de su interior para regalársela a otra persona o equipo, e incluso a uno mismo.

La presencia es la habilidad consciente e inconsciente (puesto que han sido numerosos los momentos en nuestra vida en los que hemos dado y nos han dado presencia sin “saberlo”) de entregarnos a una causa, a un propósito que se corresponde en su totalidad con los intereses o el interés de la otra persona o equipo, o los de uno mismo.

Es depositar todo tu potencial en esa causa prestando tus cinco sentidos a ello, permitiendo que estos se expandan y conecten con el entorno para crear una simbiosis que te facilite percibir todo tipo de detalles, *inputs*, para pasarlos por el filtro de tu conocimiento y experiencia y devolver tu mejor versión en forma de una pregunta, un silencio, una mirada, una propuesta, una herramienta, etc.

Es estar en el “aquí y ahora” permitiéndote fluir en la conversación sin poner el foco o la necesidad en un aspecto en concreto y a la vez en todos.

Es en este momento cuando el grado de conexión es total, el tiempo se para, las palabras tienen melodía, las miradas cuestionan, las miradas responden, las miradas asienten... las miradas comunican.

Y si tuviera que definir la presencia con una palabra sin duda elegiría generosidad, incluso amor.

El motivo es sencillo. Lo que se le da a una persona cuando estamos presentes tiene un valor incalculable, es nuestra esencia más pura, sin tapujos, sin interferencias, sin “trampa”. Es una demostración de amor y admiración hacia la grandeza de la otra persona por cuanto somos sabedores de que es la fuente de su conocimiento, desarrollo y, en definitiva, la creadora idónea de su propio camino.

En este sentido resulta curioso que, al leer estas líneas, pudieras pensar que no es para tanto y cuestionar el verdadero valor de estar presente. Quizás con la siguiente reflexión te resulte más fácil otorgar a este asunto la importancia que merece.

¿Qué valor le dábamos al tiempo cuando teníamos quince años? ¿Y cuando teníamos treinta? ¿Y con cincuenta? Es más, ¿qué valor creemos que le daremos cuando tengamos noventa años?

En la mayoría de los casos las respuestas a estas preguntas tienen un

denominador común, y es que el valor del tiempo va creciendo a medida que cumplimos años llegando a ser este incalculable cuando alcanzamos una cierta edad. Se podría decir que el tiempo es el recurso que más aumenta su valor a medida que avanza.

Es importante ser conscientes de que cuando estamos presentes con una persona le estamos entregando nuestro bien máspreciado, nuestro tiempo, nuestro tiempo de calidad y de entrega, y que para determinar el valor de ese tiempo podemos recurrir al valor que tiene y tendrá el tiempo en nuestras vidas.

Y es que el minuto que le podemos dar ahora a una persona a través de nuestra presencia es el mismo que disfrutaremos en mayor o menor medida cuando tengamos 90 años. Un minuto que, intuyo, será muy valioso para cada uno de nosotros llegados a esa edad.

Esta reflexión nos permite conectar con el momento y con la persona, dándole vital importancia a este hecho una vez se inicia y se desarrolla la conversación.

Si nos adentramos en el mundo del *coaching* se podría identificar la presencia con el estado del *coach*. Ese estado en el que el *coach* se prepara para acompañar plenamente a su *coachee* hacia su objetivo, hacia su meta.

Y la mirada es, sin duda, uno de los caminos del coach para transmitir esa presencia. Una mirada centrada que contribuirá a desarrollar la relación entre ambos.



*En general, dos cuerpos alcanzan un cierto grado de sincronización a través del contacto de la mirada.*

*Ha sido demostrado que dos personas activamente involucradas en una conversación, artes marciales, baile, etc., que mantienen un estrecho contacto de la mirada desarrollan ritmos cardíacos, presiones arteriales y ritmos*

*respiratorios cada vez más parecidos, y a veces incluso electroencefalogramas sincronizados.*

*Este fenómeno cuantificable casi indica que a través del contacto de la mirada dos cuerpos intensamente comunicados se adaptan uno al otro hasta el punto de convertirse casi en uno.*

(Desmond Morris)

La mirada une o desune personas, la mirada pregunta y responde, la mirada conecta y desconecta, la mirada confirma o desmiente. La mirada es una de las principales formas que tienen las personas para entrar en conexión, para facilitar que la presencia aparezca en su estado más puro.

Ahora bien, se trata de una mirada afable, cómoda, sencilla y sincera, lejos de la necesidad de mirar fijamente, sin parpadear y sin retirar la misma durante un tiempo concreto.

Esta ha de ser natural a la vez que intencionada al principio hasta crear la conexión suficiente como para que, posteriormente, sea la propia mirada la que sugiera cualquier movimiento ocular o de la cabeza a la otra persona.

## **PRÁCTICA 2**

Con el objeto no solo de leer acerca de la importancia de la mirada para generar presencia sino también de experimentarla, te propongo que realices con otra persona una pequeña dinámica algo diferente.

Situaos uno frente al otro y conectad con la mirada (algo de música suave puede ayudar).

Sin necesidad de tenerla fija, simplemente miraos a los ojos y cuando alguno necesite retirarla o sonreír que lo haga, tan solo con la cautela de no hacerlo de forma que pueda provocar la desconexión del compañero.

Es importante ir tomando conciencia de cómo la mirada que puede comenzar siendo incluso un poco incómoda paulatinamente se va convirtiendo en un canal de conexión extraordinario. Y es que esta te va a permitir percibir matices inexplorados al principio, elementos nuevos de la otra persona e incluso mensajes de ida y vuelta acerca de las sensaciones y pensamientos de cada uno.

Pactad tres rondas de cinco minutos seguidos con descansos de un minuto entre una y otra para, posteriormente, comentar cómo os habéis sentido y qué es lo que habéis podido aprender y percibir.

La presencia es la competencia o habilidad sobre la que se sustentan el resto de las habilidades que son imprescindibles no solo en el Coaching en estado puro, sino en la comunicación en su dimensión más global.

Ahora bien, ¿cómo entrenarnos para poder desarrollarla? Permíteme que comparta tres caminos para lograrlo:

### **A. Estar en el aquí y ahora**

Han sido muchos los momentos en los que, si analizamos, nos hemos sentido inmersos en lo que estábamos haciendo.

Instantes donde no ha habido separación entre nosotros y nuestro entorno, y ha sido cuando seguramente hemos dado nuestra mejor versión.

Estar conectado en un instante y en plenitud a nivel sensorial con el entorno. Eso es fluir. Estar en el aquí y ahora sin detenernos en juicios o pensamientos que nos puedan llevar a otro lugar o a otro momento evitando así la generación de diálogo interior o “ruido interno”.

El “ruido interno” surge de estar en modo juez, y por tanto interpretando todo lo que percibimos con la consiguiente repercusión en nuestro diálogo interior y este en nuestro cuerpo.

Fluir significa que nuestro ser (pensamiento, emoción y comportamiento) opere de forma espontánea, de forma natural (en función del entrenamiento

previo que uno tenga), que no haya tensión alguna que pueda hacernos perder efectividad y eficiencia en dicho instante.

Estar en el aquí y ahora en el contexto del presente libro significa estar centrado en lo que está sucediendo en la conversación, estar con los cinco sentidos puestos en la otra persona y en la propia sesión de *coaching*.

Es todo lo contrario a estar inmersos en una conversación y de forma paralela estar pensando en cualquier cuestión ajena a lo que ahí está ocurriendo.

Sin duda, estar presente en una conversación de forma no presente podría considerarse una pequeña o gran traición a la expectativa del *coachee* que, evidentemente, no es lo que espera de nosotros y, por supuesto, no es la mejor contraprestación a la generosidad mostrada por la persona que comparte algún tema probablemente importante para ella en dicho momento.

Este hecho, considerado y aceptado de forma general, en ocasiones no es tenido en cuenta, lo que provoca momentos que seguramente no son acordes a la situación. Estos surgen desde el momento en que quien lleva a cabo la “no presencia” lo hace creyendo que la otra parte no se da cuenta porque cree que puede disimularlo.

Es un error.

Hay muchos factores que delatan tal ausencia, si bien en muchos casos son inconscientes y por tanto no se podrían cuantificar. Ahora, lo que sí es

cuantificable es la duración de la conversación a partir de ese momento y sobre todo la calidad de esta.

Echar un vistazo al teléfono móvil o a cualquier otro dispositivo electrónico mientras conversamos, mirar fijamente sin pestañear a una persona mientras habla o provocar pequeñas desconexiones imprevistas al mirar a otro sitio sin mera importancia... son situaciones de quiebre de la conversación.

Si hay una competencia determinante en una conversación para poder llegar a catalogarla como poderosa sin duda es la presencia. Esta facilita, más allá de la generación de confianza en ambos sentidos, que la persona receptora de dicha conversación o el *coach* tenga la capacidad de recibir cualquier *input* o impacto, independientemente del canal sensorial por el que llegue, y actuar en consecuencia de la mejor de las maneras que sepa o entienda.

Atendiendo a mi propia experiencia voy a dar algún ejemplo de lo expuesto recordando dos momentos que pueden ser muy ilustrativos del peso que tiene la presencia.

Uno de ellos me remonta a mis primeros años como *coach* profesional. Una clienta me pidió que cogiera como *coachee* a un sobrino suyo que padecía leucemia.

Cuando la escuché he de reconocer que me estremecí e intenté por todos los medios eludir esa responsabilidad, primero por alineación con la propia disciplina (argumenté que el *coaching* está más orientado a trabajar objetivos y quizás no situaciones como la propuesta) y sobre todo por el temor que sentía a enfrentarme a dicha situación.

Andrea (nombre figurado), que así se llamaba, insistió y me dijo que lo entendía perfectamente, que se lo había dicho a él e incluso al médico que le atendía y que ninguno había puesto ninguna objeción, más bien al contrario, a su sobrino le apetecía probar.

Tras aceptar el reto llegó la primera sesión y, sinceramente, ver a un chico tan joven caminar con dificultad, con el cuerpo prácticamente vendado al completo, ya supuso un impacto brutal en mí.

La primera sesión transcurrió con normalidad y quiso repetir. Tras la segunda y al preguntarle yo por dónde seguir, ya me dijo que prefería dejarlo puesto que no veía avance alguno, sobre todo en lo que respecta a la tolerancia al dolor, a su propia gestión emocional, que era su objetivo.

Me quedé triste por no poder acompañarle y ayudarle.

Ahora bien, aprendí de lo ocurrido. Realmente no conseguí entrar en presencia en ningún momento, estaba atemorizado, me contagié emocionalmente y pasé momentos de rabia y tristeza, lo cual seguro influyó en que no pudiera regalarle mi mejor versión como *coach*.

Recuerdo otro momento, quizás con menos carga emocional, que también puede servir de ejemplo. Me disponía a dar una conferencia en Badajoz (España). Fui con Antonio, mi amigo y antiguo socio, esperando encontrar un aforo de entre ochenta y cien personas por las inscripciones que habíamos tenido.

La hora se acercaba y no veíamos que llegara nadie, hasta que al final llegaron. Unas ocho personas.

Esto sin duda me descolocó y aunque esas personas salieron contentas fui yo el que hice el viaje de vuelta totalmente insatisfecho. Un viaje en el que no paré de conversar sobre lo ocurrido desde el enfado y la indignación. Hasta que de repente, más bien por causalidad que por casualidad, me percaté de algo en lo no había reparado hasta ese momento. Y fue una pregunta que me hice la que provocó que me diera cuenta:

“Pedro, ¿tú dónde has estado durante la conferencia?”.

Mi respuesta fue rápida si bien reflexionada y sentida. “He estado junto a las noventa y dos personas que no han venido”. Y sin embargo, había abandonado a las otras ocho que sí me habían dedicado su tiempo.

Es indescriptible la sensación de aquel momento tras dicha reflexión. Vergüenza propia por haberme comportado así, aunque sí, sucedió.

El aprendizaje de aquel momento fue que una vez comienza una conferencia, haya las personas que haya, yo he de estar con ellas puesto que se merecen lo máximo. Ese máximo comienza con mi presencia más pura, auténtica y poderosa, para darles así lo mejor de mí.

Y, cosas de la vida, a lo largo de estos ya muchos años se ha repetido la situación incluso en dos ocasiones más, es decir, prever una afluencia importante de personas que luego no es tal.

Una conferencia en Lima y otra en Miami, ambas con una inversión económica y en recursos personales importante y, sin embargo, con un desenlace no deseado en cuanto al número de asistentes.

En Lima esperábamos cincuenta personas y se presentaron cuatro, ninguna con claros deseos de formarse en *coaching*, y en Miami solo acudieron tres de las ochenta que iban a asistir en un principio. Solo una con intención de adentrarse en el mundo del *coaching*.

En ambos sitios me ocurrió lo mismo. Tras la desazón de ver el poco retorno de todo el trabajo realizado previamente llegó el recuerdo de esa ciudad (Badajoz), lo que me permitió “entrar en presencia” y dar lo mejor de mí. Lo logré de nuevo al plantearme una pregunta... “¿Qué esperan estas personas de mí?”.

Recomendaciones:

- Relájate antes y durante la conversación, y para ello utiliza los medios que sepas te son más útiles como respiraciones profundas y lentas desde el abdomen, escuchar música, cerrar los ojos por unos segundos, etc.

En este sentido es recomendable que te tomes cinco minutos como mínimo antes del comienzo de la conversación o de la sesión de *coaching* para relajarte y entrar en ella de la mejor manera posible.

En el caso de que necesites relajarte durante la conversación, para no romper la conexión la mejor opción es centrarte en tu propia respiración haciendo inhalaciones y exhalaciones profundas sin que



lleguen a ser percibidas por la otra persona.

- Sé flexible, déjate llevar por la conversación sin necesidad de imponer ninguna dirección, sin necesidad de opinar, de decir, de guiar, de saber más que la otra persona. Simplemente siendo consciente de que seguramente tu mayor aportación no está en entender para solucionar, lo cual resultaría difícil en tan breve espacio de tiempo, sino en acompañar y estar presente para lo que puedan demandar de ti.

Ser flexible significa seguir la conversación por donde la propia persona requiere, y normalmente eso suele coincidir con las últimas palabras que emite. Preguntar por estas es sin duda una garantía de estar acompañando por el camino que marca la otra persona.

Esta flexibilidad no solo concierne a la parte verbal de la conversación, sino a todo lo que sucede en la misma. Cuestiones como el ritmo, los matices, o incluso los movimientos corporales también son determinantes y por tanto requieren de una cierta adaptación por tu parte, siempre y cuando mantengas un equilibrio entre este ejercicio y tu propia comodidad.

Se trata pues de pensar en la otra persona incluso por encima de uno mismo, si bien no a costa de todo, no a costa de estar en una situación que impida el fluir por incómoda que pueda resultar

Y si hay algo que ayuda a ser flexible y a demostrarlo en la conversación es, sin duda, la capacidad de poder devolver todo lo que suceda en la propia sesión. Me explico.

Son muchos los factores que están al margen del control del *coach* o del conversador, como por ejemplo que suene un teléfono, que se apaguen las luces, que en el caso de estar en un lugar público el ruido aumente de forma significativa, que se interrumpa la conversación, que el *coachee* sugiera parar...

De cualquier forma, puedes actuar de dos maneras: omitiendo lo acontecido sin llegar a involucrarte ni emocional ni cognitivamente en el hecho, o bien acogerlo y darle entrada en la propia conversación si fuera necesario.

Son múltiples los casos en los que de las “casualidades” surgen momentos de reflexión potentes y poderosos. Tan solo es preciso saber cómo devolverlos y acompañar al *coachee* para que les saque rendimiento.

En estas situaciones es recomendable, como veremos más adelante, dejar que el hecho ocurra sin darle más importancia y, una vez haya pasado, solicitar al *coachee* permiso para preguntarle de forma espontánea acerca de lo acontecido. Pueden servirte preguntas como:

- Si lo sucedido en este momento tuviera algún sentido para ti, para la conversación, ¿cuál sería?
- Qué mensaje puede tener lo acontecido INCLUSO para ti?
- ¿Qué aprendizaje podrías sacar de esto?

Se trata pues de poder dar sentido a todo el universo que envuelve a la conversación, y sin duda tener la capacidad de hacerlo de forma espontánea te ayudará a demostrar al *coachee* que estás muy

conectado con él o ella, con el contexto, con el momento, y por tanto con la conversación.

Evita tener pensamientos que te distraigan y/o que no tengan nada que ver con la sesión. Tal como decíamos antes, no deja de ser una posible “traición” a los intereses de tu interlocutor, y representa nuestra respuesta a algo que sí estamos recibiendo... su generosidad por compartirlo con nosotros.

Para eso es importante poner el foco en qué parte de ti quieres ofrecer a la otra persona y pensar en qué es lo que se merece realmente. Y por supuesto no olvides ponerte como objetivo inmediato DISFRUTAR del momento y de su presencia.

Permítete dispensar tu mejor y más valiosa actitud hacia el momento que vas a vivir, hacia la conversación. Ten la actitud más positiva que puedas y flexibiliza tu semblante, dibuja una leve sonrisa, una mirada amplia con pupilas expandidas, sin gestos “violentos o rápidos” sino más bien todo lo contrario, armónicos y pausados.

Tener una actitud positiva y reírte, permitir la aparición de la risa, puede llegar a ser un ejercicio terapéutico por los beneficios que esta dispensa. Toma nota de algunos:

1. Aumenta la capacidad respiratoria mejorando la oxigenación (los pulmones eliminan aire residual) y mejora el funcionamiento de todas las células de nuestro cuerpo y su nivel de energía.
2. Aumenta la producción de neurotransmisores en el cerebro y, por tanto, sube la actividad cerebral y mejora el ánimo. También genera

niveles mínimos de adrenalina y noradrenalina.

**3.** Disminuye los dolores y las molestias (al subir la endorfina).

**4.** Es saludable. Son más de cuatrocientos músculos los que se contraen con la risa, activándose la función cardiorrespiratoria como cuando se realiza ejercicio aeróbico. Las contracciones del diafragma producen un masaje de órganos internos que beneficia la función digestiva, elimina toxinas y mejora el tránsito intestinal.

**5.** Es un tónico cardiovascular que mejora la circulación y regula la tensión arterial. El flujo sanguíneo se activa ayudando a prevenir los infartos.

**6.** Es un mecanismo antiestrés. Disminuye el cortisol en la sangre, una hormona que se produce en el estrés y que provoca daños cardiovasculares y cerebrales. Un incremento de cortisol daña las conexiones cerebrales y dificulta el aprendizaje y la memoria.

**7.** Al reír producimos lágrimas (facilitando la limpieza de ojos y conductos nasales), y nos relajamos (mejora del sueño, descanso y la reposición energética).

**8.** Mejora nuestra inmunidad (aumenta el nivel de linfocitos, entre ellos células asesinas, defensivas y destructoras de células cancerígenas. Tras la risa nuestra saliva tiene más Inmunoglobulina A, anticuerpos defensivos frente a posibles enfermedades infecciosas).

**9.** Es un mecanismo liberador y defensivo frente a tensiones y sufrimientos graves (nos distancia del dolor).

Y , sin duda, la aportación más valiosa por tu parte será llevar a cabo lo anterior desde el máximo de los respetos, desde la más sincera admiración y del más puro agradecimiento, independientemente de lo que pueda ocurrir o sea la parte central de la conversación.

- Adopta el modo descriptivo ante cualquier asunto. Para el *coach* en estado puro el juicio no tiene lugar, ni la opinión, por lo que es la mejor predisposición para poder acompañar de forma eficaz al *coachee*. En caso de ser una conversación más allá del mundo del *coaching*, adoptar el modo juez te llevará a ocupar un lugar que quizás no coincida con las expectativas que en ese momento tiene la persona con la que conversas.
- Ten la capacidad de valorar en todo momento la energía de la conversación porque esta va a influir enormemente en el resultado final. En función del momento será aconsejable un mayor o menor nivel de energía y tú, como *coach*, puedes regularlo y gestionarlo a través de las preguntas, de tus movimientos, del parpadeo, etc.

Normalmente y atendiendo a las etapas que indica la metodología (que veremos más adelante), el nivel de energía ha de comenzar neutro para ir subiendo mientras se está definiendo el objetivo. Acto seguido lo mejor es hacer una pausa a nivel energético cuando se está explorando la realidad y, desde ahí, ir subiendo paulatinamente a través de la etapa de las opciones para terminar en el plan de acción con el pico de energía más alto.

Para practicar el estar en el aquí y ahora, y especialmente para ejercitar los cinco sentidos, te propongo la siguiente práctica. Te recomiendo estar en un sitio cómodo, aislado durante unos quince minutos, y a ser posible con silencio a tu alrededor.

Se trata de hacer un viaje a través de tus cinco sentidos con todos sus matices (cuantos más, mejor) y hacer balance, e incluso ser consciente, de cuál es el sentido con el que te ha resultado más sencillo hacer la dinámica. Esto te dará una idea de cuál pudiera ser tu canal de comunicación preferente (visual, auditivo o kinestésico —tacto, olfato y gusto—).

Con los ojos cerrados, responde:

- ¿Qué tipo de imágenes ves?
- ¿Color o blanco y negro?
- ¿Centradas o a un lado?
- ¿Imagen cuadrada o rectangular?
- 
- ¿Cerca o lejos?
- ¿La ves desde fuera o te ves a ti dentro de esa imagen?
- ¿Tiene o no tiene marco la imagen?
- ¿Clara u oscura?
- ¿Estática o en movimiento?
- ¿Movimiento lento o rápido?
- Etc.

¿Qué sonidos te llegan?

- ¿Agudo o grave?
- ¿Volumen alto o bajo?
- ¿Lejano o cercano?
- ¿Te llega por ambos oídos o por uno solo?
- ¿El ritmo es rápido o lento?
- ¿Continuo o discontinuo?
- Etc.

¿Qué sabores disfrutas en este momento?

- ¿Amargo o suave?
- ¿Frío o caliente?
- ¿Intenso o leve?
- ¿Salado o dulce?
- ¿Permanece o se desvanece?
- Etc.

¿Qué olores llegan a tu sentido del olfato?

- ¿Profundos o superficiales?
- ¿Intenso o leve?

- ¿Permanece o se desvanece?
- ¿Contacta con algún punto de la nariz o no?
- Etc.

Tocando lo que esté a tu alcance, ¿cómo es ese tacto?

- ¿Suave o áspero?
- ¿Frío o caliente?
- ¿Permanece o se desvanece?
- ¿Rugoso o liso?
- Etc.

## **B. Desarrollar la congruencia e integridad personal**

Si analizamos en nuestro pasado las veces que hemos estado más conectados con el entorno, con el universo, seguramente concluyamos que han sido etapas vitales donde el equilibrio o la paz interior se han manifestado de forma importante.

Y es que a mayor equilibrio interior, mayor tranquilidad para “estar estando”, para disminuir el “ruido mental”. Más facilidad, en definitiva, para entregarnos a la otra persona o *coachee*.

Es por ello que, para desarrollar la presencia, se hace necesario lo que en el



Coaching en Estado Puro ya hemos puesto de manifiesto, y que no es otra cosa que el propio trabajo personal del *coach* o de la persona involucrada en la conversación.

Un trabajo interior en búsqueda del más puro autoconocimiento, y una vida en coherencia con los objetivos y valores propios, tanto personales como profesionales.

Así, será más sencillo y asequible potenciar la presencia a partir de la realización periódica de ejercicios que faciliten la autorreflexión.

## **PRÁCTICA 4**

En línea con lo expuesto anteriormente te propongo que te concedas un tiempo de aproximadamente sesenta minutos para llevar a cabo un ejercicio de autorreflexión y toma de conciencia acerca de ti mismo, de tu momento presente, de tus momentos futuros, y en cierta manera también de tu propia existencia.

Busca un lugar donde tengas cierta seguridad de no ser interrumpido, crea el entorno que mejor se adapte a tus momentos íntimos de reflexión y conversa contigo mismo a partir de las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es tu **visión** en la vida? (Entendida esta como el objetivo vital, dónde quieres llegar y/o quién quieres ser).
- ¿Cuál es tu **misión** en la vida? (Entendida esta como la razón de ser y de existir, el para qué se hace lo que se hace, o lo que es lo mismo,

el para qué alcanzar la **visión** anterior).

- ¿Cuáles son tus **valores** principales? (Entendidos estos como los pilares que dan soporte y guían tu vida).
- ¿Cuál es el **grado de alineación** entre valores y objetivos personales – profesionales?

Tras la reflexión toma nota de lo obtenido y dibuja, como si de un cuadro se tratara, dónde quedan representadas tu visión, tu misión y tus valores, así como el camino que te llevaría desde donde estás hacia aquello. Es decir, representa en un dibujo las conclusiones de la reflexión anterior.

Una vez realizado el dibujo tómalo en tus manos, colócalo frente a tus ojos, y permítete responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué mensaje hay en ese dibujo para ti?
- ¿Qué te puede querer estar diciendo?
- ¿Cómo valoras tu situación actual?
- 
- ¿Y el camino que transitas?
- ¿Cómo será ese momento final donde te lleve dicho camino?
- ¿Cuánta historia tuya hay implícita en el dibujo?
- ¿Cuánta historia aún pendiente de escribir hay en el dibujo?
- ¿Cómo te hace sentir el cuadro?
- ¿Qué te puede estar inspirando que hagas?
- ¿Cuándo te comprometes a llevarlo a cabo? ¿Día y hora?
- De 0 a 10, ¿con qué nivel de compromiso lo vas a hacer?

- ¿Qué título le pondrías a este cuadro?
- ¿Qué fecha escribirías bajo el título?
- Si además escribieras una dedicatoria, ¿qué escribirías?
- ¿A qué personas, estén o no contigo en este momento de tu vida, se lo dedicarías?
- Una palabra como aprendizaje resumen de este viaje, ¿cuál sería?

### **C. Desarrollar una visión global o poliédrica**

Ejercitar la presencia supone estar conectado, como decíamos, en plenitud, si bien esto también requiere ser capaz de tener una visión del momento desde otra perspectiva, desde otro ángulo, es decir, desde fuera.

El *coach* o la persona que quiere desarrollar la presencia ha de tener la capacidad de, en ciertos momentos de la conversación, reflexionar sobre lo que está ocurriendo viéndolo desde el punto de vista de un tercer observador (según terminología utilizada en la PNL), lo que equivale a ver

la escena desde una mirada global, externa, en la que por supuesto uno se ve a sí mismo como parte de dicha escena.

Desde este punto de vista sin duda obtendrás información que desde la mirada “normal” no percibes, y es buen momento para, de una forma ágil y sin que la conexión con la otra persona pueda verse perjudicada, respondas interiormente a las siguientes preguntas:

¿Qué está ocurriendo o pasando hoy en la conversación o sesión?

¿Cómo está siendo la evolución de esta?

Tras las palabras de mi *coachee*, ¿qué información hay? ¿qué me quiere decir?

Si fuera un observador de esta escena, ¿qué opinión me merecería?

¿Qué pregunta es la que más le aportaría ahora a la otra persona?

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS. LA PRESENCIA**

1. Comienza con una mirada suave y siempre acompañada de una leve sonrisa que permita flexibilizar la situación, el rostro de la otra persona, y calibra en los primeros compases si acoge con agrado la mirada o más bien le inquieta.

En cualquier caso, prueba a cambiar de mirada siempre de forma lenta, con parpadeos lentos que sirvan de catalizador de dichos movimientos, y siempre con una leve sonrisa en la cara.

2. Acompaña esa sonrisa con una respiración profunda o suspiro pronunciado de forma que facilite la creación de un espacio mayor de relajación, de paz. Te ayudará a conectar contigo y con bastante probabilidad provocará un gesto parecido en el *coachee*, a quien esto le ayudará también a entrar en una situación de mayor conexión consigo mismo.

3. Aquello que suceda de forma imprevista acógelo como aliado, incorpóralo como parte de la conversación desde el convencimiento de que

“quizás” las casualidades no existen, sino más bien son las causalidades las que sí existen.

4. Disfruta de estar delante de una persona. Devuélvele la confianza que te ha entregado a través de tu propio SER, relajado, predispuesto y orientado a una causa; la causa de tu *coachee*. Y para eso regálale lo más preciado que tienes... TÚ, tu esencia más pura, tu tiempo de calidad, tu atención plena y tu foco.

Y una reflexión final que conecta con el comienzo de este espacio dedicado a la presencia.

Todos hemos tenido momentos de presencia, momentos en los que hemos disfrutado de la presencia que nos ha regalado una persona, y momentos en los que nosotros le hemos dado nuestra presencia a otra, si bien en ambos casos seguramente habrá brotado de forma inconsciente. El reto es crear estos momentos de presencia de forma consciente.

En este sentido y con el objeto de que puedas comprobarlo te invito a pensar en esa persona que ha sido (porque ya no esté) o es (porque sigue estando) la más importante en tu vida, tu mentor.

Cuando lo hayas hecho, piensa en cómo eran los momentos más bellos que recuerdas con esa persona y atiende a cómo era su mirada hacia ti, su atención hacia lo que le contarás, su capacidad para estar por y para ti.

Seguramente te darás cuenta de que te hacía sentir la persona más

importante del mundo, el centro del mismo, grande y extraordinario. Pensarás que el tiempo se detenía en torno a ambos, no había prisas. Pero... ¿cómo lo hacía?

Pues lo hacía, sin más, como sabía, si bien tuvo y tiene un efecto en ti poderosísimo, probablemente un efecto ETERNO.

Esto es a lo que se le llama presencia.

## V.II. La escucha activa

*“Todo se oscurecía, mi mundo se venía abajo, ¡y con tan solo dieciocho años!*

*Mi primer gran reto universitario y ahí estaba yo, ahogándome sin poder avanzar, en la más completa soledad.*

*Estoy en casa, con mi familia. Es la hora de la cena. Bajo a cenar y mi cara ya lo decía todo.*

*—¿Qué te ocurre Pedro? —me preguntó mi madre, que sin duda ya percibía que algo no iba bien (y es que es algo de una grandeza enorme la virtud que la naturaleza deposita en nuestras madres de poder detectar si algo no funciona en nosotros, en sus hijos).*

*—Nada mamá —respondí seco y sin mirarle a la cara.*

*—Venga ven, siéntate y cuéntame —me dijo.*

*—Pues que no puedo con esto, que ni lo entiendo, ni lo memorizo, ni me gusta... No sé si me habré equivocado, mamá.*

*No dijo nada, tan solo (sí, tan solo) me escuchó, serena, como si no fuera tan grave, y con una mirada de amor puro y unas palabras mágicas cargadas de tranquilidad y dejando pasar un tiempo que me pareció una eternidad me dijo...*

*—¡Cariño, tú haz todo lo que puedas y lo que esté en tus manos, y ya se irá viendo, el tiempo pasa igual para el que se esfuerza como para el que no!*

*Esas palabras, dichas tras haberme desahogado, resonaron en mi interior. Noté cómo su eco iba haciéndose hueco por todo mi cuerpo.*

*Palabras con las que supo darme el cobijo que necesitaba, la confianza y seguridad suficientes para superar ese momento.*

*Me escuchó, me sentí escuchado y atendido.*

*¿Qué más se puede pedir de una madre?”*

(Pedro Marcos)

La escucha activa quizás sea una de las competencias que más literatura tiene a su alrededor, e incluso habrá formado parte de multitud de planes de acción de mejora. Sin embargo, es al mismo tiempo una de las grandes ausentes en el día a día de las conversaciones y de las relaciones tanto interpersonales como respecto a uno mismo.

La escucha activa es el “escuchar escuchando”. Es escuchar el alma de la otra persona sin escucharte a ti mismo.

Es no hablar en paralelo, es ahuyentar el diálogo propio para poder tener así



despejados los canales auditivos y la capacidad de procesamiento de la información.

Y todo orientado hacia lo que la otra persona está y no está diciendo.

Sí, diciendo y no diciendo a la vez porque la escucha activa es atender a lo que la otra persona dice a través de sus palabras, y también a lo que no dice utilizando el lenguaje verbal pero sí a través del lenguaje no verbal (con gestos, entonación, respiración...).

En este sentido, uno de los científicos sociales más importantes, Gregory

Bateson (1904-1980), identificó que en una conversación se pueden apreciar dos tipos de lenguajes con un peso desigual en el devenir final del proceso de comunicación:

**Lenguaje no verbal:** 93% del peso de la comunicación.

- **Comunicación no verbal:** 55% (corporal, manos, ojos, hombros, gestos, contacto físico...).
- **Comunicación vocal:** 38% (tono de voz, la cadencia al hablar, volumen...).

**Lenguaje verbal:** 7% (palabras) del peso de la comunicación.

Por otro lado, la escucha activa también consiste en acoger activa y cálidamente, en comprender y aceptar las ideas y modelos de pensamiento del coachee, sus emociones, reacciones, afirmaciones y dudas tal como son.

La escucha no consiste en estar de acuerdo o en desacuerdo. Tampoco juzga

ni compara. Es simplemente “acogida”.

Es escuchar las emociones y creencias que puede haber detrás de la comunicación, la musicalidad de las palabras. Es percibir lo que la otra persona transmite entre palabra y palabra, entre letra y letra.

Es escuchar desde la paciencia siendo conscientes de que hay más riqueza y aprendizaje para el coachee en sus propios silencios que en cualquier interacción con el coach.

*“Consiste en escuchar realmente sin que los pensamientos particulares ocupen todo el protagonismo y dificulten el entendimiento de lo que se está escuchando. Es alejar lo superfluo del mensaje y acercar lo esencial del mismo.”*

*La escucha activa se puede entender como un regalo que una persona ofrece a otra en forma de su propio tiempo... Uno de los recursos más limitados del ser humano.”*

(Pedro Marcos)

**En la escucha activa es importante que prestes atención a esto:**

### **Escucha de información**

- ¿Cuáles son las preocupaciones principales de la otra persona?

- ¿Hasta qué punto le están afectando?
- ¿Qué está motivando esa situación?

### **Escucha de los estados emocionales**

- ¿Cómo se siente la otra persona?
- ¿Cómo es de consciente de esos sentimientos?
- ¿Cómo expresa dichos sentimientos?
- ¿Qué adjetivos utilizarías para definir su estado emocional?
- ¿Cómo influyen esas emociones en su vida o en su situación?

### **Escucha de características de la personalidad**

- ¿Cuáles son los puntos fuertes / débiles de su personalidad?
- ¿Cuál es su nivel de autoestima y de confianza?
- ¿Cómo le está repercutiendo en su situación?
- ¿Tiene sentido del humor?

### **Escucha de valores y creencias**

- ¿Cuáles son los valores esenciales de la otra persona?
- ¿Cómo los expresa?
- ¿Cuáles son las creencias fundamentales?
- ¿Le están limitando o potenciando?

Recomendaciones:

1. Cuida la posición corporal y el contacto visual. Lo aconsejable es que te ubiques en una posición de cuarenta y cinco grados respecto a tu *coachee*, mirada con mirada, poniendo toda tu atención en él.

En cuanto a la posición corporal, la postura “correcta” para una escucha activa es permanecer sentado (o de pie) con la espalda recta. Esto puede aplicarse tanto para conversaciones presenciales como telefónicas, ya que la postura influye sobre la calidad de la actitud de escucha que se realice.

Si bien lo anterior es importante, también está supeditado a otra competencia que tiene que ver con las posiciones corporales en cualquier conversación. Dicha competencia es la denominada *rapport*, y supone establecer un baile a nivel comunicativo con la otra persona adoptando un estilo de comunicación (lenguaje verbal y no verbal) similar al interlocutor. Esto tiene su explicación en que normalmente las personas suelen estar más cómodas, y por tanto

más dispuestas a mantener una conversación rica y poderosa, con personas que comunican de una manera parecida a uno mismo.

En general, cuando el *coach* o el interlocutor se reclina hacia atrás o retrocede, el mensaje que puede percibir el *coachee* es de distanciamiento, o quizás de falta de interés. En ocasiones el distanciamiento puede ser también muy útil al *coach* para proporcionar a la otra persona más espacio para respirar, o a veces incluso para modelar o sincronizarse con su comportamiento.

Cuando el *coach* se inclina hacia delante o avanza, el *coachee* percibe un mensaje de “hacerse cargo”, “comprensión” o implicación en el contenido del diálogo. Esta posición puede ser también útil a veces para ofrecer una mayor cordialidad o apoyo, e incluso para mostrar una mayor atención o compromiso.

Dicho lo anterior, conviene matizar que una posición demasiado orientada hacia el *coachee* (volcada y adelantada) puede provocar que la fluidez de este descienda porque sienta que hay un exceso de responsabilidad por parte del *coach* y, por tanto, un exceso de querer llevar el ritmo o manejo de la conversación. Asimismo esta postura suele generar en el *coach* más intranquilidad y más sensación de tener que mantener la conversación viva, lo cual es algo que probablemente no vaya a ayudar.

En consecuencia, suele ser útil que el *coach* sea consciente de su postura corporal y de su naturaleza complementaria o contradictoria en relación con la postura del *coachee*. Si por ejemplo este se inclina hacia delante (implicación) y el *coach* se reclina hacia atrás (separación), el primero sentirá la diferencia, lo que podría ser contraproducente en la evolución del diálogo. Esto también puede aplicarse a otras posturas corporales.

En el caso de desarrollar sesiones de *coaching* o conversaciones en sitios diferentes a lo que podría ser una oficina o similar, te recomiendo que lo supervises con anterioridad e indiques con gestos a la otra persona que se siente en un lugar elegido previamente por ti para conseguir una postura corporal de ambos idónea. Mejor que te sientes el último por si fuera necesario colocar la silla en la posición deseada a la vez que vas

manteniendo la conversación.

**2.** Hay que estar implicado, centrado, positivo y motivado para la escucha. Toma conciencia de la trascendencia que la conversación puede tener para la otra persona y reconoce la importancia de tu participación desde la escucha. Se trata de marcarte un reto que no es otro que disfrutar realmente de escuchar la grandeza de la otra persona, la cual seguramente compartirá contigo aspectos importantes para ella.

**3.** Observa el lenguaje verbal y no verbal del *coachee*, pues como ya hemos visto anteriormente, el peso de la comunicación está sobre todo más allá de las palabras. Sin duda, poner el foco en todos los aspectos de la comunicación te permitirá escuchar de una forma íntegra.

En este sentido adquiere una especial relevancia la posibilidad de intuir el canal de comunicación preferente del *coachee* (visual, auditivo y/o kinestésico —cinestésico—). Esto te ayudará a incluir en la conversación elementos propios de dicho canal que la hagan más fácil y fluida, y sin duda esto facilitará a aquel una indagación y autorreflexión más enriquecedora.

¿Cómo puedes hacerlo? Fieles a los conceptos de la PNL, a través de la escucha activa es posible detectar los predicados predominantes en la conversación, es decir, aquellas palabras de base sensorial que nos indican cuál podría ser el canal de comunicación preferente del interlocutor.

Palabras como *vista, paisaje, color, oscuro, luminoso...* indican que el predominio puede ser del canal visual, mientras que palabras como por ejemplo *agudo, música, nítido o estéreo* apuntan hacia un canal

predominante auditivo. Por último, palabras como *sentir*, *suave*, *áspero*, *profundo*, *salado*, *emociones*, etc., suelen ser utilizadas por personas cuyo canal de comunicación predominante es el kinestésico.

Más allá de lo dicho anteriormente es importante reseñar que las personas siempre suelen tener desarrollados los tres canales (de hecho, se nace con los tres desarrollados por igual, siendo la experiencia vital de cada persona la que determina la evolución diferente de los tres) y en ocasiones la diferencia entre uno y otro no es del todo perceptible, por lo que se trata más de una intuición que de una certeza absoluta.

Una vez hayas escuchado las palabras predominantes es aconsejable hacer acopio de éstas para construir bien las preguntas, bien la otra parte de la conversación.

En referencia a la comunicación no verbal y a la necesidad de desarrollar una escucha activa hacia esta parte de la comunicación, hay que tener en cuenta también los gestos más usados por el *coachee*. Así podrás utilizarlos e incorporarlos a la hora de formular una pregunta o continuar con la conversación (siempre de forma comedida y con precaución para no caer en la sensación de estar imitando a la otra persona).

Sin duda, así transmitirás a la otra persona gran sensibilidad hacia la sesión o conversación.

**4.** Recuerda no interrumpir y seguir el razonamiento del *coachee*, acompañándolo sobre todo a través de la comunicación no verbal.

Las interrupciones suelen ser el primer motivo por el que la escucha empieza a empobrecerse. Y es que la persona que es interrumpida seguramente irá disminuyendo su fluidez (consciente o inconscientemente) motivada por la percepción de que quien está frente a ella quiere participar. Sin duda, el hecho de que la fluidez descienda afectará a la calidad final de la sesión de *coaching* o conversación.

Por tanto y aunque más adelante veremos que en determinados casos extraordinarios interrumpir es recomendable, por lo general es mejor no hacerlo. Es más, te recomiendo incluso contar mentalmente de cuatro a cinco segundos tras el final de la exposición de la otra persona antes de comenzar a hablar o a preguntar. Se trata de dar un tiempo prudencial con el que regalamos un silencio que no solo es rico en sí mismo, sino que además ofrece un espacio donde el *coachee* se sentirá escuchado y no interrumpido.

Dicho lo anterior, es importante no confundir la no interrupción con el no mostrar a la otra persona signos de seguimiento, de estar dentro de la conversación, en definitiva, de estar escuchando.

Es preciso que la otra persona se sienta acompañada sin que sienta que la estás interrumpiendo, y para ello es recomendable por ejemplo utilizar los siguientes recursos.

### **Parpadeo**

Cuando una persona escucha atentamente a otra y mantiene un continuo contacto con su mirada frecuentemente mostrará una forma primaria de puntuación que podría no ser percibida por su entorno. Si observas



detenidamente te darás cuenta de que la persona que escucha en una conversación parpadea al ritmo de la persona que habla, como si dijera en silencio “sí, sí”, poniendo comas entre las frases de su diálogo.

Este hecho suele ocurrir también cuando un *coach* está escuchando atentamente. Siguiendo intuitivamente su parpadeo, el *coachee* siente que este está sincronizado o conectado, que sigue la conversación y participa a través de la escucha. Esto va a ayudarlo, indudablemente, a continuar abriéndose cada vez más.

### **Asentimiento**

Casi todo el mundo sabe que asentir con la cabeza de forma natural en consonancia con las palabras de otra persona indica presencia y aceptación. Este tipo de asentimiento sincronizado que acompaña al discurso del *coachee* es también una forma de puntuación que muestran los *coaches* mientras escuchan. Este movimiento de cabeza significa algo parecido a “estoy contigo, continúa”.

No obstante, hay que tener cuidado.

Un asentimiento excesivo podría ser percibido como una caricatura de la “postura de escucha”. Cuando los movimientos son exagerados o cuando continúan durante un tiempo después de que el cliente ha dejado de hablar, este podría pensar que son inapropiados.

El asentimiento suele asociarse con sonidos guturales o ir acompañado de estos o de interjecciones de puntuación más precisas.

En mi propia evolución de escucha activa he de reconocer el gran salto hacia adelante que sentí cuando comencé, quizás de forma espontánea, a utilizar el asentimiento, y sobre todo el parpadeo.

Nunca había sido consciente de mis parpadeos, ni de su velocidad, ni de la cadencia de estos.

Fue en una sesión con una chica cuando lo noté por primera vez. La sesión transcurría normal, bien, mi *coachee* entregada a su propia causa, con reflejos de importantes tomas de conciencia para ella y con sonrisas intermitentes que denotaban agrado por lo que estaba ocurriendo.

Una sesión bonita también para mí por cuanto la estaba disfrutando. Me sentía relajado, enfocado, muy presente y escuchando atentamente.

Fue en algún momento de la conversación cuando tomé conciencia de que mi estado de relajación y de conexión estaba propiciando que mis ojos parpadearan al compás de sus palabras, como si hubiera un hilo que los uniera.

Notaba cómo cuando ella terminaba una frase yo cerraba lentamente los ojos y los volvía a abrir, sin prisa, y cómo eso hacía que el silencio entre respuesta y siguiente pregunta fuera cada vez más imponente y rico.

De la misma forma comprobé que cuando en algún momento ella aceleraba una respuesta, mis párpados se aceleraban también, como si no quisieran perderse nada o llegaran tarde a una cita.

Sentí cómo además ese baile sincronizado entre mis párpados y sus palabras se completaba con las sonrisas de ambos, como si hubiera complicidad. La complicidad de quienes están enfocados en una misma causa que no era otra que la consecución de SU objetivo.

5. Identifica el tema principal de la conversación y carga afectiva de la misma para, de esta forma, poder determinar y concretar el mensaje principal y diferenciarlo de lo que pudiera ser más superfluo.

Esto, junto a la capacidad de detectar las emociones que hay detrás de la sesión, te ayudará a seguir desarrollando de forma activa un rol de escucha, de *coach* y de conversador poderoso.

Para que puedas llevar a cabo lo anterior es recomendable que en el transcurso de la sesión te plantees rápidamente alguna pregunta como estas que te detallo a continuación sin perder la presencia ni la escucha.

- ¿Qué me está diciendo?
- ¿Qué es lo que se está repitiendo en la conversación?
- ¿Qué es lo importante para el *coachee*?
- ¿Qué emoción hay en el mensaje?
- ¿Desde qué emoción está hablando?

6. Haz lo posible por no tomar en exceso notas que puedan distanciarte de la otra persona.

Es evidente que todo el tiempo que emplees en escribir lo estarás restando de mirar al *coachee*, lo que sin duda redundará en la calidad de la información que recibas acerca de lo que está pasando en la conversación.

Es preciso tener muy claro que lo importante sucede delante de ti, en la otra persona, y no tanto en tus propias notas.

Más allá de lo comentado, cuando pienses en tomar notas pregúntate para quién lo estás haciendo, ¿para el *coachee* o para ti?

Es la respuesta a esta pregunta la que sin duda te hará ser consciente de la importancia que le estás dando a la otra persona, y seguramente te ayudará a buscar una fórmula para, en el caso de que fuera imprescindible tomar notas, hacerlo de la forma más “ecológica” para el sistema creado.

Además, y a modo de curiosidad, otros argumentos que justifican la importancia de no tomar notas o hacerlo de forma sencilla e imperceptible serían:

**A.** La experiencia nos demuestra que cuando se toman notas de forma evidente (ya sea en una sesión de *coaching*, una reunión de trabajo o una conversación), la otra persona termina mirando hacia dichas notas.

Este hecho que es casi automático resta concentración y foco en el *coachee* por cuanto supone la entrada en su sistema particular de algo ajeno a él mismo. Es como si las notas sacaran la mirada del *coachee* de sí mismo para depositarla en tu cuaderno, y evidentemente es todo lo contrario a lo recomendable para que la conversación pueda considerarse poderosa.

**B.** Por otro lado y también de forma automática, hay un hecho que puede pasar desapercibido pero se da en ocasiones. Puede ocurrir que el ritmo de la conversación del *coachee* termine adaptándose al ritmo con que tú tomas las notas (en un gesto sin duda de cortesía y generosidad inconsciente por su parte).

Si tomas notas a un ritmo lento la otra persona puede incluso que se detenga para que puedas escribir tranquilamente y terminar con dicha tarea. Por el contrario, si aumentas el ritmo probablemente estés incitando al *coachee* a hacer lo propio en la conversación, como si se viera obligado a decir más puesto que lo que dice ya ha sido registrado.

**C.** Por último, ten en cuenta que en una conversación en la que se toman notas sobre lo que alguien está compartiendo se producirá el efecto “importancia”. Dicho efecto es lo que percibe el *coachee* cuando aprecia que hay partes que sí son susceptibles de ser registradas y otras no. Es como si el que toma notas estuviera manifestando su opinión de lo que es y no es importante.

Este hecho, que al igual que los anteriores suele pasar desapercibido, es sin duda determinante en la conversación ya que no deja de ser una opinión velada del *coach* (siempre a los ojos de su interlocutor), y en función del lugar que el *coachee* le conceda, así será su influencia en la dirección que tomará la conversación a partir de ese momento.

Es como si el *coachee*, consciente o inconscientemente, se dijera a sí mismo: “Esto que acabo de decir ha de ser importante ya que lo ha escrito, mientras lo anterior no”.

Aunque lo expuesto hasta ahora es importante, es cierto que es preciso velar también por la necesidad del *coach*, de forma que la mejor opción es buscar una alternativa que respete los intereses de ambos.

Una fórmula en este sentido puede ser:

- Cuando escuches algo importante no hagas el gesto inmediato de tomar notas, mejor espera unos cuatro o cinco segundos.
- Pasado este tiempo, gira la mirada hacia las notas hasta que coloques el bolígrafo sobre el papel y comienza a escribir a la vez que levantas la mirada para conectar de nuevo con el coachee. Esto requerirá sin duda que tomes notas sin mirar, lo cual puede ser todo un reto, y en el peor de los casos puede suponer que tengas que transcribir lo anotado una vez finalizada la sesión. Este es el precio de enfocarte en plenitud y en escucha total al coachee o la otra persona.

7. Escucha los silencios, respétalos. Una de las tareas que más influyen en la escucha activa es mantener el silencio, si bien ello se consigue desplegando una sencilla y generosa virtud como es la paciencia. Paciencia hacia lo que está ocurriendo y paciencia por tanto hacia la otra persona.

Sin embargo, el arte de escuchar y de guardar silencios no implica tener que hacerlo durante un tiempo prolongado de una manera intencionada y, en ocasiones, hasta violenta o inoportuna.

Se trata de dar un silencio desde la compañía más pura, usando la

comunicación no verbal para acompañar a la otra persona y calibrando bien cuándo esta ha terminado con toda certeza su exposición.

Silencio también en cuanto a no interrumpir, por ejemplo, dejando tras cada respuesta o pausa del *coachee* un margen de tres a cuatro segundos regalándole así un espacio para profundizar y reflexionar acerca del asunto protagonista de la conversación.

Se trata de que seas consciente de que la otra persona va a encontrar más respuestas en el eco de sus propias palabras que en la mejor de tus aportaciones, y que habrá más riqueza para él o ella en el espacio que tus silencios generan que, de nuevo, en la mejor de tus opiniones o preguntas.

Desde esa toma de conciencia, dar silencio se convierte en un regalo y no en una omisión de interés, si bien es cierto que hay cierta tendencia a identificar esto con la ignorancia.

Desde edades muy tempranas escuchamos frases que, fuera de contexto, infravaloran los silencios. Expresiones que suelen quedarse como “estigmas” en nuestra neurología y que a la postre suelen traducirse en un comportamiento que se corresponde más con la necesidad de hablar que con el disfrute de guardar silencio. “Si no lo sabes, mejor no digas nada”, o “para decir eso, mejor haberte callado”... Son comentarios habituales que, seguro, habrás escuchado más de una vez.

Hay otra razón por la cual en ocasiones se hace difícil dar silencio. Todos tenemos una manera particular de hacer las cosas, una forma de actuar que, como se diría en el ámbito de la PNL, responde a nuestra propia

programación. Esta programación es diferente en cada uno de nosotros ya que resulta de los aprendizajes y experiencias “compradas” a lo largo de nuestra vida.

Esto supone que dos personas que entablan una conversación tienen programas diferentes en cuanto a cómo aprenden, reciben y acumulan la información y cómo luego la expresan y la comparten con su entorno.

Cuando una persona escucha dentro de una conversación tenderá a preguntar, e incluso a interrumpir, en un intento de obtener la información en el orden que necesita para asumir un correcto entendimiento de lo expuesto, si bien la persona que expone lo estará haciendo bajo su propio criterio, orden y necesidad.

Es responsabilidad de la persona que escucha tener la tranquilidad y la paciencia necesarias para dar silencio y dejar que la otra persona exponga sus argumentos en el orden que precise, que realice internamente el ejercicio de organizar la información de manera que se comprenda lo mejor posible. Normalmente y en la mayoría de los casos, lo importante siempre sale. Quizás parte al principio, o en la mitad del discurso o al final (especialmente al final), pero siempre sale.

A modo de conclusión, lo mejor que puedes hacer en una conversación es mantener el silencio como parte activa de tu comportamiento, pues es ahí donde el *coachee* va a encontrar el recurso y la información más preciada y necesaria para él en ese momento.

**8.** Controla el tiempo, pero sin que esto sea percibido por la otra persona.



En toda conversación que se precie el manejo del tiempo es una de las cuestiones más importantes a desarrollar por muchos motivos:

- Evitar conversaciones tediosas, largas e interminables.
- Ceñirse a un tiempo establecido previamente (por acuerdo entre las partes).
- Tener la tranquilidad de que todo lo importante tendrá su espacio temporal para ser tratado (¿cuántas cuestiones importantes se dejan para el final de la conversación sin que dé tiempo finalmente a tratarlas?).
- Generar y transmitir confianza.
- Hacer una gestión efectiva del tiempo en el sentido más amplio de la propia palabra.

Ahora bien, la cuestión importante radica en cómo hacerlo sin que el *coachee* lo perciba y lograr así que la comunicación siga su curso, sin interrupciones conscientes e inconscientes.

Te explico algunas opciones para lograrlo:

- Si la conversación se mantiene en un lugar que ya conoces te será fácil colocar un reloj detrás de donde suele ponerse el *coachee*. Colócalo a la altura de tus ojos una vez estés sentado, o de pie si la conversación se produce en esta posición.
- También puedes colocar un reloj (digital o analógico, pero con la pantalla visible en todo momento) cerca de tu cuaderno. De esta forma, cuando puntualmente vayas a escribir algo podrás mirar de

forma rápida y en paralelo el tiempo transcurrido.

- Ponte el reloj en la mano que normalmente menos ejercites y coloca la esfera hacia arriba (en la parte interna de la muñeca) para poder mirarlo con un gesto rápido y sin que la otra persona lo interprete como una intención de saber la hora.
- Observa el reloj de la persona con la que estés conversando (si fuera posible).
- En caso de que la conversación esté amenizada por música, dispón de un repertorio de canciones cuya duración te permita controlar el tiempo transcurrido.
- Coloca el móvil o cualquier dispositivo con alarma incluida en algún lugar cercano de forma que puedas percibirlo tú, pero no el *coachee*.

**9.** Muestra que estás dentro de la sesión. Una de las fórmulas más efectivas para demostrar que estás llevando a cabo una buena escucha activa es realizar acciones que trasladen al *coachee* la seguridad de que no solo estás escuchando sus palabras, sino que además estás entendiendo perfectamente la conversación. Para eso te aconsejo:

**A.** Resumir periódicamente (sin bloquear la fluidez de la sesión) utilizando tus propias palabras.

**B.** Reformular o parafrasear. Siendo más recomendable que la anterior, consiste en que, pidiendo permiso al *coachee*, vuelvas a expresar, utilizando sus propias palabras (muy importante este aspecto) y con una aparente similitud en la comunicación no verbal, una idea compleja o extensa que

este haya desarrollado y después le preguntes sobre la exactitud de lo que has expuesto.

Esta técnica o habilidad es más más efectiva cuando el contenido y el tono que hayas utilizado reflejan una profunda comprensión de la estructura de referencia del *coachee*. Es como colocar un espejo ligeramente personalizado enfrente de la otra persona para que esta pueda observar sus reflexiones. Ventajas que tiene:

Demuestras al *coachee* que has escuchado y comprendido hasta ese momento lo acontecido en la conversación.

Ayudas a la otra persona a concentrarse sobre la propia experiencia y a observar desde otro punto de vista (otro emisor).

Al no haber juicios por tu parte hacia el *coachee*, este siente que lleva la dirección de la sesión.

En ocasiones te servirá para clarificar algunos conceptos expuestos y acordar tácitamente que *coach* y *coachee* vais en la misma dirección a nivel comunicativo.

Esta técnica permite a la otra persona escuchar en boca de otro su propio argumento, lo que le va a facilitar momentos de toma de conciencia y de reflexión.

La reformulación se puede expresar de diversos modos:

**Reiteración o reformulación simple.** Se trata de volver a proponer los

contenidos expresados por la otra persona. Por ejemplo:

*Coachee: Creo que esa decisión ya está tomada... ¡Como siempre, soy el*

*último en enterarme de las cosas!*

*Coach: Siempre eres el último de enterarte de las cosas...*

**Dilucidación.** En este caso el *coach* recoge y refleja al *coachee* ciertos elementos de la conversación que no fueron explícitamente formulados pero que pueden ser racionalmente deducidos. Te recomiendo comenzar con frases del tipo: "Si te he entendido bien..." o "como me parece entender...". Ahora bien, tienes que estar seguro de ello y dispuesto a retirarlo si así lo demanda la otra persona.

Un ejemplo:

*Coachee: Aquí llegan las dos y es como si se hubiera declarado un incendio, todo el mundo sale corriendo... A veces todo está manga por hombro y parece que a nadie le importa...*

*Coach: Según te he entendido, te parece que el resto del equipo no está tan comprometido como sientes que lo estás tú... ¿Es esto lo que intentas decir?*

**Reflejo del Sentimiento.** Aquí el *coach* recoge el componente emocional presente de un modo más o menos explícito en la comunicación del *coachee* y lo transmite a través de una verbalización clara, comenzando con expresiones de respeto del tipo "me parece...", o "tengo la impresión...". Recuerda que hay que aceptar el rechazo por parte del *coachee* si se da el caso.

**Coachee:** ¡Esos comentarios debería *hacerlos en privado y no en las reuniones delante de todo el equipo!*

**Coach:** *Me parece que sientes temor por lo que pueda pensar de tu trabajo el resto del equipo.*

*“Demasiados profesionales piensan que son maravillosos con las personas.*

*Porque hablan bien.*

*No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien.”*

(Peter Drucker)

Debes evitar:

- 1.** Desviar la atención hacia asuntos no relacionados con el objetivo en cuestión.
- 2.** Creer que sabes cómo resolver la situación planteada por el *coachee*.
- 3.** Preocuparte demasiado por lo que será la siguiente pregunta o por dónde continuar la conversación y no guardar silencios, provocando interrupciones en la misma.
- 4.** Construir argumentos mentales, pensar en otras cuestiones y sacar

conclusiones precipitadas.

**5.** Transmitir una postura, gestos o expresiones que condicionen la comunicación genuina con el *coachee*. Recuerda no tomar notas de forma exagerada.

De una forma esquemática la escucha activa significa:

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Ejemplos</b>
Comunicar interés. Favorecer que el otro hable.	Mostrar interés	No estar de acuerdo ni en desacuerdo	¿Qué más puedes contarte sobre esto?
Aclarar lo dicho. Obtener más información. Ayudar a ver otros puntos de vista.	Clarificar	Preguntar. Pedir que aclaren algo que no has entendido	Y tú, ¿qué hiciste en ese momento?  ¿Desde cuándo estáis enfadados?
Demostrar que se está comprendiendo lo que pasa. Verificar el significado.	Parfrasear	Repetir las ideas y hechos básicos	Entonces, según te he entendido, ¿has dicho que para ti el problema es una tontería?
Mostrar que se entienden los sentimientos. Ayudar a que la otra persona sea más consciente de lo que siente.	Reflejar	Reflejar los sentimientos del que habla.	Según he entendido, ¿te frustra que siempre te acuse de ser el que más habla de la clase?
Revisar el progreso que ha habido. Unir hechos e ideas importantes.	Resumir	Repetir los hechos y las ideas principales.	Entonces, si no te he entendido mal, A increpó a C y a ti te ha molestado que te vean como causante del conflicto. Has hablado de A y de B... Y ¿qué tiene que ver C en todo esto?

Dentro del *coaching* se pueden distinguir tres niveles en la escucha que pueden estar también presentes en cualquier conversación:

## **NIVEL I**

Se aprecia evaluando quién habla más o menos tiempo.

- El *coach* mantiene el foco de atención sobre sí mismo y se distrae con su diálogo interno a la vez que está escuchando al *coachee* y está pendiente del lenguaje corporal y de la pregunta siguiente.
- El *coach* solo oye palabras que se filtran entre su diálogo haciendo que pierda la verdadera esencia del mensaje.
- El *coach* está siguiendo la agenda que ha previsto para la sesión pero no la de su *coachee*.
- El *coach* empieza a interpretar tomando como referencia una palabra suelta.
- Es el *coach* quien dirige la sesión y no el *coachee*.

## **NIVEL II:**

- Hay sintonía y la escucha es buena pero no siempre es efectiva. El *coach* a veces se pierde y se queda pensando en una frase concreta.
- El *coach* escucha centrado en lo que dice el *coachee*.
- El *coach* sigue la agenda del *coachee*.
- El *coach* lleva la atención al mensaje pero aún existe otro nivel superior de escucha.



### **NIVEL III:**

- En este nivel el *coach* escucha de una forma global lo que el *coachee* dice y lo que no dice, prestando atención también al lenguaje no verbal y preguntando para confirmar lo que entiende de ambos lenguajes.
- El *coach* sigue la agenda del *coachee* teniendo en cuenta todos los elementos, palabras, tonos, respiración, etc.
- El *coach* no interpreta ni es directivo.
- El *coach* anima, explora, acepta y refuerza las expresiones del *coachee* sobre sentimientos, preocupaciones, etc. Ayuda en la exploración sin miedo a entrar en su intimidad y sin llegar a invadir, respetando sus creencias y valores, pero sin dejar de explorarlos.
- El *coach* resume, parafrasea lo que dice el *coachee* para asegurar claridad y entendimiento.

A continuación, me gustaría compartir contigo una de las poesías más bellas que he conocido para explicar y conectar con la verdadera esencia de la escucha activa.

#### ***“TE PIDO QUE ME ESCUCHES***

***Cuando te pido que me escuches y tú empiezas a aconsejarme,  
no estás haciendo lo que te pido.***

***Cuando te pido que me escuches y tú empiezas***

*a decirme que yo no debería sentirme así,  
no estás respetando mis sentimientos.*

*Cuando te pido que me escuches y tú piensas  
que debes hacer algo para resolver mi problema,  
estás decepcionando mis esperanzas:*

*¡Escúchame!, todo lo que pido es que me escuches,  
no que me hables ni que te tomes molestias por mí.*

*Escúchame, solo eso.*

*Es fácil aconsejar, pero yo soy capaz;  
tal vez me encuentre desanimado y con problemas, pero no soy incapaz.*

*Cuando haces por mí lo que yo mismo puedo y tengo necesidad de hacer,  
no estás haciendo otra cosa que atizar miedos y mi inseguridad.*

*Pero cuando aceptas simplemente que lo que siento  
me pertenece a mí, por muy irracional que sea,  
entonces no tengo por qué tratar de hacerte comprender más,  
y tengo que empezar a descubrir lo que hay dentro de mí.”*

(Arnaldo Pangrazzi)

Sin duda el fragmento anterior expresa de forma inmejorable el sentir de lo que es la escucha activa, ya que de sus líneas se desprende una cierta

sugerencia a la autoevaluación para determinar si cuando escuchamos lo hacemos de verdad, o también si cuando escuchamos lo hacemos para nosotros mismos o para el *coachee*.

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS. LA ESCUCHA ACTIVA**

1. Comienza con una mirada suave y siempre acompañada de una leve sonrisa que permita flexibilizar la situación, el rostro de la otra persona, y calibra en los primeros compases si acoge con agrado la mirada o más bien le inquieta.

En cualquier caso, prueba a cambiar de mirada siempre de forma lenta, con parpadeos lentos que sirvan de catalizador de dichos movimientos, y siempre con una leve sonrisa en la cara.

2. Acompaña esa sonrisa con una respiración profunda o suspiro pronunciado de forma que facilite la creación de un espacio mayor de relajación, de paz. Te ayudará a conectar contigo y con bastante probabilidad provocará un gesto parecido en el *coachee*, a quien esto le ayudará también a entrar en una situación de mayor conexión consigo mismo.

3. Aquello que suceda de forma imprevista acógelo como aliado, incorpóralo como parte de la conversación desde el convencimiento de que “quizás” las casualidades no existen, sino más bien son las causalidades las que sí existen.

4. Disfruta de estar delante de una persona. Devuélvele la confianza que te ha entregado a través de tu propio SER, relajado, predispuesto y orientado a una causa; la causa de tu *coachee*. Y para eso regálale lo más preciado que tienes... TU, tu esencia más pura, tu tiempo de calidad, tu atención plena y tu foco.

## **PRÁCTICA 5**

Como práctica para desarrollar una mejor escucha te propongo sencillamente que allá donde seas participe de una conversación o de alguna sesión de *coaching* te propongas escuchar, y hacerlo de la forma más honesta, sincera y pura posible.

Te invito a que, durante tres conversaciones o sesiones con personas diferentes y con estilos de comunicación distintos, te hagas una, alguna o todas estas preguntas para ir tomando conciencia sin que eso suponga perder la presencia o dejar de escuchar.

- ¿Qué es lo importante de lo que está diciendo (mensaje)?
- ¿Qué emoción hay en él o ella en este momento de la conversación o sesión?
- ¿Desde qué creencias tuyas surge lo que está diciendo?
- ¿Cómo me hace sentir a mí esta sesión o conversación?
- ¿Qué palabras o expresiones hasta ahora ha repetido más?
- ¿Qué palabras o expresiones son las que más carga afectiva han

tenido?

- ¿Qué no está diciendo con palabras, pero si me está llegando?
- ¿Qué musicalidad tiene la conversación?
- ¿Qué le pueden estar aportando los silencios?

## V.III. El arte de la pregunta

*“Aún recuerdo aquellos momentos, llenos de incertidumbre, de no saber qué hacer, hacia dónde tirar.*

*Aún recuerdo mis sensaciones encontradas, mi desazón hacia el no saber.*

*Aún recuerdo mi comportamiento de entonces, desorientado, introspectivo, cabizbajo.*

*Y la magia surge, y de repente un momento, un día, un instante para permitirme generar en mi mente, por casualidad o causalidad, una pregunta que me remueve, me agita...*

*Sencillamente una pregunta... Para mí sencillamente SÍ, “la pregunta”.*

*¿De qué te arrepentirías no haber hecho hoy?*

*Y la respuesta lo cambió TODO.”*

(Pedro Marcos)

Hablar del arte de la pregunta es para mí como hablar del origen de todo en el ámbito de las conversaciones.

Si bien la presencia especialmente y después la escucha son vitales, puesto

que crean el entorno y el contexto perfectos para el acompañamiento, es la pregunta como habilidad y competencia, y a la vez como herramienta, la que va a permitir generar espacios de crecimiento, es decir, aquello que precisamente diferencia al Coaching en Estado Puro de otras disciplinas o corrientes.

En un ejercicio retrospectivo sería bastante certera la afirmación de que los momentos más importantes de la vida de un ser humano están acompañados de toma de decisiones, decisiones que, en la mayoría de los casos, han surgido de conversaciones en las que una o varias preguntas han desencadenado procesos de reflexión y/o de toma de conciencia poderosos, diferentes, y a la postre definitivos.

Es por tanto imprescindible que nos detengamos en este arte, en esta maestría y en este desempeño para poder entender el potencial de las conversaciones poderosas.

Si hubiera que señalar al promotor, iniciador o “padre” del arte de la pregunta, también llamado arte de la mayéutica, habría que remontarse siglos atrás, concretamente al período comprendido entre el año 469 a. C. y 399 a. C.

En esta época vivió el gran filósofo griego SÓCRATES, hijo de un escultor (Sofronisco) y una comadrona (Fenáreta), quien desarrolló una vida de estudio y reflexión acerca del ser humano y cuya obra representa uno de los legados más ricos para la historia de la humanidad.

Legado que posteriormente, y con matices, prosiguieron discípulos suyos, entre ellos Platón y después Aristóteles.

Sócrates realmente nunca escribió nada, renunció a la oratoria y no cobraba a sus discípulos.

Murió a la edad de 70 años, condenado a muerte entre otras cuestiones por no honrar a los dioses en los que la ciudad creía, por introducir nuevas divinidades y por “corromper a la juventud”.

Frases como las siguientes denotan el nivel de reflexión que impregnó su existencia:

*“Una vida sin examen no merece ser vivida, y el método para conseguirlo son las preguntas correctas.*

*Todos tenemos conocimiento en nuestro interior.”*

(Sócrates)

Dentro de la materia que nos ocupa destaca su método socrático, táctica para el conocimiento interior del ser humano (ya sea autoconocimiento o conocimiento de otra persona) a través del acompañamiento.

El debate socrático está basado en las conversaciones y especialmente en la dialéctica (técnica para alcanzar la verdad cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos). Pues bien, una de las premisas con las que trabajaba Sócrates en el marco de este método era precisamente el no tratar de enseñar a sus discípulos, sino ayudarlos y acompañarlos para que



aprendieran por sí mismos.

El método socrático establece dos etapas en esa búsqueda del conocimiento interior:

- **Ironía.** Su objetivo es reconocer la ignorancia como preparación para la búsqueda de la verdad.
- **Arte de la mayéutica.** El objetivo es la búsqueda de la verdad mediante un progreso en la exactitud de las definiciones (preguntas).

La mayor aportación de Sócrates al mundo del *coaching*, y más concretamente al Coaching en Estado Puro, fue precisamente su método, un método que implica el uso por excelencia de las preguntas (mayéutica) como camino para acompañar al *coachee* en la consecución de sus objetivos.

El planteamiento del objetivo por parte del *coachee* representa la primera fase del método socrático, es decir, la ironía, entendida esta como el reconocimiento de poder mejorar o alcanzar algo que no se tiene y se desea.

Así pues, la materia objeto de este libro “bebe” de Sócrates. Su esencia parte de ese no enseñar, de facilitar el aprendizaje a través de la toma de conciencia de la ignorancia del *coachee* en un aspecto concreto (“Solo sé que no sé nada”), y de las preguntas correctas dentro de los diálogos entre *coach* y *coachee* (y estos como parte de las conversaciones entre ambos) para la aproximación a la meta planteada.

Es fácil imaginar una escena de esos procesos de acompañamiento entre Sócrates y sus discípulos... Acompañamientos entre conversaciones

poderosas, sentados o dando paseos, y siempre con la máxima de no influir,

ni decir, ni dar una opinión personal al discípulo, sino más bien creer en él para, a través de la mayéutica, favorecer esa toma de conciencia fundamental en cualquier proceso de cambio.

Hay una historia que quiero contarte para ilustrar esta teoría:

Un maestro sufí solía contar una parábola al finalizar cada clase, pero los alumnos no siempre entendían el sentido de la misma:

*—Maestro —lo encaró uno de ellos una tarde—, tú nos cuentas los cuentos, pero no nos explicas el significado.*

*—Pido perdón por ello —se disculpó el maestro—. Permíteme que en señal de reparación te convide con un rico durazno.*

*—Gracias, maestro —respondió halagado el discípulo.*

*—Quisiera, para agasajarte, pelarte tu durazno yo mismo, ¿me permites?*

*—Sí, muchas gracias —dijo el alumno.*

*—¿Te gustaría que, ya que tengo en mi mano el cuchillo, te lo corte en trozos para que te sea más cómodo?*

*—Me encantaría, pero no quisiera abusar de su hospitalidad, maestro.*

*— No es un abuso si yo lo ofrezco. Solo deseo complacerte... Permíteme también que te lo mastique antes de dártelo.*

*—No, maestro, ¡no me gustaría que hiciera eso! —se sorprendió el discípulo.*

*El maestro hizo una pausa y dijo:*

*—SI YO LES EXPLICARA EL SENTIDO DE CADA CUENTO... SERÍA COMO DARLES A COMER UNA FRUTA MASTICADA.*

Si bien Sócrates y su mayéutica se encuentran en el origen del arte de la

pregunta, es importante concretar qué tipo de preguntas serán las que podamos catalogar como poderosas.

Como ya he comentado anteriormente, la apreciación de poderosa se la pondrá el *coachee* a través de su propia respuesta, esto es, en función de si esta le permite avanzar en el camino hacia su objetivo.

Sin embargo y más allá de esta reflexión, es cierto que hay determinadas premisas en cuanto a cómo hacer las preguntas para que tengan más posibilidades de ser poderosas. Premisas como las siguientes:

**Preguntas breves.** La brevedad es fundamental si se quiere conseguir que la pregunta no pierda fuerza, contenido ni foco.

Si realizas una pregunta prolongada normalmente el interlocutor no asimila el cien por cien del contenido puesto que su foco de atención, aunque comienza alto, disminuye a medida que percibe que la pregunta no acaba y termina aumentando cuando interpreta, quizás por el tono de la propia pregunta, que la misma va a finalizar.

Te recomiendo por ello que realices preguntas que tengan un máximo de cuatro a seis palabras, e incluso menos. Pero ten en cuenta que la calidad no estará en su longitud, sino en la idoneidad, y sobre todo en la comunicación no verbal.

En referencia al lenguaje no verbal, recuerda la grandísima relevancia que tiene en una conversación. La comunicación que se produzca en este ámbito será la que verdaderamente motive al *coachee* a “comprar” la pregunta y a

responder para adquirir conocimiento nuevo que le acerque a su objetivo. En este caso, el lenguaje no verbal habrá propiciado especialmente que la pregunta resulte poderosa.

**Preguntas claras y concretas.** Suelen ser bastante frecuentes las preguntas que, lejos de ayudar al *coachee*, lo confunden dada la poca claridad que aportan.

Preguntas que no solo suelen ser largas, sino que llevan incorporadas explicaciones acerca de la propia conversación que enturbian su claridad.

En este sentido es importante que tengas en cuenta que, en una conversación poderosa, y respetando las ocasiones en las que se realizan las paráfrasis, no es necesario repetir los argumentos esgrimidos por el *coachee* puesto que ya los conoce mejor que ninguna otra persona. No olvides que quien mejor conoce el argumento de la película es el propio actor o el director que la está describiendo.

Se trata sencillamente de preguntar de forma clara y concreta sobre lo que está ocurriendo sin repetir (más allá de ciertas palabras) ni ocupar espacio en la conversación, y procurando que el protagonismo lo siga acaparando el *coachee* haciendo uso del bien máspreciado que hay en ese momento, el tiempo.

De hecho, si tuviéramos que repartir el tiempo que dura una conversación o sesión de *coaching* de, por ejemplo, unos sesenta o noventa minutos, el *coachee* debería de ocupar entre el 85% y el 90% de ese tiempo.

Esto equivale a decir que el *coach* ha de hacer pocas preguntas, breves, claras y concisas acerca de lo que la otra persona está diciendo. Para lograrlo puedes ayudarte, por ejemplo, con el uso de demostrativos como *esto, eso o aquello*.

Observa la diferencia de plantear una pregunta de una forma u otra:

**A.** ¿Cómo te vas a sentir cuando vayas a hablar con tu amigo y, como decías que preveías, no quiera atenderte porque piensa que tu intención es increparle por lo que aconteció y que ha sido el origen de que hoy estéis distanciados con el daño que eso os hace a los dos?

**B.** ¿Cómo te vas a sentir cuando lo hagas?

La gran diferencia, más allá de la evidentemente apreciable, es que en esta segunda opción no se repite lo que seguramente ya se ha dicho con anterioridad, pues confunde y no aporta contenido nuevo.

Por otra parte, para que las preguntas sean claras es importante que evites el uso de las dobles negaciones, o incluso del “no”, pues suelen ser generadoras de confusión en el *coachee*.

A modo de ejemplo veamos la diferencia entre las dos siguientes opciones:

**A.** ¿No es verdad que no te apetece ir a hablar con tu jefe tras lo sucedido?

**B.** ¿Qué te apetece hacer?

**Preguntas centradas en un solo tema.** Haz preguntas acerca de un único tema, que sean pertinentes, orientadas hacia el futuro y al objetivo marcado.

Suele ocurrir, sobre todo en encuentros de más de dos personas, que surjan varios temas a la vez, de ahí la dificultad para participar en ciertos entornos conversacionales.

Esto provoca que el resto de los interlocutores, en caso de pretender contestar o dar la réplica, lo hagan únicamente sobre uno de los temas obviando el resto, que suele quedar en el olvido.

Es por ello importante que cuando generes una conversación a través del arte de la mayéutica centres las preguntas en un único asunto, y solo cuando el *coachee* lo haya atendido, solo entonces, podrás abrir la puerta, si la ocasión lo requiere, a otro tema distinto con nuevas preguntas.

Por otra parte, las preguntas han de estar orientadas hacia el objetivo de la sesión o de la conversación. Evita hacer preguntas para saciar tu propia curiosidad, preguntas que surjan de tu necesidad de saber y hazlas desde la generosidad, desde la toma de conciencia de saber cuál es el motivo principal de la conversación poderosa. Céntrate en plantear preguntas que no se desvíen del objetivo del *coachee* y oriéntalas mejor hacia el futuro que al pasado.

Se trata no de incrementar el grado de conocimiento del que pregunta, sino de aumentar la reflexión y el nivel de autoconocimiento del que responde. Dicho de otra forma más sencilla, tienes que preguntar para la otra persona y no para ti mismo.

Y precisamente es este matiz el que hace que la pregunta sea pertinente y oportuna en el contexto en el que se realiza, en el de la propia conversación.

**Preguntas creativas y retadoras.** Como ya hemos visto, es el *coachee* quien debe validar el poder de la pregunta, pero no es menos cierto que a mayor nivel de creatividad, más probabilidades tendrás de conseguir el resultado deseado. Una creatividad que suele derivar en sorpresa, y en muchos casos en desafío.

La sorpresa es una emoción que asume un papel muy importante en el ser humano, incluso tiene repercusión fisiológica potenciadora (un aumento de luz en la retina proporciona la capacidad de ver mejor lo que sucede, por eso el *coachee* si se sorprende tiende a abrir los ojos).

Es más, en función del momento, de la persona y del contexto, la capacidad de generar sorpresa puede adquirir un inmenso valor ya que el *coachee* descubre caminos inexplorados hasta ese momento y se embarca en procesos de reflexión desconocidos. En definitiva, se plantea cuestiones que no se había atrevido a examinar.

Y es que no hay que olvidar que, en el ser humano, el reto puede actuar como impulsor de fuerzas ocultas y no por ello carentes de poder.

**Preguntas constructivas (positivas).** La elaboración de preguntas con tintes constructivos cumple el propósito de acompañar al *coachee* hacia un lugar que normalmente anhela, aunque no hay que caer en la línea del positivismo extremo. Ten en cuenta que los bloqueos que pueda sentir y tener el *coachee* no se van a solucionar por el matiz positivo o negativo de la pregunta, pero esto seguramente sí influirá en su estado de ánimo y, en consecuencia, en su motivación, factores cruciales en cualquier proceso de



cambio o de consecución de objetivos.

Además, las preguntas positivas y/o constructivas promueven a la acción y no a la justificación, impulsan al protagonismo y no al victimismo.

**Preguntas neutrales.** Una de las máximas que debes tener en cuenta es la importancia de mantener la neutralidad durante la conversación si el objetivo es que esta sea poderosa, esto es, que sea el propio *coachee* el que se haga responsable de su dirección y camino hacia lo que desea.

Para ello es imprescindible que la pregunta sea lo más neutral posible, entendiendo siempre por neutra aquella que el nivel de consciencia del *coach* le permita tener, es decir, neutralidad dentro de lo que el propio *coach* es consciente (de lo que no es consciente difícilmente puede controlarlo).

Observa cómo cambia la pregunta en función de cómo la formules:

**A.** ¿Vas a ir a gestionar este asunto tú solo?

**B.** ¿Qué vas a hacer?, ¿con quién vas a ir?

Verás que la primera opción incluye la opinión del que pregunta, mientras que la segunda deja las puertas abiertas a que sea el *coachee* el que emita su juicio y tome su propia decisión sin influencias externas.

**Preguntas abiertas.** Quizás es la característica más importante que ha de

tener una pregunta poderosa, y a la vez la que más dificultad entraña a la hora de ser fiel a la misma.



hora de ser fiel a la misma.

Las preguntas abiertas se caracterizan porque pueden tener múltiples respuestas, mientras que las preguntas cerradas solo disponen de dos respuestas posibles (sí o no, blanco o negro, etc.).

La gran diferencia entre una y otra es que la dicotomía de las preguntas cerradas no permite al *coachee* llevar a cabo una decisión libre y amplia puesto que se le está planteando un dilema, dos únicas opciones. Es cierto que puede elegir libremente entre ambas, pero estas se reducen únicamente a las dos que el *coach* le ha planteado.

Ten en cuenta, por tanto, que si lanzas una pregunta cerrada estás siendo directivo puesto que limitas las opciones a dos y dejas fuera la posibilidad de que haya más.

A modo de ejemplo te muestro dos preguntas aparentemente iguales:

**A.** ¿Te gusta mi traje?

**B.** ¿Qué te parece mi traje?

En la primera, las posibilidades que tiene el que responde se limitan a dos, un sí y un no, y ahí termina su proceso de reflexión sin duda restringido a esas respuestas y en esa dirección.

Por el contrario, en la segunda pregunta el número de posibilidades es casi ilimitado, por cuanto el *coachee* puede optar por responder acerca del color del traje, del diseño, de la textura, de cómo queda, etc.

Las preguntas abiertas facilitan a la otra persona una exploración más amplia de forma que con sus respuestas construya el camino que desea recorrer.

La pregunta abierta concede espacio a la otra persona para la reflexión y para explorar situaciones y experiencias de forma descriptiva, y sobre todo le permite llevar su propia agenda (dirección), y no la del *coach*.

De una forma gráfica, el cometido del *coach* es abrir espacios a través de este tipo de preguntas, mientras que el del *coachee* es cerrar esos espacios a través de la concreción de sus respuestas. Donde este responda, ahí el *coach* debe abrir nuevos espacios con otra pregunta abierta, espacios que cerrará la respuesta concreta y cerrada del *coachee*. Y así hasta el final de la conversación.

Así, el uso de preguntas cerradas en una conversación poderosa es mínimo (quizás dos o tres en una sesión de sesenta o noventa minutos) y son puntuales las situaciones en las que aparecen. Pero, ¿en qué casos utilizarlas?

- Cuando realizas una paráfrasis y pides confirmación a la otra persona.
- Cuando preguntas acerca de si terminar o no la sesión. Por ejemplo: “¿Te gustaría dejar la conversación aquí?”.
- Para obtener un compromiso con respecto a una acción decidida por el *coachee*.

Dicho esto, es curioso que en las conversaciones cotidianas que suelen surgir en el día a día la pregunta predominante es la cerrada, relegando a la pregunta abierta a un lugar secundario y en ocasiones, incluso, perdido.

Y ¿por qué ocurre esto? Hay como mínimo tres razones para que se utilice más la pregunta cerrada, sin que eso signifique que sea lo correcto:

- La primera razón tiene que ver con el tiempo. Acompañar a una persona para que llegue a un lugar determinado supone menos tiempo si se hace a través de preguntas cerradas ya que requieren de respuestas rápidas y poca reflexión. Ante este tipo de preguntas respondemos un sí o un no, y tras la siguiente pregunta de nuevo la respuesta es un sí o un no.

En cambio, tras la pregunta abierta el proceso de reflexión suscitado es mayor, y en consecuencia también el tiempo empleado.

Es curioso cómo, en ocasiones, puede ocurrir que escuchando a alguien tengamos la sensación, en menos de un minuto, de poder ayudarle, y sin embargo no tengamos respuestas para la vida personal o profesional de nosotros mismos.

Por naturaleza o por aprendizajes. El ser humano suele preferir los entornos cómodos, de confianza... Entornos donde, por ejemplo, surjan conversaciones acerca de temas conocidos para, llegado el caso, poder opinar. En definitiva, buscamos entornos que podamos controlar.

Así las cosas, es evidente que la manera más certera de estar en estos

entornos es mediante el uso de preguntas que te permitan acercarte

sin dejar mucho margen al azar o a la improvisación. Esto se logra, sin duda, mediante el uso de preguntas cerradas que van a permitirte dirigir la conversación hacia destinos concretos y predeterminados.

Quizás esto responda al afán del ser humano de dirigir, de controlar, o simplemente al deseo de estar en contextos cómodos y conocidos.

Lo que sí es cierto es que, con las preguntas abiertas, el destino final lo determina quien responde y no quien pregunta.

Por ejemplo:

- ¿Vas a ir a hablar con tu jefe?, ¿vas a hacerlo mañana?, ¿le vas a decir cómo te sientes?

- ¿Qué vas a hacer?, ¿cuándo lo vas a hacer?, ¿qué le vas a decir?

Con la pregunta abierta (opción B) el coachee dirige la conversación y el coach le acompaña allá donde le lleve, abriendo siempre posibilidades y sin meter su “mapa” en ningún momento. Esta forma de operar facilitará un enriquecimiento mayor de la otra persona al incorporar un elemento fundamental en todo proceso de cambio, de consecución de una meta o resolución de un problema, la responsabilidad.

Con las preguntas abiertas y sus correspondientes respuestas, el coachee se hace cargo de sus propios actos y de sus propias decisiones, asumiendo así la responsabilidad de lo acontecido tras cada una de ellas.

- Por último, hay otra razón que explica el mayor uso de las preguntas

cerradas frente a las abiertas, y no es otra que el grado de

incertidumbre que generan estas últimas.

Partiendo de la premisa de que normalmente la incertidumbre es algo de lo que se quiere huir, o sencillamente tener más lejos que cerca, es evidente que las preguntas cerradas conllevan menos incertidumbre que el uso de las preguntas abiertas. ¿Por qué? La respuesta es sencilla. En el primer caso no es difícil prever las posibles respuestas (sí o no), mientras que en el segundo el abanico es mucho mayor.

A mayor incertidumbre en la conversación, mayor probabilidad de tener momentos de ceguera temporal y de ignorancia (aquellos en los que no se sabe qué preguntar o por dónde continuar la sesión).

Ahora bien, dicho esto, la gran pregunta que debe hacerse un *coach* o una persona que quiera acompañar a otras es... ¿qué tipo de pregunta es la que más aporta o empodera al *coachee*?

La respuesta es clara. De ahí que, tal y como decía con anterioridad, sea tan importante e imprescindible el uso de las preguntas abiertas en la generación de conversaciones poderosas.

Pero ¿cómo hacer preguntas abiertas? Ten en cuenta lo siguiente:

Toda pregunta cuyo comienzo sea un verbo, será ya una pregunta cerrada.

Toda pregunta que comience por expresiones como las enumeradas a continuación será una pregunta abierta con multitud de posibles respuestas:

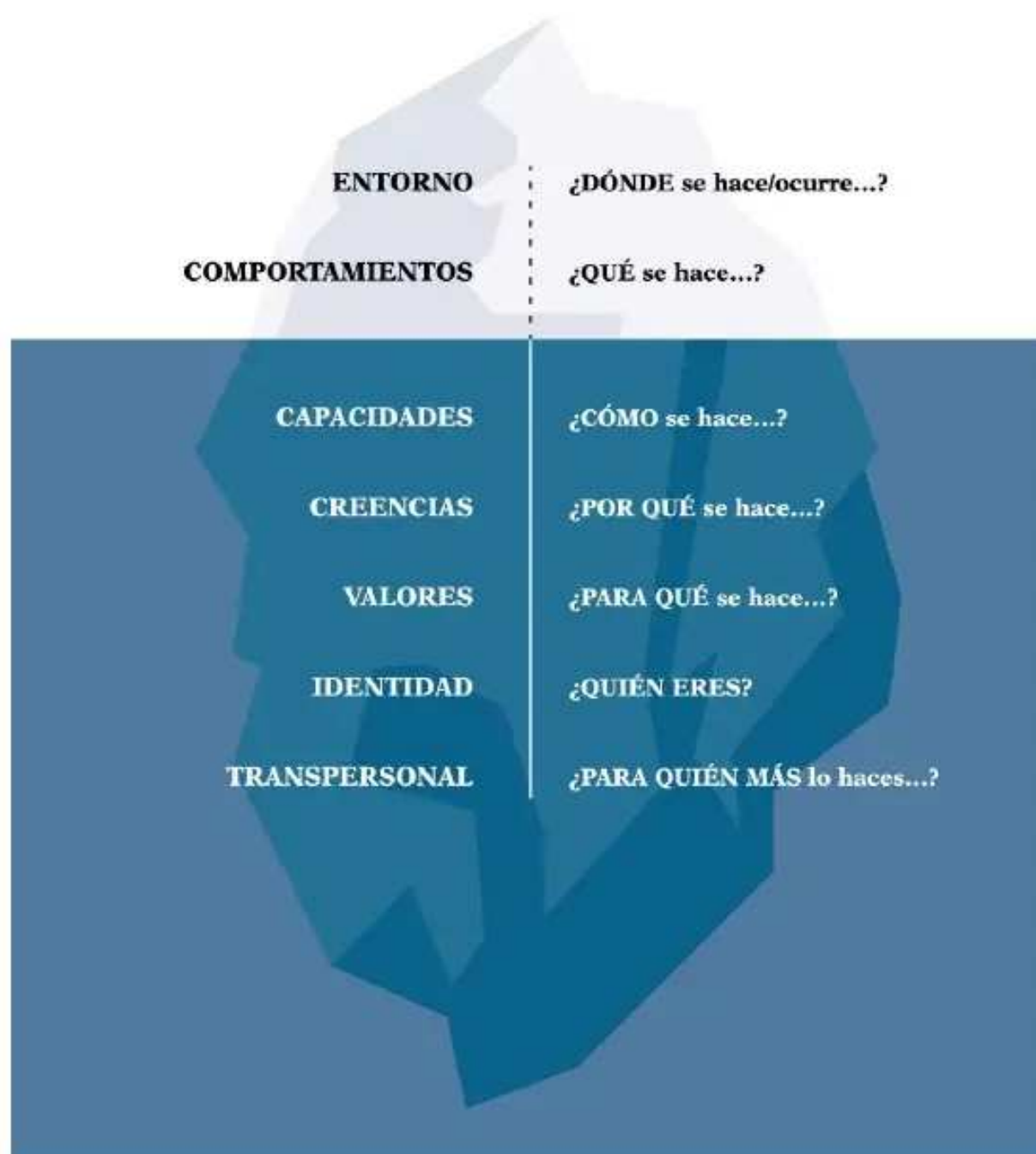
- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Para qué?
- ¿Por qué?
- ¿Cuál?
- ¿Cuánto?
- ¿Hasta cuándo?
- ¿Hasta cuánto?
- ¿Quién?
- ¿Para quién?
- Etc.

Hasta aquí he expuesto algunas de las características más importantes del arte de la pregunta en cuanto a su forma.

Sin embargo, es importante reseñar que el fondo de las preguntas también es especialmente relevante, ya que el tipo de información que suelen incluir las respuestas del *coachee* lo determina el comienzo utilizado.

En función del comienzo, la respuesta va a contener un tipo de información que, además, se corresponderá con un nivel neurológico diferente del ser humano.

## MAPA NEUROLÓGICO DEL SER HUMANO



### ¿CUÁNDO?, ¿DÓNDE?

Son comienzos que facilitan la aparición de información relativa al ámbito geográfico y temporal, muy importantes en todo camino hacia un objetivo o en un proceso de cambio, especialmente en el momento de definir la meta o en el establecimiento de ciertos planes de acción y/o revisión de estos.

Es una pregunta relacionada con el ENTORNO.

## **¿QUÉ?**

Es uno de los comienzos más genéricos que hay y conlleva el descubrimiento de actitudes, conductas, etc., pues está íntimamente relacionado con el comportamiento y los planes de acción.

Del mismo modo, favorece que aparezcan los objetivos de la conversación, los obstáculos a superar, incluso sirve para identificar situaciones temporales.

Por ejemplo:

- ¿Qué está ocurriendo?
- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué quieres que ocurra?

Es una pregunta relacionada con el COMPORTAMIENTO.

## **¿CÓMO?**

Este comienzo invita al coachee a compartir información acerca de sus potencialidades, habilidades, destrezas, capacidades, experiencias, etc., puesto que tiene que ver con la manera en cómo se llevó, se lleva o se llevará a cabo una acción concreta.



Es importante que tengas en cuenta que este comienzo suele utilizarse en preguntas que se plantean cuando la otra persona parece estar preparada para pasar a la acción: “¿Cómo vas a...?”. Formular este tipo de preguntas indica que ya es hora de reflexionar sobre la estrategia, táctica o comportamiento a llevar a cabo.

Puede ocurrir que esta hipótesis ya haya sido confirmada por el trabajo efectuado anteriormente, en cuyo caso se considera una pregunta “neutral”. No obstante, si el *coachee* no ha mostrado ningún indicio de estar preparado para pasar a la acción, al formular esta pregunta el *coach* intenta que el aquel defina una acción concreta.

Por tanto, ten en cuenta que si la formulas demasiado pronto puede considerarse una pregunta dirigida y ser, en consecuencia, inapropiada.

A modo de ejemplo te planteo las siguientes dos opciones:

**A.** ¿Vas a explicarle a tu jefe tu punto de vista?

Resulta oportuno si el *coachee* no está preparado para imaginar la acción, o inoportuno si se siente cómodo retrasando las decisiones.

**B.** ¿Cómo vas a explicarle a tu jefe tu punto de vista?

Al comenzar con “¿cómo?” se presupone que la respuesta será una explicación. La pregunta se centra en cómo el *coachee* la llevará a cabo. La pregunta sugiere que debería prepararse para actuar.

De hecho, la decisión de pasar a la acción ya ha sido tomada. No obstante, si el *coachee* no está preparado para explicarlo, el *coach* podría estar siendo

insistente antes de tiempo. En cambio, si aquel está preparado para actuar, entonces la pregunta oportuna indica que ya es hora de pasar a definir estrategias y comportamientos efectivos.

En ocasiones es aconsejable cambiar el “¿cómo?” por “¿qué medidas...?”, o “¿de qué manera?”.

Es una pregunta relacionada con la CAPACIDADES.

## **¿POR QUÉ?**

Este es uno de los comienzos de pregunta más controvertidos dentro del mundo del coaching pues hay división de opiniones en cuanto a si es recomendable utilizarlo o no.

El “¿por qué?” es un comienzo que suele facilitar que aparezcan argumentos de justificación en las respuestas, opiniones, creencias, incluso puede que reproches. La respuesta suele encontrarse en un momento pasado, por lo que lleva a quien responde a un momento anterior.

Expresiones a modo de respuesta habituales suelen ser:

- Porque sí.
- Porque creo o porque pienso que...
- Porque soy así...

Suele ser una pregunta que no genera proactividad sino más bien

reactividad, y que carece de impulso motivador para quien responde.

Dicho esto, cierto es que en el *coaching* y sobre todo en el Coaching en Estado Puro no existen los extremos y siempre puede haber espacios intermedios que justifican el uso del “¿por qué?”.

Al final, es crucial seguir la estela de la otra persona, y esta puede llevar a formular esta pregunta en algún momento de la conversación.

En consecuencia, si alguna vez el *coach* plantea un “¿por qué?”, no ha de ser para escuchar contenido relevante de la respuesta a una situación específica, sino más bien para conocer la manera general en la que el *coachee* piensa y siente (Creencias y Emociones).

La respuesta, en tal caso, ofrece numerosos indicios de las limitaciones inherentes a la estructura de referencia de la otra persona.

En ocasiones es aconsejable cambiar el “¿por qué?” por otras expresiones:

- ¿Qué motivos...?
- ¿Qué te lleva a...?
- ¿Cuál es el motivo...?

Es una pregunta relacionada con las CREENCIAS.

**¿PARA QUÉ?**

A diferencia del “¿por qué?”, el “¿para qué?” es una pregunta que debiera usarse más en cualquier conversación o sesión puesto que proyecta al coachee hacia el futuro, es motivadora al facilitar que en la respuesta aparezcan valores y, por tanto, motivación.

Sintomáticamente se podría decir que el “¿por qué?” suele ser una pregunta más pesada, con cierta carga incluso a nivel corporal, mientras que el “¿para qué?” aligera cualquier peso e incluso impulsa al que responde hacia donde quiere ir y hacia su futuro.

A modo de ejemplo comparto contigo una anécdota profesional que me ocurrió con un comité de dirección de una importante multinacional del sector de la alimentación.

Nos encontrábamos una compañera y yo acompañando a sus componentes a través de lo que se conoce como Shadow Coaching o *Coaching* en la Sombra en una de sus reuniones.

En un momento dado, y tras haber escuchado durante un tiempo considerable, levanté mi mano y pregunté:

“¿Cuál es el peso que tiene el uso del ‘¿por qué?’ en este equipo?”.

Recuerdo aún sus caras, mirándose unos a otros, sin entender muy bien ni la pregunta ni el origen, hasta que uno intervino diciendo:

“¿Estás diciendo que lo utilizamos mucho?”.

Evidentemente, sin responder me limité a plantear de nuevo la misma pregunta realizada anteriormente y, tras un silencio y sin obtener respuesta, volví a preguntar:

“¿Cómo es la relación del ‘¿por qué?’ con este equipo?”.

Esto motivó que comenzaran a debatir sobre cuántas veces solían usar dicha expresión en las reuniones, o cada uno en su día a día, e incluso cómo se sentían cuando lo hacían.

Las respuestas fueron concluyentes. Todos manifestaron que normalmente con esta pregunta se sentían evaluados, controlados, fiscalizados, y que el mero hecho de escucharla les ponía en alerta.

Sentían que era una pregunta que realmente no potenciaba y que sin duda ellos mismos la utilizaban en exceso en sus propios comités.

Terminó un miembro del equipo diciendo que estaba seguro de que el hecho de usarla en el propio comité de forma repetida motivaba seguramente el traslado de la pregunta en cuestión a sus respectivos equipos, evidentemente de manera inconsciente.

Ante esa afirmación pregunté:

“¿Qué podría cambiar el equipo al respecto?”.

Apareció la magia. Empezaron a debatir de forma ágil y determinaron la manera de incorporar el “para qué” y utilizar menos el “por qué”

manera de incorporar el "para qué", y utilizar menos el "por qué".

El plan marcado establecía que durante diez días harían un ejercicio a nivel individual en su puesto de trabajo de prestar atención a las veces que incluían el "¿por qué?" para cambiarlo en el mismo momento por un "¿para qué?", o bien incluso antes de decirlo si llegaban a darse cuenta. Asimismo, determinaron anotarse los cambios que se produjeran y compartirlos en el siguiente comité.

Pasados esos diez días volvimos a la empresa y la sorpresa no se hizo esperar. Ya en el recorrido que hicimos hasta la sala donde se desarrollaba el comité, cuando empezamos a saludar a los miembros del equipo que también se dirigían hacia allá, percibimos el impresionante impacto que habían conseguido con dicho plan de acción.

La mayoría reconoció que sus propios equipos habían percibido cambios en ellos y que no sabían dónde ni cómo. Ellos sí sabían la razón de ese cambio. Simplemente, el origen estaba en el cambio de un "¿por qué?" por un "¿para qué?".

Es una pregunta relacionada con los VALORES.

## **¿QUIÉN?**

Con este comienzo el coach va a facilitar la aparición de la responsabilidad en la conversación ya que, en función del contexto, la respuesta contendrá información acerca de personas que, de alguna manera, están implicadas en lo mismo, ya sea el propio coach o un tercero.

la misma, ya sea el propio *coachee* o un tercero.

Es una pregunta relacionada con la IDENTIDAD.

### **¿PARA QUIÉN?**

Es sin duda una de las preguntas que pueden resultar más transformadoras ya que tiene que ver con uno de los niveles neurológicos más profundos que está ligado a la parte más transpersonal del ser humano, el legado.

Esta pregunta facilitará que aparezcan personas importantes para el *coachee* que podrían ser motor de movimiento en el camino hacia su objetivo o su cambio.

Es una pregunta relacionada con la parte más TRANSPERSONAL, con el LEGADO.

Un ejemplo que servirá para que veas el impacto que sobre las personas puede tener tomar conciencia de este nivel, el del legado, es la anécdota acerca de lo que un prestigioso entrenador de fútbol comentó con su equipo en una de las finales más importantes de ese club, después de haber ganado varios títulos esa temporada.

Estaban en el descanso, el resultado hasta ese momento era de empate y en la “charla” previa a reanudar el partido les dijo:

“Chicos, quiero daros la enhorabuena porque lo que habéis hecho esta temporada es ser históricos en este club.” Todos se miraron y se

temporada ya os hace ser históricos en este club...". Todos se miraron y se

congratularon por esas palabras que, sin embargo, no habían concluido.

Tras una pequeña pausa añadió:

“... ahora bien, tenéis cuarenta y cinco minutos para ser ETERNOS”.

Es evidente el peso, el valor y el potencial de la conversación de ese entrenador en forma de palabras, en forma de mensaje, y cómo, consciente o inconscientemente, llevó a su equipo a conectar con algo tan poderoso como es el LEGADO.

Lo que hizo fue, ni más ni menos, invitar a sus integrantes a tocar su LEGADO y a vivir en coherencia con él.

## **¿HASTA CUÁNDO? o ¿HASTA CUÁNTO?**

Ambas pueden llegar a ser muy retadoras dependiendo del momento y del contexto en que se formulen, pues son preguntas que tienen como trasfondo testar el nivel de aguante, sacrificio y persistencia del *coachee*.

Llegados a este punto he de reconocer el aprecio que siento hacia el arte de la pregunta y su desempeño. Y cuando los alumnos me preguntan acerca de cuál ha sido mi experiencia en este ámbito comparto con ellos las distintas etapas por las que he ido pasando desde que me iniciara allá por 2008 en el mundo del *coaching*.

En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo de cómo se puede utilizar



Es lógico que durante el periodo inicial de sesiones en prácticas mi debil

destreza (propia en cualquier proceso de aprendizaje de algo nuevo) me llevara a estar buscando la pregunta idónea mientras mi *coachee* hablaba, con la consiguiente pérdida de información, de presencia, etc. Incluso recuerdo cómo mi rostro cambiaba por momentos. Pasaba de un semblante serio, atemorizado y de color más bien pálido a un rostro afable, confiado y con una ligera sonrisa sencillamente por el hecho de tener una pregunta que creía podría ser poderosa en la recámara.

El hecho es que, al no poder hacer la pregunta, puesto que interrumpía en la mayoría de las ocasiones al *coachee*, esta se volvía inadecuada en menos de un minuto, lo que provocaba que mi semblante pasara de confiado y tranquilo a desconfiado y nervioso con la consiguiente repercusión en mi fisiología.

Fueron momentos en los que yo buscaba la pregunta y, cuando la encontraba, la compartía con mi *coachee*, normalmente a destiempo.

En mi segunda etapa ya dominaba la técnica, la había aprendido y la pregunta aparecía sola y justo cuando tenía que surgir, sin ir a por ella y por tanto sin perder la presencia ni la atención plena a mi *coachee*. Sin duda fue un momento espectacular y de gran riqueza personal y profesional.

Fueron momentos en los que me venía la pregunta y yo se la hacía al *coachee*.

En la tercera etapa, sintiendo que el aprendizaje ya estaba integrado en mí, ocurría algo insólito. No tenía que ir yo a por las preguntas, ni me venían

ellas a mí... Sencillamente y gracias a la presencia y a la escucha activa era

el *coachee* el que me indicaba (metafóricamente hablando) lo que debía de preguntarle. Como si me enseñara una cartulina donde estuviera escrita la pregunta a realizar y que yo simplemente tenía que leer.

Fueron momentos en los que el *coachee* me daba la pregunta, yo se la hacía y él contestaba.

Puedo decir que es ahora cuando me encuentro inmerso en una cuarta etapa, un momento en el que la conexión con el *coachee* lo es todo. La presencia más pura y la escucha activa más profunda facilitan que sea la otra persona no solo la que de forma metafórica diga cuál es la pregunta idónea, sino que es el *coach*, gracias a su acompañamiento y silencio, quien permite que el propio *coachee* se haga la pregunta a sí mismo y la conteste de forma que concatena una conversación en profundidad y la dirige hacia donde decide ir. Es como si se preguntara y se respondiera de una forma continuada.

En esta evolución rescato dos hechos que, si bien en su momento supusieron para mí un reto y un desafío por encima de mis posibilidades, pasados unos años encuentro en cada uno de ellos un profundo aprendizaje e influencia. Influencia en mi relación actual con el arte de la pregunta.

Uno de estos hechos transcurrió en mis inicios ya como *coach* profesional. Colaboraba con una escuela de *coaching* y me comprometí a realizar sesiones a sus alumnos quienes, por otra parte, procedían de muy diversos lugares.

Esto provocaba que tuviera que aprovechar los días en los que todos se

encontraban en la sede para organizar las sesiones presenciales y llevarlas a

cabo en horas diferentes y de su tiempo de ocio. ¿Qué ocurría? que me veía obligado a aglutinar en poco tiempo muchas sesiones, unas cuatro e incluso, en alguna ocasión, cinco al día.

Esto se repitió durante al menos dos años, no de forma continuada, pero sí con bastante frecuencia.

Pasados los años me di cuenta del aprendizaje de ese momento. Sin duda fue que realmente no disponía de tiempo para prepararme la sesiones, o para estudiar e investigar sobre herramientas y dinámicas a realizar durante las mismas. Por el contrario, mi herramienta principal se convirtió en la pregunta y en la improvisación de la misma, lo que provocó en mí una cierta habilidad para obtener preguntas de una forma ágil y rápida.

Otro momento para mí importante en el manejo de la pregunta fue cuando asumí el reto de dar mi primera conferencia para emprendedores. Realmente era mi primer encargo como *coach* profesional.

Recuerdo que antes de contratarme me explicaron que el objetivo era dar una conferencia para unas doscientas personas emprendedoras sobre motivación, *coaching*, etc., y me preguntaron si lo había hecho alguna otra vez.

En honor a la verdad, y porque siempre que la intención sea buena y honrosa creo que se podría disculpar, dije que sí (con la boca pequeña) cuando realmente nunca me había puesto delante de doscientas personas y menos para hablar de una temática que, aunque me resultaba familiar puesto que acaba de terminar mis prácticas, aún la sentía lejos de mí.

Fue una mañana de otoño. Conducía hacia el recinto donde se iba a desarrollar la conferencia y mi cuerpo no paraba de mandarme señales de aviso, de alerta y, en definitiva, de inquietud.

Llegué aparentando una cierta tranquilidad y compartí con los organizadores conversaciones sin importancia (que si el tiempo, que si el tráfico...) cuando realmente mi mente estaba en lo que iba a ocurrir en escasos minutos.

Con todo ya preparado, me tomé mis minutos de relajación y fui al baño buscando un sitio donde respirar y recordar las líneas de la conferencia. Más tranquilo, salí y comencé a hablar.

Y fue en la mitad de la misma cuando reaccioné como no podía hacerlo de otra manera, es decir, tras una pregunta de uno de los asistentes que iba más encaminada a obtener una respuesta por mi parte, se me ocurrió la idea de contestar con otra pregunta como si de una sesión de *coaching* se tratara. La reacción fue tremenda. La persona se quedó en silencio y un leve murmullo surgió de entre el impresionante aforo. ¡La gente estaba pensando!

Ciertamente el resultado fue muy bueno y algunos *feedback* al finalizar la conferencia no se hicieron esperar. Los comentarios que me hicieron reforzaron mi idea de que el *coaching* es algo maravilloso. La mayoría de las personas que se acercaron a felicitarme coincidían en algo... ¡Les había hecho pensar! Y me lo agradecían.

Desde entonces, mis conferencias estuvieron cada vez más aderezadas con

preguntas, retos, desafíos y momentos de reflexión para el auditorio

haciendo que mi desenvolvimiento con este arte, el arte de la mayéutica, fuera cada vez un poco mejor.

Más allá de estas experiencias personales es momento de compartir cuál es para mí la pregunta más poderosa, respetando siempre la premisa de que es el *coachee* quien con su respuesta determinará ese poder o no.

Ciertamente la pregunta más poderosa es...

¿...?

El silencio. SÍ, el SILENCIO, un silencio rico en matices, un silencio de compañía, de uso de la comunicación no verbal como forma de llegar, de estar... Un silencio que permite que el *coachee* explore sin prisa, sintiendo que tiene todo el tiempo que necesita sin interrupciones y que le permite llegar a lugares inexplorados.

Entre los dos signos de interrogación (¿...?) transcurre una vida, la vida del *coachee*. Entre esos dos signos ha habido preguntas que quizás no se hayan respondido nunca, e incluso otras que no hayan llegado ni a plantearse.

El silencio como pregunta implica ser consciente de que lo mejor que se le puede preguntar a una persona precisamente es la omisión de preguntas, y dejar espacio para la reflexión más pura. Solo cuando haya transcurrido ya un tiempo prudencial, como decía en la parte de la escucha activa, iniciar otra pregunta sería lo correcto.

*Con la pregunta nace la reflexión y la introspección.*

*Permite abrir caminos inexplorados donde la incertidumbre de la respuesta es precisamente el mayor tesoro de la conversación.*

(Pedro Marcos)

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS. EL ARTE DE LA PREGUNTA**

**1. Repite la última fracción de la frase** incorporando tan solo la entonación de una pregunta:

*Coachee: Me estoy cuestionando las últimas decisiones y estoy buscando nuevas opciones.*

*Coach: ¿Nuevas opciones?*

El origen de este consejo es que las personas tienen una especie de GPS en las últimas palabras que pronuncian. Estas marcan la dirección que necesitan seguir para alcanzar y explorar aquello que para ellas es importante y vital. No es casual la aparición de ciertas palabras o expresiones al final del discurso.

**2. Repite palabras clave** o palabras con una musicalidad o emocionalidad diferentes al resto y que son utilizadas por el *coachee*. Hazlo añadiendo un tono interrogativo, lo que frecuentemente favorecerá que la otra persona reflexione sobre lo que ha dicho, explorando sus pensamientos con algo más de profundidad.

*Coachee: Tengo muchas dudas sobre qué camino elegir.*

*Coach: ¿Dudas? / ¿Camino a elegir?*

Esto es así porque, como comentaba anteriormente, la construcción del argumento por parte del *coachee* no se debe al azar, sino que hay un mecanismo interior, inconsciente en la mayoría de los casos, que determina e influye considerablemente en el uso de determinadas palabras identificándolas como relevantes.

Es ese el camino por el que el *coachee* necesita seguir conversando, o por donde la sesión de *coaching* debe continuar.

Cuando el *coach* repite esas palabras clave posiblemente el *coachee* desarrolle un conjunto de pensamientos diferentes centrados en el futuro, busque opciones y diseñe un plan de acción.

### **3. Realiza preguntas acerca de las palabras clave o últimas palabras.**

Por ejemplo:

- ¿Qué tipo de “dudas”?
- ¿Cuál es el “camino a elegir”?
- ¿Cuántas “nuevas opciones”?

**4. Utiliza preguntas que otorgan poder al *coachee*.** Detrás de este consejo se encuentra la necesidad de que en todo momento el *coachee* se sienta protagonista y responsable único de su proceso de cambio o de consecución de objetivos.



A través de las preguntas el *coach* puede facilitar esto, siempre y cuando en las mismas no se incluya a sí mismo como parte de las posibles respuestas.

Cuanto más sitúe el *coach* al *coachee* en el centro del proceso, más autonomía desarrollará y más se centrará en sus objetivos y ambiciones personales.

Para eso es importante usar la segunda persona del singular (*tú*) y no la primera persona del plural (*nosotros*). De esta forma el *coach* no deja lugar a dudas acerca de que es el *coachee* quien ha de asumir la responsabilidad de hacer, de decidir.

- ¿Qué resultados deseas conseguir hoy?
- ¿Cómo quieres comenzar este trabajo?
- ¿Dónde te encuentras ahora?
- ¿Cuál podría ser tu próximo paso?
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?
- ¿Qué planeas hacer cuando vuelvas a tu trabajo?

Al dirigirte a los *coachees* directamente con el *tú* estás eligiendo un enfoque mucho más activo y efectivo que intentar protegerlos mediante fórmulas más indirectas o impersonales.

Los *coaches* profesionales evitamos palabras como *nosotros* o *uno* o fórmulas centradas en la utilización del *yo*, ya que desvían la atención del



cliente hacia el *coach*.

**5. Respeta al cliente y pide permiso.** Tanto el respeto como la petición de permiso son dos conceptos que adquieren especial relevancia en cualquier conversación o sesión de *coaching* puesto que generan un espacio de confianza para ambos interlocutores y facilitan que la fluidez sea cada vez mayor.

Pedir permiso es una habilidad inherente a la sensación de respeto, por cuanto el *coach* la utiliza en situaciones concretas y denota que es consciente de que la pregunta que va a realizar puede ser delicada para la otra persona. Es por ello que, antes de hacerla, le plantea al *coachee* la posibilidad de no hacérsela.

Además, la petición de permiso tiene otras ventajas:

- Beneficia al propio *coach* ya que, al hacerlo, este proceso le va a recordar que intervenir en el trabajo de apertura del *coachee* debería ser algo poco frecuente, breve y estratégico, es decir, servirá para que sea consciente de que la intervención ha de ser corta.
- Suele hacer que el *coachee* preste toda la atención que merece la interrupción del *coach* por tratarse de algo esporádico y poco frecuente en la conversación.

Es importante resaltar que el concepto de respeto, más allá de cómo lo entienda cada persona, en este contexto se contempla como el deber de no interrumpir al *coachee*, de forma que este pueda expresarse y comunicar de

forma fluida, sin cortes y sin límites.

Y es que cualquier interrupción, bien a través de la palabra, bien a través de algún gesto, sin duda afectará negativamente (consciente o inconscientemente) a la fluidez de la otra persona.

Sin embargo, debes tener en cuenta que en cierto modo el *coach* debe ser garante de la inversión, en tiempo y en recursos económicos, que el *coachee* está haciendo, por eso hay que evitar que la conversación, por el mero hecho de no interrumpir, se convierta en un espacio carente de aprendizajes.

El *coach* es responsable de cuidar ese equilibrio y ha de asegurarse de que el tiempo que el *coachee* esté en posesión de la palabra sea rico en aprendizajes. En definitiva, que le aporte algo en el camino hacia su objetivo.

Puede ocurrir, como de hecho sucede, que tras la conversación del *coachee* no haya información nueva y potente que le aporte o le ilustre en dirección a su objetivo. Es en estos casos donde sí conviene hacer una leve interrupción para facilitar que la otra persona sea consciente de lo que está ocurriendo.

Pero, ¿qué tipo de frases podemos utilizar para realizar una interrupción? Sin duda, con expresiones de petición de permiso. Por ejemplo:

- Si me permites...
- ¿Puedo interrumpirte aquí?
- ...

- ¿Puedo hacerte una pregunta?
- ¿Te importa si intento reformular lo que creo que he comprendido?

- Disculpa, ¿y si te preguntara...?

Cualquier fórmula descrita anteriormente servirá para tomar el turno de palabra y en ese momento realizar alguna intervención de valor para el *coachee* como:

- De todo lo que has dicho hasta ahora, ¿qué hay de nuevo para ti?
- Escuchándote lo que has dicho hasta ahora, ¿qué mensaje tiene para ti?
- ¿Dónde estás en estos momentos respecto a tu objetivo?
- ¿Qué dice de ti y de este momento todo lo anterior?

Ahora bien, ten en cuenta que debes acompañar las preguntas anteriores de una gesticulación quizás un tanto exagerada con las manos, haciendo referencia a toda la información vertida hasta el momento sin que haya habido ninguna interacción hasta ese momento.

Una vez hecho esto, es preciso que el *coach* continúe acompañando al *coachee* a que retome la dirección hacia su objetivo. Para ello servirían preguntas como:

- ¿Qué tiene que ver eso con tu objetivo?
- ¿Qué relación tiene eso con tu objetivo?
- ¿Qué te dice a ti?

- ¿Qué hay en todo eso que te ayude a seguir avanzando?

- ¿Por dónde quieres continuar ahora?
- ¿Cómo quieres continuar a partir de ahora?

No hay que olvidar que hay diferentes formas de interrumpir de una manera “suave” para que, como ya he puesto de manifiesto, la fluidez de la comunicación y de la conversación no decaiga.

Por ejemplo:

**A.** Interrumpe cortando el discurso de la otra persona. Esta opción no es recomendable en la mayoría de los casos, pero es una más a contemplar.

**B.** Interrumpe con alguna de las expresiones de petición de permiso vistas anteriormente. Aunque esta fórmula supone cortar la conversación del *coachee* en algún momento, se hace con palabras amables que normalmente tienen buena o mejor acogida que una pregunta directa.

**C.** Otra opción es que durante la conversación levantes ligeramente la mano como si fueras a pedir la palabra, de forma lenta y siempre acompañada de una leve sonrisa. En la mayoría de los casos el *coachee* suele recibir este gesto con agrado y, quizás sonriendo, cede la palabra.

**D.** Haz un pequeño gesto con la boca, con los labios, como queriendo decir algo. Inconscientemente o incluso conscientemente el *coachee* se percatará de ello y sentirá que su *coach* tiene la necesidad de intervenir y bajará el ritmo de su locución dejando espacio para que hables.

E. Haz un movimiento corporal algo brusco, desviando también ligeramente la mirada hacia otro sitio y en ese momento haz el amago de comenzar a hablar sin hacerlo. Normalmente esto provoca que la otra persona empatice con el movimiento (neuronas espejo) y pare de hablar.

F. Realiza una respiración profunda, inspirando de una forma ostensible, y antes de expirar permanece uno o dos segundos conteniendo el aire. Probablemente el *coachee* tenderá a hacer lo mismo y en ese momento habrá espacio para que entres y preguntes.

Más allá de lo dicho, es importante que compartas con el *coachee* que durante la sesión pueden surgir ocasiones muy puntuales en las que será interrumpido. Deja claro que, en caso de hacerlo, el objetivo será aportar algo que en ese momento pueda resultarle más valioso incluso que lo que esté diciendo.

**6. Devuelve de forma natural al *coachee* todo lo que suceda en la conversación.** Es interesante tomar conciencia de que todo lo que sucede en una sesión de *coaching* o en una conversación puede ser positivo para el *coachee* si se devuelve de forma natural, invitándole a la reflexión acerca de ello.

Te pongo en situación. Por ejemplo:

A. Que una tercera persona interrumpa o, por ejemplo, que suene un teléfono móvil.

Es sin duda una de las situaciones más frecuentes en el ámbito del *coaching*

ejecutivo o en un entorno de conversaciones profesionales. En este caso tu reacción ha de ser siempre de naturalidad y de normalidad sin que dicha interrupción pueda afectarte.

Una vez finaliza la interrupción es momento de devolver ese hecho al *coachee* con preguntas como:

- ¿Qué acaba de ocurrir?
- ¿Qué significado le das?
- ¿Cómo te ha hecho sentir?
- 
- ¿Qué sentido tiene que haya sucedido?
- Si tuviera algún aprendizaje, ¿cuál sería para ti?
- ¿Cómo lo valoras finalmente?
- ¿Qué decides hacer para el futuro?
- ¿Con qué te quedas de esto?
- Y si tuviera alguna aportación en el camino a tu objetivo, ¿cuál sería?

**B.** Que el *coachee* decida irse y no continuar con la sesión o la conversación.

Partiendo del hecho de que esta situación es muy diferente si se trata de una sesión de *coaching* o bien de una conversación, sí es cierto que desde el espíritu del acompañamiento y creyendo firmemente que en cualquier



momento se puede producir algo en el *coachee* que le lleve a un nivel mayor de conocimiento y, por tanto, de enriquecimiento, son varias las

opciones que se pueden plantear ante una situación como esta. Si bien es importante poner de manifiesto que aunque quien “manda” siempre es el *coachee*, ahora quien tiene la posibilidad de no rendirse, de seguir apostando por el acompañamiento y de no desfallecer, ese es el *coach*.

Son varias las ocasiones en las que el *coachee* puede no querer continuar, bien porque realmente no lo desee, bien porque se encuentre en un momento de “callejón sin salida”, de “oscuridad”, y elija la opción más fácil en ese momento.

Especialmente para estos casos te planteo las siguientes preguntas:

- Concretamente, ¿qué es lo que deseas hacer o no hacer?
- ¿Qué ha motivado eso?
- ¿Qué debería de haber ocurrido para que no decidieras eso?
- ¿Qué pudiste echar en falta de mí?
- ¿Qué pudiste echar en falta de ti?
- ¿Dónde queda tu compromiso hacia tu objetivo con esta decisión?
- ¿Qué te puedes llevar de aprendizaje incluso de esta ocasión?
- ¿Para cuándo y cómo continuar?
- ¿Qué cambiará o habrá de diferente en la siguiente vez?
- ¿Qué dice de ti tomar esta decisión?
- ¿Cómo vas a recordar este momento?
- ¿Cómo vas a recordar la decisión que vas a tomar?

- ¿Cuán orgulloso te sientes de ello?

A modo de anécdota personal, recuerdo una situación vivida con un compañero en una intervención de *Coaching* de Equipos en una multinacional hace ya bastantes años.

Nos disponíamos a iniciar la tercera jornada con el equipo. Habíamos viajado la noche anterior para estar a primera hora. Lo llevábamos todo perfectamente organizado e íbamos confiados por los *feedbacks* recogidos de las sesiones anteriores.

Una vez dentro de la sala y dispuestos a iniciar la sesión, percibimos que algo no estaba en orden. La distribución de los sitios era diferente, y sobre todo su cara no era la misma que en las dos jornadas anteriores.

“¿Qué tal estáis?” pregunté. Pero nadie respondió. El tiempo se paró. Hasta que alguien, quizás el líder natural del equipo, nos preguntó si habíamos sido informados.

Nuestra respuesta fue evidentemente que no, no sabíamos a qué se refería.

Su respuesta nos dejó fríos. Nos explicó que había informado a su jefe de que iba a solicitar un traslado e irse a otro destino dentro de la misma compañía. El motivo no se debía a ningún problema personal con nadie del equipo, sino que respondía a una necesidad vital de cambiar de aires.

Tal como lo dijo miramos a su jefe, que todavía no se había recompuesto de ese trago. Esta persona, según nos había manifestado anteriormente y en



privado, era muy valiosa profesionalmente y un pilar en el buen desarrollo

del área y del propio equipo.

De nuevo el tiempo se paró y el silencio se hizo dueño y señor del momento. Con buenas palabras y la mejor de las intenciones, fue la misma persona la que nos indicó que no creía que mereciera la pena iniciar la jornada puesto que ya no pertenecía a dicho equipo.

Estas palabras pesaron sobre nosotros que vimos cómo de repente se empezaban a resquebrajar nuestras expectativas y nuestro proyecto de jornada laboral.

De forma espontánea tomé la palabra y compartí con todos nuestra postura. Estábamos dispuestos a acatar lo que el equipo decidiera que hiciéramos todos. Pero al terminar hice un amago como de seguir hablando sin hablar, es decir, dejé la sensación de que aunque mis palabras habían terminado, mi conversación no.

Sin saber cómo ni de dónde, brotaron de mí ciertas preguntas que devolví al equipo y, dirigiéndome al “protagonista” de la mañana, dije:

- ¿Qué sientes que puedes incluso en esta situación hacer MÁS por este equipo?
- ¿Cómo te gustaría ser recordado por este equipo?
- ¿Y por sus miembros?
- ¿Qué crees que esperan ahora ellos de ti?
- ¿Con qué sabor te gustaría a ti dejar el equipo?

- ¿Qué merece el lugar que has ocupado hasta ahora que hagas tú en este momento?
- ¿Quién vas a ser tú haciendo eso?
- ¿Qué legado vas a dejar?

Formulé estas preguntas de forma pausada, dejando un breve espacio de tiempo para la reflexión, que no para la respuesta, y parece que funcionaron. Esta persona simplemente dijo que, si todos estaban de acuerdo, por él podía continuar la sesión y seguir formando parte del equipo durante esta última jornada.

Las siguientes preguntas ya sí fueron para el resto del equipo:

- ¿Qué oportunidad de aprendizaje incluso ahora se abre para este equipo?
- ¿De qué manera puede aprovechar este equipo este momento?
- ¿Cuán agradecido estará este equipo a esta persona?
- ¿De qué manera este equipo podría devolver esto a esta persona?
- ¿Por dónde quiere comenzar la jornada de hoy este equipo?

He de confesar que para mí fue un antes y un después. Sus caras cambiaron, su actitud, apareció la sonrisa, las ganas, la proactividad y la jornada transcurrió con total normalidad tras una situación inesperada que nos exigió improvisar y que supimos afrontar con unos resultados fantásticos.

C. Que el *coachee* responda “no sé” repetidamente a las preguntas planteadas.

Lo más importante en este caso es no comprar el problema, es decir, el *coach* no debe intentar encontrar una salida a esa respuesta, un camino de sabiduría en su *coachee*. Es este último quien debe responsabilizarse de sus actos y de sus decisiones o pensamientos. El no saber viene y termina en él o en ella.

Pensar así no denota falta de interés por parte del *coach*, más bien al contrario. Es una demostración brutal de respeto y de creencia en el potencial de su *coachee*. Lo sencillo sería intentar buscarle la solución, pero, de hacerlo, el *coach* estaría confirmando la limitación de sus recursos y de su capacitación.

El *coach* debe prepararse para, incluso en este tipo de situaciones, acompañar al *coachee* de forma que encuentre un camino de sabiduría. Para lograrlo recomiendo preguntas como las siguientes:

- Concretamente, ¿qué es lo que no sabes?
- Y, ¿qué es lo que SÍ sabes pues?
- ¿Cómo sabes que no sabes?
- ¿Qué es concretamente lo que te gustaría o necesitarías saber?
- ¿Cuándo has tenido más cerca de ti ese conocimiento?
- ¿Qué sería diferente si ya SÍ supieras?
- ¿Cómo sería este nuevo momento?

- ¿Qué harías de diferente?

- ¿Qué te impide hacer eso?
- ¿Qué recursos tienes para hacerlo incluso, aparentemente, sin saber?
- ¿Quién eres tú desde el “no sé”?
- ¿Quién eres tú desde el “sí sé”?
- ¿Quién quieres ser?
- ¿Qué precio estás dispuesto a pagar?

**D.** Que se niegue a contestar a las preguntas.

Esta situación es muy similar a la que se da cuando el *coachee* decide abandonar la sesión. La única diferencia es que, en este caso, aunque no responde a las preguntas planteadas no decide abandonar la conversación.

Preguntas útiles en este caso:

- ¿Qué ocurre exactamente?
- ¿Qué hay en esta pregunta que te lleva a no responder?
- ¿Qué emoción hay detrás de ello?
- ¿Qué te aporta no contestar?
- ¿Qué te podría aportar contestar?
- Y si la respuesta ya la tuvieras, ¿cuál sería?
- Y si la respuesta ya la hubiera dicho, ¿cuál habría sido?
- ¿Qué cambiarías de la pregunta para SÍ contestar?

- ¿Qué pregunta es la que nunca te has contestado?

- ¿Qué respuesta es la que nunca te has dado?
- ¿Hasta cuándo?
- ¿Para qué así?

E. Que el *coachee* pregunte al *coach* o le pida consejo, o necesite simplemente una aclaración a la pregunta.

Uno de los momentos más repetidos en los procesos de *coaching*, o en las conversaciones poderosas, es cuando en ocasiones el *coachee*, sintiéndose presionado por las preguntas y buscando una salida temporal o permanente, le hace a su *coach* preguntas de este tipo:

- Y tú ¿qué harías en mi situación?
- ¿Esa pregunta se refiere a la primera o la segunda opción?
- Habrás conocido muchos casos como este, ¿qué consejo me darías?
- ¿Qué solución tiene mi situación?

Las preguntas anteriores tienen como denominador común que el *coachee* quiere evadir su propia responsabilidad e intenta transmitirla al *coach*, ya sea de forma intencionada o sin ser consciente de ello.

Evidentemente el *coach* ha de mantenerse firme y fiel al espíritu sobre los que se cimentan los principios del Coaching en Estado Puro, y no opinar o responder a las preguntas anteriores, si bien a su vez ha de hacerlo de forma

que la comunicación no se vea afectada. La sutileza es determinante en este caso.

¿Cómo puede reaccionar el *coach* en esta situación? Te doy algunos ejemplos:

- Concretamente, ¿qué deseas que te diga?
- ¿Qué te va a aportar?
- Si tú estuvieras en mi lugar como *coach* y yo en el tuyo, ¿qué consejo me darías? (Incluso puedes acompañar esta pregunta con un cambio de sitio o silla).
- ¿Qué esperas encontrar en mi respuesta?
- ¿Qué recurso?
- ¿En qué parte de tu historia puedes encontrar tú ese recurso tuyo?
- Si mi consejo ya te lo hubiera dado durante la conversación, ¿cuál habría sido?
- Y tú, realmente, ¿qué consejo crees que te daría?
- ¿Quién crees que tiene la mejor solución?
- ¿Quién eres cuando buscas fuera?
- ¿Quién eres cuando buscas dentro?
- ¿Quién eres cuando encuentras fuera?
- ¿Quién eres cuando encuentras dentro?
- Levantados ambos de la silla, o separados del lugar inicial de la conversación, invítale a dirigir la mirada hacia el sitio donde ha estado sentado hasta ese momento y pregúntale: “¿Cómo ves a esa

persona?, ¿qué consejo le darías en este momento de su vida?”.

**7. En una sesión de *coaching* o en una conversación es normal que se produzcan momentos de “ceguera temporal”.** Puede pasarte, y de hecho pasa, que la pregunta no surja y no sepas en un momento determinado qué preguntar. Es cuando, literalmente, te quedas sin palabras y sin preguntas.

En una situación como esta es crucial mantener la calma y tomar conciencia de lo que se ha dicho, del momento en el que está la conversación, de lo último que se ha escuchado e intentar continuar con la mayor tranquilidad.

Dicho esto, es cierto que hay alternativas para ayudar al *coach* a sobreponerse, consejos que, además, van a generar espacios de crecimiento en el *coachee*.

Deja salir una leve sonrisa que simule una situación de desafío hacia el *coachee*, de juego, de propuesta de hacer algo diferente e incluso atrevido; la comunicación no verbal adquiere aquí una dimensión extraordinaria y determinante para el buen fin de lo pretendido. A partir de este punto tienes varias opciones:

**A. Preguntar directamente a la otra persona:**

- ¿Qué te preguntarías a ti mismo en este momento?
- ¿Cuál sería la respuesta pues?
- ¿Qué sacas de nuevo en cuanto a tu objetivo de esta reflexión?



**B.** Siempre te queda la opción de hacer alguna pregunta que pudiera

parecerle al *coachee* continuación de las precedentes, sin olvidar nunca la importancia de la comunicación no verbal (uso de la mirada, parpadeo, respiración, silencios, tonos, acentuación, etc.)

Me refiero a preguntas como:

- ¿Y?
- Y, ¿qué más?
- Y, ¿ahora qué?
- Y, ¿con esto qué?
- ¿...? Esto equivale a, en silencio, hacer un gesto abriendo ambas manos en señal como de no saber, como de querer decir... “Y, ¿qué más?”, “y, ¿ahora qué?”, “y, ¿con esto, ¿qué?”.

**C.** En ciertos momentos, el mero hecho de no saber y transmitirlo de forma abierta y sincera no solo puede ser muy valorado por la otra persona, sino que, a la vez, esta asume que tiene el testigo de la conversación. Esto puedes lograrlo mediante expresiones como:

Pues no sé qué preguntarte ahora... ¿Qué opinas de ello?

Extrañamente no tengo preguntas para este momento... ¿Qué te puede aportar incluso esto?, ¿qué te dice esto a ti?

**D.** Todo momento de “ceguera temporal” va a implicar en la mayoría de los casos instantes en los que la conversación va a tender a pararse. Puede



ocurrir que el ritmo disminuya incluso hasta tal punto que parezca que fuera a terminar.

En ese momento cualquier incitación a continuar por parte del *coach* puede ser bien entendida por el *coachee*. Para eso te sugiero el uso de las siguientes preguntas:

- Y ahora, ¿por dónde te gustaría continuar?
- ¿Qué camino en este momento siente que te aportaría avanzar más?
- ¿Qué dirección demanda más tu atención?

E. Sin duda alguna, bien porque estés ante un momento de “ceguera temporal” o bien porque estimes que es la ocasión, siempre será enriquecedor para el *coachee* el hecho de que le propongamos hacer una parada de reflexión, de reconocimiento de lo aprendido y de valoración. Esto normalmente se suele hacer tras una paráfrasis de la siguiente manera:

- Hasta el momento, ¿qué es lo que te llevas?
- ¿Qué es hasta ahora lo más potente para ti?
- ¿Qué hay de nuevo en esto precisamente?
- ¿De qué manera te acerca a lo que deseas?
- ¿Qué te invita a hacer?
- ¿De qué manera lo vas a integrar en ti?
- ¿Quién eres tú sabiendo esto?

F. Y por último algo que despierta cierto interés y alguna sonrisa cuando lo comparto y que no es otra cosa que el hecho de haber usado asiduamente

los silencios durante la conversación. Esto puede hacer que el *coachee* no sepa si detrás del silencio típico de una “ceguera temporal” se encuentra ignorancia o sabiduría. Solo la propia comunicación no verbal se lo descubrirá.

De ahí la importancia de mantener la tranquilidad, la calma, jugar con la mirada, con la respiración, con el cuerpo, con el parpadeo... Jugar con todo de forma armónica, como si de ese silencio fuera a brotar el reto más grande para el *coachee* en forma de invitación a la autorreflexión.

Llegados a este punto quisiera exponer a continuación una serie de preguntas poderosas que pueden resultar de utilidad en función del contexto y del momento.

#### **A. Algunas preguntas poderosas generalizadas:**

- ¿Qué situación pretendes trabajar? Y del 1 al 10, ¿qué importancia tiene para ti?
- ¿Cómo describirías el ideal que pretendes alcanzar?
- ¿Qué más?
- Si supieras la respuesta, ¿cuál sería?
- ¿Qué consecuencias tendría eso para ti y para los demás?
- ¿Qué criterios utilizas?
- ¿Qué es lo más difícil o lo más duro de esta situación para ti?

- ¿Qué consejo le darías a un amigo en tu misma situación?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Imagina que pudieras hablar con la persona más inteligente que conoces, ¿qué crees que te diría?
- ¿Qué ganarías o perderías con ello?
- Si alguien dijera o te hiciera eso, ¿qué sentirías, pensarías o harías?

## **B. Algunas preguntas poderosas para situaciones concretas:**

### **La pieza fundamental en el *coaching***

¿Qué es lo que quieres, lo que realmente quieres?

### **Para clarificar la situación**

- ¿Qué es cierto de todo eso?
- ¿Qué pertenece al ahora y qué pertenece al pasado?
- ¿Qué te pasa en este momento?
- ¿Qué es lo que ha funcionado y lo que no?

### **Para provocar reflexión sobre creencias**

- ¿Estás seguro de eso?
- ¿Realmente crees que es así?
- ¿Podría ser de otra manera?

## **Para definir identidad**

- ¿Quién estás siendo en estos momentos?
- ¿Qué hay que haces tan bien que sorprendes a los demás?
- ¿Quién/qué tendrías que ser para superar esto?
- ¿Quién eres realmente tú?
- ¿Cuál es tu deseo más profundo?

## **Misión de vida: ¿Cuál es el sentido de tu vida?**

- ¿Para qué haces lo que haces?
- ¿Para qué estás aquí?
- ¿Cuáles son tus sueños?

## **Preguntas de desafío (para salir de la zona de confort)**

- ¿De qué forma puedes cambiar la situación?
- ¿Y hacer algo mejor?
- ¿Hasta cuándo vas a seguir haciendo lo mismo?
- ¿Qué más tiene que ocurrir para que te decidas a actuar?
- Ante expresiones tipo: “Es imposible”, “no puedo”, “soy incapaz”, “no lo consigo”:

¿Qué sucedería si pudieses?	Esto hace que la persona se proyecte a futuras posibilidades
¿Cómo te sentirías?, ¿qué pasaría si fueses capaz?	Para que se proyecte a futuros estados deseados
¿Qué es lo que te lo impide?	Sirve para recoger información sobre los obstáculos pasados o futuros o las posibles “ganancias secundarias”

### Ante respuestas generales

COACHEE	COACH
Las personas no aprenden	¿Qué personas específicamente?
Esto es fácil de aprender	¿Qué es lo fácil de aprender?
Mis alumnos están avanzando	¿Qué alumnos, específicamente?
No me miran a la cara	¿Quiénes no te miran, específicamente?

### Ante respuestas que llevan implícitas una comparación

COACHEE	COACH
Estoy confuso	¿Confuso con respecto a qué?
Me cuesta comunicarme	¿Con quién, específicamente? ¿Qué es lo que te cuesta comunicar?
Es una persona muy difícil	¿Comparado con qué?
Esto es bueno	¿Más que qué, o comparado con qué?

Algunos beneficios de hacer preguntas poderosas:

- Aumentan la toma de conciencia del *coachee* a través de la reflexión y proporcionan motivación para que encuentre la solución por sí mismo.
- Cambian el enfoque limitante por uno potenciador.
- Aportan mayor claridad de la situación actual y de las opciones.
- Fomentan la responsabilidad del *coachee*.
- Generan posibilidades de cambio.
- Ayudan a resolver situaciones de forma positiva.
- Fomentan la creatividad y la innovación. Involucran.
- Elevan la consciencia de su ser, su hacer y su tener.

## **PRÁCTICA 6**

Hay una práctica muy potente basada en el uso de las preguntas poderosas que puedes utilizar en diferentes momentos. Después de leer un poema o un fragmento de un libro, tras visionar un vídeo o haber tenido una conversación... En definitiva, siempre que sea interesante concederte (o acompañar a alguien a que lo haga) el espacio para una reflexión acerca de algo que hayas leído, dicho, visto, sentido, tocado, oído o incluso gustado.

La dinámica consiste en que contestes a las siguientes preguntas o que se las hagas a otra persona sin olvidar lo importante de estar relajado,

conectado contigo mismo (o consigo mismo), en un lugar cómodo con ciertas garantías de intimidad y, sobre todo, que lo hagas sin prisas, atendiendo cada pregunta como si no tuvieras otra cosa que hacer después.

- ¿Qué es lo que te ha llamado más la atención de lo que has leído hasta el momento? (¿Quizás una palabra, un párrafo, una expresión, una emoción?).
- ¿Qué sentido tiene que haya sido eso y no otra cosa lo que te haya llamado la atención?
- ¿Qué tiene que ver eso contigo, con tu vida en este momento?
- ¿Qué mensaje puede tener eso para ti en este momento?
- Si detrás de eso hubiera una invitación a que hicieras algo, ¿qué sería?
- ¿Qué es lo peor que podría ocurrir si llevas a cabo esa acción?
- ¿Qué es lo mejor que podría ocurrir si llevas a cabo esa acción?
- ¿Cómo te imaginas este último momento?
- ¿Qué imágenes ves?
- ¿Son en color o b/n?, ¿están cerca o alejadas?, ¿la imagen es cuadrada, rectangular...?, ¿ves la imagen a través de tus ojos o te ves tú dentro de esa imagen?, ¿qué es lo que más te llama la atención de lo estás viendo?
- ¿Qué sonidos escuchas en ese momento?
- ¿Son sonidos graves o agudos?, ¿los escuchas en modo estéreo o mono?, ¿el sonido es lejano o cercano?, ¿cómo es el volumen?

- ¿Qué emociones o emoción hay en ese momento?
  
- ¿En qué parte de tu cuerpo sientes con más fuerza dicha emoción?
- ¿Cómo es la sensación en ti?
- 
- ¿Qué palabra resumiría todo lo anterior?
- ¿Qué gesto resumiría todo lo anterior?
- ¿Qué recurso generan en ti esa palabra y ese gesto juntos?
- ¿A qué persona querida por ti (esté o no contigo en estos momentos) le dedicarías ese, TU momento?
- ¿Qué sentirías si pudieras mirar a esa persona a los ojos mientras le cuentas o le entregas (cual regalo se tratara) ese tu momento?
- ¿Qué te dice con su mirada?
- ¿Qué genera eso en ti?
- ¿Qué aprendizaje has obtenido hasta aquí?, ¿qué te llevas hasta el momento?
- ¿Qué vas a hacer con esto?, ¿qué acción concreta?
- ¿Cuándo (día y hora)?
- 
- Del 0 al 10, ¿con qué nivel de compromiso te comprometes a llevar a cabo dicha acción?
- Y del 0 al 10, ¿en cuánto te comprometes con la persona a quien se lo dedicaste?



## Capítulo VI

### La metodología

Una de las particularidades del *coaching*, y más aún del Coaching en Estado Puro, es, como ya hemos visto, acompañar desde la máxima neutralidad al *coachee* siguiendo sus pasos y su ritmo.

Si bien es una de las directrices que están más presentes en cualquier proceso, es necesaria una metodología que ayude al coach a conseguir los fines del acompañamiento. Una metodología que va a suponer una cierta estructura, y por tanto un orden, a la hora de avanzar en la sesión o en la propia conversación.

Si bien no es objeto del presente libro profundizar en este aspecto, sí considero necesario introducir algunas pinceladas para que sirva como complemento a lo aprendido hasta ahora.

Ten siempre presente que la metodología no debe priorizarse al seguimiento del mapa del *coachee*, si bien es necesaria por cuanto aporta mucha riqueza al proceso de acompañamiento.

Cuando una persona da sus primeros pasos en el Coaching en Estado Puro o

en el acompañamiento a través de las conversaciones poderosas siempre le recomiendo que sea rigurosa con las etapas de la metodología hasta que

consiga integrar la misma. A partir de ahí ya es cuando debe ir acompañando cada vez más a su *coachee*, pero siempre cerciorándose de que las diferentes etapas son exploradas y aparecen en el proceso de acompañamiento.

Pero ¿cuál es esta metodología en el Coaching en Estado Puro? Tras un exhaustivo análisis de las alternativas existentes optamos por aplicar la metodología GROW, cuyo creador fue Graham Alexander, si bien la persona que le ha dado una mayor difusión y notoriedad dentro del mundo del *coaching* ha sido John Whitmore (1917-2017).

El GROW es una metodología que invita a gestionar una sesión de *coaching* a través de una serie de etapas en las que se lleva a cabo la exploración de diversas áreas.

Estas etapas se corresponden con las siglas de la propia palabra GROW, en inglés, y más concretamente:

**G: GOAL = OBJETIVO (a corto y largo plazo)**

**R: REALITY = REALIDAD**  
**RESOURCES = RECURSOS**

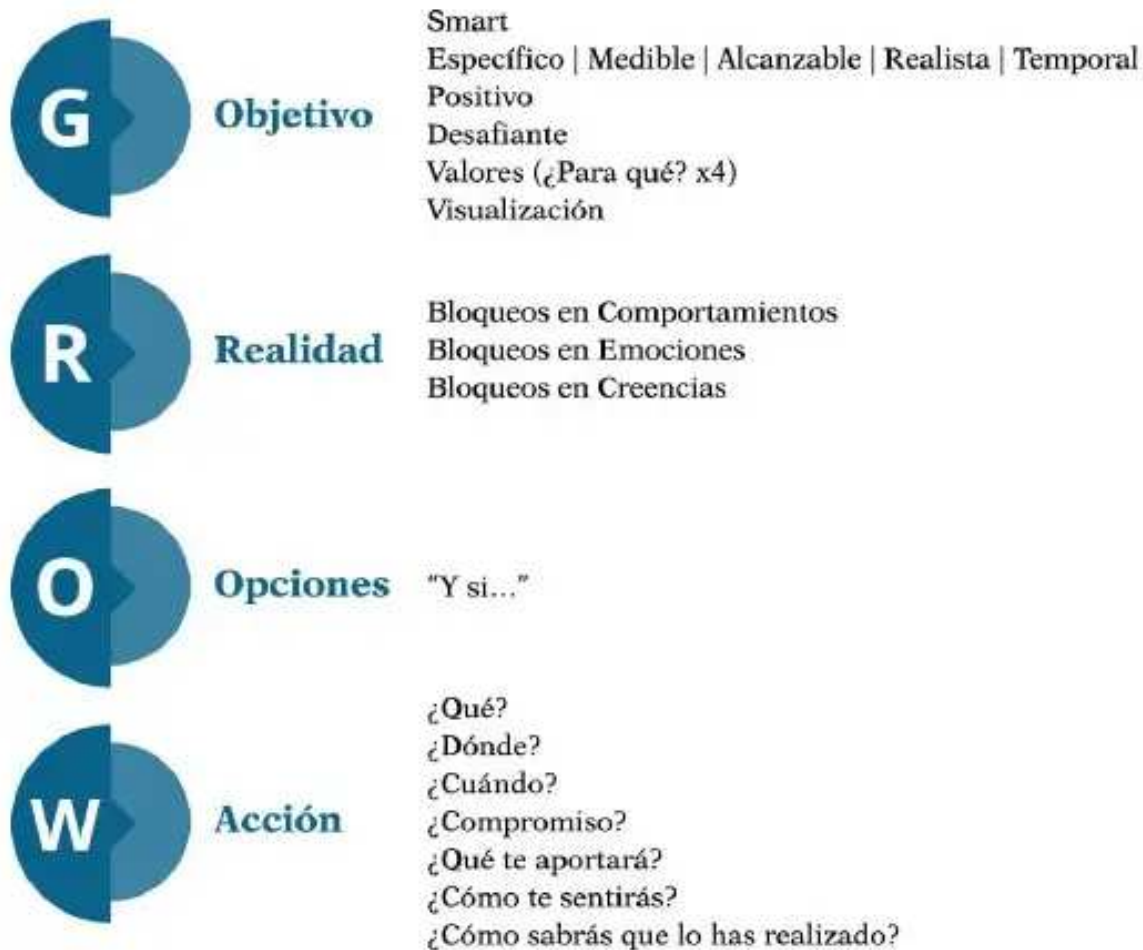
**O: OPTIONS = OPCIONES**

**W: WILL = ACCIÓN, VOLUNTAD**

**WHO**

**WHAT**

De una forma gráfica se podría representar de la siguiente manera:



## **PRIMERA ETAPA. G > OBJETIVO**

Una de las mayores aportaciones y beneficios del GROW es que determina como primera etapa el llevar a cabo un ejercicio de exploración del objetivo

como primera etapa el llevar a cabo un ejercicio de exploración del objetivo de una forma amplia y detallada. De esta forma, con lo primero que se

encuentra el *coachee* es con lo “que desea”, con lo que “sí quiere”, a diferencia de las conversaciones tradicionales y cotidianas donde lo habitual es comenzar dedicando tiempo, espacio y reflexión a los obstáculos o problemas existentes.

Así pues, esta primera etapa invita a explorar el objetivo, lo que desea la persona que en ese momento está siendo el *coachee* o interlocutor de la conversación poderosa.

En una sesión de Coaching en Estado Puro trabajamos con dos tipos de objetivos. El objetivo general, que es por el que el *coachee* participa en la sesión (también llamado objetivo de proceso o meta final), y el objetivo de la sesión o meta de desempeño que, como su propio nombre indica, es el que se va a tratar en la sesión y que lógicamente contribuirá al objetivo del proceso.

En el caso de conversaciones poderosas (no obligatoriamente enmarcadas dentro de un proceso de Coaching en Estado Puro) normalmente el objetivo de proceso coincidirá con el de sesión.

Dicho lo anterior, en la primera etapa el *coachee* ha de tener muy claro y definido lo que desea, lo que anhela, lo que SÍ quiere, y para eso te planteo las siguientes opciones de exploración (ten en cuenta que el orden de las preguntas lo marcará el *coachee* a través de sus propias respuestas):

1. La sesión o la conversación poderosa comenzaría con preguntas del tipo:

- ¿Qué objetivo tienes?

- ¿Qué te gustaría alcanzar?
- ¿Qué te preocupa?
- 
- ¿Qué te gustaría solucionar?
- ¿Qué te trae aquí?
- ¿Qué concretamente te gustaría trabajar en esta sesión?

2. El segundo paso es FILTRAR EL OBJETIVO, que consiste en llevar a cabo una batería de preguntas que acompañen al *coachee* a definir al máximo su propia meta.

Para lograrlo son necesarios diversos filtros entre los que se encuentra el SMART, cuyas siglas en inglés de nuevo representan las áreas de preguntas que se van a explorar.

<b>S</b>	Específico (specific)	¿Qué es para ti...? ¿Qué quieres conseguir realmente?
<b>M</b>	Medible (measurable)	¿Cómo sabrás que lo has alcanzado?
<b>A</b>	Alcanzable y concertados (achievable/agreed)	¿Cuánto de alcanzable es? ¿Quién lo ha podido alcanzar en el pasado?
<b>R</b>	Realista (realistic)	¿Cómo de realista es en cuanto a tiempo, posibilidades...?
<b>T</b>	Temporal. Con fecha y planeado por etapas (time phased)	¿Cuándo? ¿Para cuándo?

A este filtro resulta interesante añadir algunas preguntas procedentes de otros filtros existentes como pueden ser:

<b>P</b>	Positivamente enunciado (positively stated): "No digas lo que no quieres hacer, sino lo que sí quieres conseguir". El motivo de positivizar es porque es más fácil conseguir algo que se anhela, que lo que se quiere evitar (se habilitan recursos de una manera óptima y efectiva)	¿Qué es lo que SÍ quieres?
		¿Cómo (cuánto) de retador

C	Desafiantes (challenging)	(desafiante) es para ti este objetivo?
---	---------------------------	--

3. Una vez que el objetivo ha quedado definido y evidentemente claro, llega el momento de facilitar la aparición de la motivación en el *coachee* hacia lo que desea alcanzar.

Esa motivación, intrínseca, vendrá de la exploración de los VALORES, de aquello importante que hay detrás del objetivo y que le mueve, le llena, le satisface.

Todo objetivo tiene, como mínimo, un VALOR y una MOTIVACIÓN que representa el MOTOR del movimiento hacia aquel. Que el *coachee* lo explore, lo conozca, lo integre y que comience su camino alineado con ello (alineación objetivo y valores) es fundamental para el buen fin del acompañamiento.

Para ello dispones de varias opciones desde el punto de vista del Coaching en Estado Puro. Una de la más efectivas es la realización de una de estas dos preguntas de forma continuada.

- ¿Para qué quieres conseguir tu objetivo?
- ¿Qué te va a aportar?

Ambas preguntas son similares y te aconsejo utilizarlas, como decía, de forma continuada, esto es, volver a plantearlas después de la respuesta obtenida y así de forma repetida durante unas cuatro o cinco veces.

Obtención, y así de forma repetida durante unas cuatro o cinco veces.

La intención es que el *coachee* vaya investigando y profundizando cada vez

más en el VALOR o VALORES principales que hay detrás del objetivo planteado y que son los que le mueven. De esta manera, la motivación será más pura, más real y verdadera, y por tanto la aportación al proceso de cambio o de consecución del objetivo, más efectiva.

Una vez el *coachee* haya llegado a los VALORES auténticos que hay detrás de ese objetivo, es importante permitirle que explore el grado de alineación entre ambos mediante las preguntas:

- ¿Cómo de alineados están tus valores con tu objetivo?
- En caso de conseguir tu objetivo, ¿de qué manera podrías satisfacer esos valores?
- ¿Cuánto de importante son para ti dichos valores?

4. Por último y no por ello menos importante, en ocasiones es recomendable facilitar un espacio donde el *coachee* pueda VISUALIZAR su objetivo, es decir, hacer una representación, lo más real posible y a través de sus cinco sentidos, de lo que sí quiere alcanzar. Esto hará que empiece a crear en su mente la realidad a la que aspira (con los consiguientes beneficios a nivel neurológico que tienen las visualizaciones, según acredita y corrobora la Neurociencia).

Para ello es aconsejable el uso de preguntas que ayuden al *coachee* describir, a través de los cinco sentidos, la situación deseada como si realmente estuviera en ella. Puede hacerlo con los ojos cerrados o bien con



los ojos abiertos; con música apacible o bien sin música; en un entorno concreto que sea cómodo o dentro de la propia sesión donde se encuentre...

## **SEGUNDA ETAPA. *R* > REALIDAD**

Tras la concreción del objetivo es momento de invitar al *coachee* a que entre en contacto con lo que está ocurriendo, en relación al objetivo, en ese instante, es decir, lo que está sucediendo en su realidad actual, en el hoy.

En esta fase el ritmo ha de ser más lento, más pausado, los silencios adquieren un mayor valor y, en ciertas ocasiones, es necesario contrastar lo que dice el *coachee* con la pregunta: “Lo que manifiestas, ¿es un hecho o una opinión?”.

El motivo de esta pregunta (a pesar de ser cerrada) es invitar a descubrir o explorar puntos de vista diferentes, remover los pilares que hasta ese momento han podido representar, aparentemente, los soportes donde se apoyaba el *coachee*. Es una manera de confrontar la información que está dando y sembrar la posibilidad de la duda ante lo que hasta ahora le parecía “ciencia cierta”.

Es una fase en la que las preguntas han de ir dirigidas hacia lo que está ocurriendo en estos momentos, hacia las cosas que ya ha hecho y que le han dado o no resultado. Esto provocará, lógicamente, la aparición de los bloqueos que el *coachee* tiene y que le impiden avanzar hacia su meta.

Bloqueos que normalmente, y atendiendo al proceso cognitivo visto con anterioridad, aparecen en forma de lo siguiente:

- Comportamientos limitantes.
- Emociones limitantes.
- Creencias limitantes.

Lo más probable es que la exploración de dichos bloqueos provoque multitud de emociones en el propio *coachee*, emociones algunas adversas temporalmente que van a requerir mayor presencia y conexión por parte del *coach*.

Las preguntas más demandadas en esta etapa son aquellas que comienzan a formularse utilizando las siguientes palabras:

- Qué
- Cuando
- Dónde
- Quién
- Cuánto

Si la fase anterior era muy importante en el proceso de cambio y consecución del objetivo, no lo es menos esta, puesto que es donde se producen realmente los cambios.

Para terminar, es importante que recuerdes que la detección del bloqueo va

a ser posible normalmente gracias a la escucha que hace el *coach*. En función de las palabras o expresiones que utilice el *coachee* podrás intuir en

qué nivel se encuentra el bloqueo (ten en cuenta que normalmente el bloqueo ha de ser atendido desde un nivel inferior o más profundo).

A modo de ejemplo. Si el *coachee* dice:

“Por más que quiero, es que no lo hago”. El bloqueo posiblemente está en el área de los comportamientos.

“Me siento mal, con miedo por lo que pueda ocurrir”. El bloqueo posiblemente está en el área de las emociones.

“No es posible, creo que por más que lo intente no lo lograré”. El bloqueo posiblemente está en el área de las creencias.

### **TERCERA ETAPA. O > OPCIONES**

Esta fase tiene como objetivo acompañar al *coachee* a que desde su faceta más creativa y proactiva plantee cuántas más opciones de acción, mejor (ante la situación descrita en la segunda etapa y en la dirección descrita en la primera).

Se trata de generar más opciones, aunque el foco no está en la cantidad.

Lo cierto es que se suele decir lo siguiente:

- Si no tienes ninguna opción estás muerto.

- Si tienes solo una opción estás obligado.
- Si tienes dos opciones estás en un dilema.
- Si tienes tres opciones es el comienzo de una verdadera elección.

El *coach* debe acompañar al *coachee* en este proceso incitando y premiando su creatividad sin que a este le preocupe la calidad de la opción elegida (es la que es, por muy inútil o extraña que parezca). En paralelo, el *coach* irá subiendo de forma consciente la energía de la sesión puesto que lo normal es que se llegue a esta etapa con un nivel más bien bajo. Ten en cuenta que

esta etapa está precedida por la de la realidad. Esto alentará la faceta creativa, proactiva, y culminará con la acción de la fase siguiente.

Para ello, son útiles preguntas del estilo:

- ¿Qué opciones tienes para hacer ante esta situación?
- ¿Qué más opciones tienes?
- Y si no tuvieras límites, ¿qué harías?

En ocasiones, el *coachee* empieza planteando SUPOSICIONES NEGATIVAS (la mayor parte de forma inconsciente), que pueden afectar a las soluciones creativas. Por ejemplo:

- No se puede hacer, es imposible.
- No disponemos de recursos, de dinero.

- Ellas nunca estarán conformes.

En estos casos es muy útil para el *coach* empezar las preguntas con un “¿y si...?”.

- Y si fuera posible, o se pudiera hacer, ¿qué harías?
- Y si ellas sí estuvieran conformes, ¿qué harías?
- Y si tuvieras recursos y/o dinero, ¿qué harías?

Con esta opción se sorteá temporalmente la censura de la mente racional y se libera la parte más creativa del pensamiento, por lo que el obstáculo puede llegar a parecer más superable.

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS. METODOLOGÍA OPCIONES (O)**

Te muestro algunos recursos muy útiles ante momentos de “bloqueos creativos” del *coachee*:

A. Disociación de sí mismo, es decir, invítale a que se vea “desde fuera” para que, desde una posición externa y objetiva a la situación, pueda plantear otras opciones. Ejemplos:

- Pídele que se siente en una silla vacía frente a la que estaba ocupando con anterioridad y, desde ahí, invítale a que piense en la

situación que ha planteado la persona que estaba sentada en ese lugar. Una vez hecho esto pregúntale: “¿Qué le propondrías que hiciera?”.

- Intercambia el rol de *coach* con la otra persona, es decir, hazed un cambio momentáneo de papeles para que el *coachee*, en su nuevo papel, te diga qué opciones podría llevar a cabo para acercarse a su objetivo.

B. Otra de las fórmulas útiles para hacer frente a un “bloqueo creativo” es solicitar al *coachee* que reflexione y seleccione diez opciones que le acerquen a su objetivo. Eso sí, sin ningún tipo de limitación y registrándolas en un papel tal como las vaya pensando (evita que el intento de jerarquizar las mismas a la hora de pasarlas al papel ralentice su capacidad creativa) para, posteriormente y una vez escritas, las puntúe de 0 a 10 en función de los beneficios o costes de las mismas (donde 10 implica el mayor beneficio). Para terminar, invítale a la reflexión y a tomar conciencia de aquellas que ocupan los primeros lugares.

## **CUARTA ETAPA. *W* > ACCIÓN**

*“Un sueño con acción puede convertirse en realidad. Un sueño sin acción queda en fantasía.”*

(Pedro Marcos)

En esta fase la protagonista es la acción. Sin acción no hay nada.

La acción es una de las características y condiciones más importantes del Coaching en Estado Puro porque si no hay acción por parte del *coachee* no dará ningún paso hacia su objetivo o meta.

SIEMPRE, SIEMPRE, SIEMPRE es necesario concluir una sesión de *coaching* con una invitación por parte del *coach* a la acción a través de un proceso de preguntas y de acompañamiento.

**A.** ¿Por qué es tan importante la acción?

Porque genera automáticamente en el universo del *coachee*, por este orden concatenado, lo siguiente:

- Resultados
- *Feedback*
- Aprendizaje
- Mejora de habilidades
- Objetivos (cumplimiento o acercamiento)

**B.** ¿Qué características ha de tener un plan de acción?

- Ha de ser específico y claro. Tiene que estar perfectamente detallado en cuanto a lo siguiente:

- El área de mejora, es decir, ¿qué se pretende mejorar con el plan de acción?

- El día, la hora, la duración, el lugar, la compañía (si la hubiera), etc.

- Los posibles obstáculos para su cumplimiento y recursos con los que cuenta el *coachee* para que, en caso de que aparezcan aquellos, poder solventarlos.

- Que sea medible (¿cómo se sabrá que se ha conseguido?).

- Ha de estar orientado hacia el objetivo de la sesión y del proceso.
- Ha de ser retador y motivador para el *coachee*.

Tanto *coachee* como *coach* deben registrar el plan de acción por escrito. En este sentido y dentro del entorno de una sesión de *coaching* concretamente, te recomiendo elaborarlo siguiendo las siguientes pautas que garantizarán el buen entendimiento por parte de ambos, y especialmente servirá para testar su validez en función de las diferentes reacciones que el *coachee* vaya mostrando:

- Tras invitar al *coachee* a tomar nota, el *coach* simulará estar haciendo lo propio dirigiendo su mirada y su cabeza hacia el papel, si bien elevará tan solo la vista durante un momento para ver la reacción que la escritura del plan de acción infunde en la fisiología del *coachee*. La intención es apreciar algún gesto, algún cambio o similar mientras lo escribe.

- El *coach*, al no haber tomado notas, solicitará al *coachee* que le revise el plan de acción, que se le dicta, por mientras toma nota del



repita el plan de acción, que se lo dicte, para mientras toma nota del mismo estar atento a cómo se expresa, cómo lo comparte verbalmente con el objeto de detectar algún posible *break* en el

mensaje, alguna emocionalidad o musicalidad diferente, etc.

- Al finalizar y tras pedir permiso al *coachee*, el *coach* repetirá en voz alta las notas que ha ido tomando. Es algo así como un tercer “pase” del plan de acción que permitirá al *coachee* escucharlo en boca de un tercero.

En el caso de que en alguno de los tres puntos anteriores el *coach* detectara algo llamativo, sencillamente se lo devolvería, a través de alguna pregunta, desde la máxima de las neutralidades invitando al *coachee* a que tome conciencia y valore qué significado puede tener

lo devuelto (sin la obligación ni la necesidad de que se derive algo en concreto de dicha apreciación).

- Debe tener un COMPROMISO por parte del *coachee* de que lo va a hacer. Me refiero no tanto a garantizar el buen fin de este, sino a su cumplimiento.

Para eso el *coach* puede invitarle a evaluar del 1 al 10 su grado de compromiso con la ejecución del plan. Ante respuestas inferiores a 9, te aconsejo hacerle este tipo de preguntas:

- ¿Qué tendría que cambiar en este plan o en otro para que tu grado de compromiso sea de 9?

- ¿Qué impide que te comprometas con un 10?

El compromiso es importante por cuanto supone y equivale al

“...”

“pegamento” entre la responsabilidad y la acción. Es realmente el que determina o sella las posibilidades de que la acción planteada se lleve a cabo.

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS.**

### **METODOLOGÍA ACCIÓN (A)**

1. Definir el área de mejora.
2. Establecer las acciones específicas que se van a trabajar.
3. Fijar quién va a llevar a cabo dichas acciones.
4. Fijar cuándo se van a hacer, con fecha y hora.
5. Aclarar dónde se van a hacer y cómo.
6. Definir el resultado esperado de dichas acciones.
7. Especificar cómo se van a medir los resultados de las acciones.
8. Solicitar al *coachee* su nivel de compromiso (del 1 al 10).
9. Testar cómo es la relación del *coachee* con su propio plan de acción.
10. Explorar qué le va a aportar el buen desenlace de dicho plan a la consecución de su meta.

---

## **PROCESO DE CONCIENCIA Y ALINEACIÓN (C̄yĀ)**

Han sido ya varias las ocasiones en las que he puesto de manifiesto la importancia de facilitar la toma de conciencia en el *coachee*, pues es una de las piedras angulares en todo proceso de cambio y de consecución de objetivos.

Más allá de lo visto hasta ahora, desde la filosofía y espíritu del Coaching

en Estado Puro tanto en su vertiente más profesional como en la meramente personal, de acompañamiento tan solo, se ha hecho notar la necesidad de

incorporar un proceso que genere un plus de conciencia a la vez que permita integrar los conocimientos adquiridos hasta ese momento por parte del *coachee*.

El resultado ha sido el proceso de Conciencia y Alineación (CyA) que tiene por objeto, a través de preguntas, asentar aprendizajes y elevar el nivel de conciencia del *coachee* de manera coherente con el devenir y el mapa de este.

Resulta muy útil desarrollar este proceso al terminar cada una de las etapas, aunque si se realiza al finalizar la fase primera del objetivo (G) y tras la conclusión del plan de acción (A), es suficiente para conseguir unos propósitos más que óptimos.

Este proceso implica plantear, justo en los momentos indicados, una serie de preguntas relacionadas con diferentes niveles neurológicos, vinculados unos a otros, facilitando así la gran toma de conciencia del *coachee*.

En el siguiente gráfico puedes ver las etapas del proceso CyA empezando por la fase de menor conciencia a la que más, expandiéndose la misma a medida que va aumentando el rango de acción y la profundidad de las reflexiones. Estas etapas serían:

- Paráfrasis
- Toma de Conciencia
- Objetivo de Sesión

- Objetivo de Sesión

- Valores
- Identidad
- Legado



Si recuerdas el mapa a nivel neurológico del ser humano (válido también para los equipos), resulta bastante similar al que ahora nos ocupa.

Para acompañar al *coachee* en los momentos que he mencionado anteriormente (tras la etapa G y tras concretar el plan de acción -W-) debes

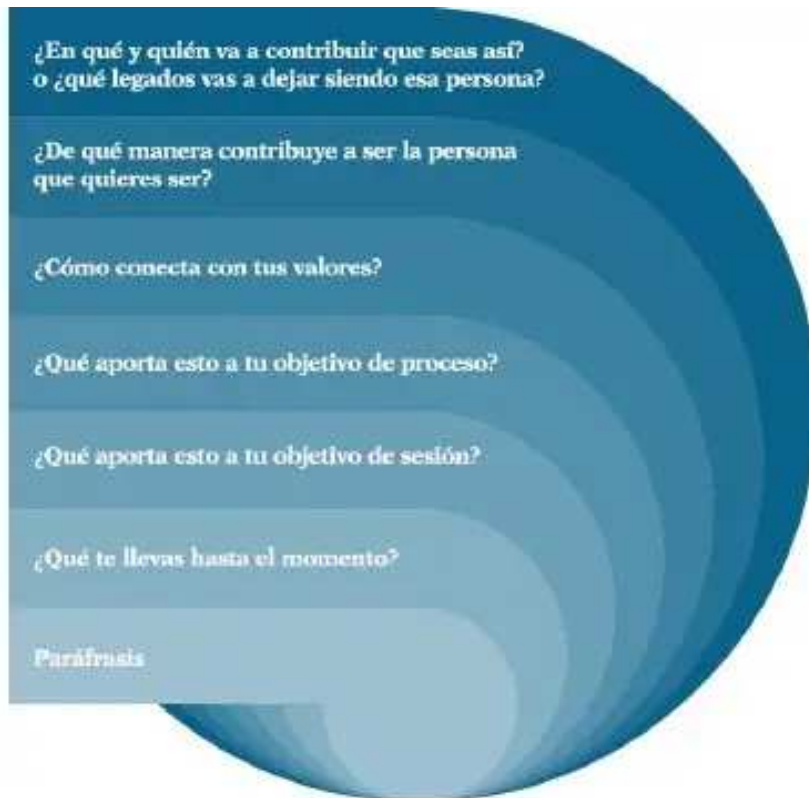
formular una batería de preguntas que, sin duda, incitarán a la reflexión, para ir aumentando de profundidad a medida que vayas haciendo más

preguntas con sus consiguientes respuestas.

Aunque estas pueden ser de diferente tipo, el objetivo es común a todas: que la respuesta del *coachee* se corresponda con los diferentes niveles neurológicos que hemos comentado con anterioridad.

Las preguntas serán de un tipo u otro en función de aspectos como el devenir de la conversación, las palabras utilizadas por el *coachee*, su grado de madurez o la afinidad que tenga con el mundo del desarrollo personal o profesional, etc.

Todo comienza con una paráfrasis (vimos este concepto en la parte dedicada a la escucha activa) para, posteriormente, continuar con las preguntas que aparecen en el siguiente gráfico. No olvides que tienen un carácter meramente informativo y que lo importante radica en que la respuesta del *coachee* le permita ubicarse en los diferentes niveles neurológicos:



Una vez que el *coachee* concluye su proceso de reflexión es recomendable que repita el mismo viaje, pero a la inversa, de arriba hacia abajo, o del círculo más grande al más pequeño, con preguntas del estilo:

- Desde ese Legado, ¿quién eres tú?
- Siendo esa persona, ¿qué valores tienes?
- ¿Cómo se conectan esos valores con tu objetivo de proceso o por lo que estás aquí?
- ¿De qué manera el objetivo de la sesión acompaña y ayuda a conseguir esto último?

Si bien al principio este proceso puede resultar un poco repetitivo, e incluso quizás tedioso, es increíble el poder que tienen las reflexiones que emanan

del mismo. Tanto, que se convierten en una pieza clave tanto en el devenir de la sesión de *coaching* como de la propia conversación poderosa.

Suele ser al final del proceso cuando el *coachee* reconoce y siente el valor, el impacto, de este proceso de Conciencia y Alineación (CyA).

## **CONSEJOS CONVERSACIONALES PODEROSOS. PREGUNTAS PODEROSAS POR ETAPAS**

### **PREGUNTAS FASE OBJETIVO**

- ¿Qué te trae por aquí (orientada al objetivo del proceso de coaching)?
- ¿Qué es lo que quieres trabajar?
- ¿Qué te gustaría conseguir (en una frase)?
- *Concretamente, ¿qué esperas obtener de esta sesión?*
- ¿Qué sería lo más útil que podrías conseguir de esta sesión?
- ¿De qué manera podría acercarte este objetivo de sesión al objetivo de proceso?
- ¿Para qué quieres conseguir tu objetivo?
- ¿Cómo de importante es para ti satisfacer dicho valor?
- ¿Cuánto están tus objetivos alineados con tus valores?
- *A largo plazo ¿cuál es la meta relacionada con este tema?*

- ¿Cuándo quieres alcanzar tu objetivo?
- ¿Cuánto estás dispuesto a invertir o comprometerte en el proceso?
  
- ¿Qué precio estás dispuesto a pagar por conseguirlo?
- ¿Cuánto de importante es para ti alcanzar tu meta?

### *Preguntas filtrado objetivo*

- ¿Cuál y cómo sería tu situación ideal?
- ¿Qué vas a oír/ver/sentir cuando lo hayas conseguido?
- ¿En qué te beneficiaría si lo lograras?
- ¿Qué podrías perder al lograrlo?
- ¿Cómo afectaría a tu entorno si lo lograras?
- ¿Cómo cambiaría o afectaría a tu vida el conseguirlo?
- ¿Cuánto de merecido es para ti?
- ¿Cómo te ves si ya lo hubieras conseguido?
- ¿Con qué ayuda has tenido que contar?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Qué elecciones tuviste que hacer?
- ¿A qué has tenido quizás que renunciar en el camino?
- ¿Qué ganas y qué pierdes al final de tu visión?
- ¿Qué tienes que hacer para llegar allí?
- ¿Qué cualidades o fortalezas ven los demás en ti para conseguir tu objetivo o resolver tu problema?



- ¿Qué carencias ven en ti?
- ¿De qué manera te acerca a tu objetivo la información obtenida hasta ahora?

## **PREGUNTAS FASE REALIDAD**

- ¿Qué está ocurriendo actualmente en relación con el objetivo?
- ¿Dónde te sientes respecto a tu objetivo en la actualidad?
- ¿Qué distancia hay entre ti y tu objetivo?
- *Simulando una línea del tiempo ¿en qué sitio estás?*
- ¿Qué acciones has realizado en este sentido hasta ahora?
- ¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?
- ¿Qué has hecho y no ha funcionado?
- ¿Qué has hecho y sí ha funcionado?
- ¿Qué te ha impedido alcanzarlo?
- ¿Cómo lo evitarás a partir de ahora?
- ¿Qué de diferente puedes hacer para alcanzarlo?
- ¿Qué cosas te ayudarían en este momento?
- ¿Qué te impide actuar?
- ¿Cómo te sientes con esto?
- ¿Por qué no has alcanzado tu objetivo?
- ¿Qué roles quieres cumplir?
- ¿A quién afectará este proceso además de a ti?

- ¿Crees que hay otras formas de interpretarlo?
- ¿Cuándo y cómo dirías que esto ocurre?
- ¿Con qué obstáculos te podrías encontrar?
- ¿Qué recursos tienes para superar dichos obstáculos?
- ¿Qué recursos te harían falta, y qué no tienes, para superar los obstáculos?
- ¿De qué manera te acerca a tu objetivo la información obtenida hasta ahora?

## **OTRAS PREGUNTAS PARA EXPLORAR LA REALIDAD**

- ¿Quién estás siendo en estos momentos?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Cuáles son los aspectos esenciales de tu éxito?
- ¿Cuáles son tus principales dificultades?
- ¿Qué es lo que te aporta más energía?
- ¿De qué cosas te sientes satisfecho, orgulloso?
- *Si pudieras librarte de algunas cargas, ¿cuál elegirías la primera?*
- ¿De qué estás insatisfecho?
- ¿Qué crees que está fallando?
- ¿Qué aprendizaje has obtenido de ellos?
- ¿Qué áreas de mejora tendrías que trabajar?
- ¿Qué te está faltando?

## PREGUNTAS PARA LA GENERACIÓN DE OPCIONES

- *En relación con lo comentado, ¿qué puedes hacer?*
- *¿Qué opciones tienes?*
- *¿Qué acciones puedes emprender?*
- *¿Qué ideas se te ocurren para conseguir tu objetivo?*
- *¿Qué podrías hacer para avanzar un paso más hacia tu objetivo?*
- *¿Qué es lo que mejor sabes hacer en referencia a la consecución de tu objetivo?*
- *¿Qué es lo que más te gusta hacer en referencia a la consecución de tu objetivo?*
- *Y si fuera posible, o se pudiera hacer, ¿qué harías?*
- *Y si ellos sí quisieran, ¿qué harías?*
- *Y si tuvieras tiempo y/o dinero, ¿qué harías?*
- *Si pudieras hacer cualquier cosa (sin límites), ¿qué harías?*
- *Si el dinero (u otro obstáculo) no importara, ¿qué te ves haciendo?*
- *Si conocieras a la persona que más sabe sobre tu objetivo (o la más inteligente del mundo), ¿qué crees que haría?*
- *¿Qué otras cosas harías?*
- *¿Cuál es la idea que más te gusta?*
- *¿Cuál de las opciones tendría más éxito?*
- *Si tuvieras una varita mágica, ¿qué cambiarías?*
- *¿Cómo puedes enfrentarte a esto de otra manera?*

- *En la línea del tiempo, si avanzaras un paso hacia tu objetivo ¿qué acción representaría?*

- *De todas las opciones, ¿cuál es la que más te podría acercarte a tu objetivo (sin pensar en su coste)?*
- *¿De qué manera te acerca a tu objetivo la información obtenida hasta ahora?*

## **PREGUNTAS PARA HACER UN PLAN DE ACCIÓN**

- *¿Qué vas a hacer?*
- *¿Qué más?*
- *¿En función de cuál de estas alternativas vas a actuar?*
- *¿Cuándo vas a hacerlo (día, horas...)?*
- *¿Durante cuánto tiempo?*
- *¿Dónde lo vas a hacer?*
- *¿Cuánto te acerca o aleja esta acción a tu meta?*
- *¿Qué obstáculos podrías encontrar en el camino?*
- *¿Con qué recursos cuentas para superar dichos obstáculos?*
- *¿Quién necesita ser informado?*
- *¿Qué apoyo necesitas?*
- *¿Cómo y cuándo obtendrás ese apoyo?*
- *¿Qué otras consideraciones puedes hacer?*
- *¿Qué más hay que tener en cuenta?*

- ¿Qué podrías hacer para recordar esto (ancla)?
  - ¿Qué puedes hacer para ayudarte a realizar esta acción regularmente?
- 
- *Del 1 al 10, ¿en cuánto te comprometes a llevarlo a cabo?*
  - ¿Qué modificarías del plan de acción para subir la puntuación (compromiso inferior <sup>9</sup>)?
  - ¿Qué te impide comprometerte en un 10?
  - ¿De qué manera contribuye esta acción a tu objetivo de la sesión?
  - ¿De qué manera contribuye esta acción a tu objetivo del proceso?

## **PREGUNTAS PARA CERRAR UNA SESIÓN DE *COACHING* O UNA CONVERSACIÓN PODEROSA**

- ¿Hay algo de lo que hubieras querido hablar y que no se haya preguntado?
- ¿Cómo te has sentido?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Qué te ha aportado la sesión de hoy?

## **PRÁCTICA 7**

Hay una práctica muy constructiva y poderosa consistente en acompañar al coachee a través de la pregunta “¿para qué?” o “¿qué te va a aportar?”. Hazlo durante cuatro, cinco o seis veces hasta llegar a los valores más puros y profundos que se pueden encontrar detrás del objetivo planteado. A partir

de ahí hay que testar el grado de alineación que el coachee tiene entre sus valores y sus objetivos.

Esta práctica es muy recomendable en cualquier entorno, profesional o personal, puesto que los resultados suelen ser de un gran valor para el que se permite responder a las mismas.

## **PRÁCTICA 8**

Como ya hemos visto, una de las partes de mayor relevancia en un proceso de cambio o de consecución de objetivos es la definición amplia y certera del mismo. A mejor y mayor definición, más probabilidades de alcanzar la meta.

Para ello hay una práctica muy útil que te ayudará a establecer el mismo por etapas, es decir, a desgranar el objetivo deseado en pequeños objetivos distribuidos en el tiempo de forma que la meta final quede dividida en metas intermedias, o metas de desempeño, lo que posiblemente facilitará su consecución.

Dicha práctica se denomina Técnica del Escalador y tiene como propósito establecer la meta final y las metas de desempeño. Se trata de traer el futuro al presente estableciendo metas de desempeño (metas parciales que dependen del cumplimiento de coachee) hasta llegar a la meta final (esta no suele depender en su totalidad de aquel). Es como diseñar una carrera por etapas.

Le lo explico de una forma mas grafica. El coach (A) le explica al coachee (B) que va a trabajar mirando al futuro en relación con sus objetivos, o lo que es lo mismo, le plantea qué le gustaría alcanzar en un futuro.

A le pide a B que represente en el suelo una línea imaginaria que simule la línea del tiempo de su vida. B tiene que orientar dónde está su pasado, su futuro y su presente. A sugiere a B que entre en la línea por el presente, mirando al futuro.

A invita a B a que piense, que reflexione (con los ojos cerrados) acerca de un objetivo a largo plazo (profesional o personal), o bien que se imagine en una situación ideal dentro de, por ejemplo, cinco o diez años (el tiempo lo puede determinar B). Cuando lo haya hecho, B tiene que hacer una señal, abrir los ojos y desplazarse por la línea del tiempo hasta el momento que ha visualizado.

Una vez ha llegado, A le pide a B que vuelva a cerrar los ojos y que se imagine que está en ese momento futuro habiendo conseguido el objetivo marcado. Se trata de que conecte con dicho instante, para lo que puede utilizar la respiración para relajarse y así facilitar la integración. Una vez B esté “viviendo” su objetivo, A le acompaña mediante preguntas para que B haga una descripción exhaustiva de lo que allí está sucediendo a través de todos los canales de comunicación, es decir, que describa el objetivo cumplido de forma sensorial:

- ¿Qué está ocurriendo en ese momento?, ¿qué sucede?
- ¿Qué estás haciendo en relación con el objetivo?
- ¿Dónde estás?

- ¿Con quién estás?
- ¿Qué ves a tu alrededor?

- ¿Son imágenes en color o b/n?, ¿es una imagen apaisada o cuadrada...?
- ¿Ves la imagen desde tus propios ojos, o te ves a ti mismo en la imagen? (En caso de que se vea en la imagen, el coach le solicita que intente ver a través de sus propios ojos).
- ¿Qué sonidos escuchas?
- ¿Qué olores percibes?
- ¿Qué emociones hay en ese momento?
- ¿Cómo te sientes?

Mientras B conversa, A va tomando notas posicionándose a su altura, ni delante ni detrás, y nunca dentro de la línea del tiempo de B. Mentalmente, A establece tres pasos temporales intermedios entre el momento inicial y el deseado por B.

Una vez B ha terminado de describir su situación ideal (en los próximos diez o cinco años), A le invita a que, con los ojos cerrados, dé un paso hacia atrás e imagine que retrocede en su línea del tiempo dos años (este plazo puede variar en función del período de diez o cinco años marcado al principio por B), y entonces le pregunta:

“¿Qué tienes que haber conseguido en este momento para que dos años después consigas lo que has expresado anteriormente?”.



A toma nota de todas las indicaciones que B le va explicando pues son estas precisamente las metas de desempeño que llevarán a B hacia su objetivo

final. Es importante que A ayude a B a especificar la información que da en cada momento y que tome nota de ello.

Son aplicables de nuevo las preguntas vistas en el paso anterior (las referidas al momento ideal de diez o cinco años).

Cuando B finaliza, A le invita a que dé un paso atrás de nuevo en su línea de tiempo. Esta vez le propone retroceder un año y le vuelve a preguntar:

“¿Qué tienes que haber conseguido en este momento para que un año después logres lo que acabas de expresar, y dos años más tarde alcances tu meta final?”.

De nuevo, A toma nota de todas las indicaciones que B le va explicando pues son estas precisamente las metas de desempeño que llevarán a B hacia su objetivo final. Es importante que A ayude a B a especificar la información que da en cada momento y que tome nota de ello.

Aquí vuelven a ser válidas las preguntas vistas en el paso anterior (las referidas al momento ideal de diez o cinco años).

Por último, se repite el ejercicio retrocediendo de nuevo un año más (lo que va a situar a B a doce meses del momento inicial) y A le pregunta a B:

“¿Qué tienes que haber conseguido en este momento para que doce meses después logres lo que has comentado antes, y que te ayude a alcanzar lo que

después regresa lo que has comentado antes, y que te ayude a alcanzar lo que con anterioridad has relatado en las distintas etapas?”.

Se repite el proceso. A toma nota de todas las indicaciones que B le va explicando pues son estas precisamente las metas de desempeño que llevarán a B hacia su objetivo final. Es importante que A ayude a B a especificar la información que da en cada momento y que tome nota de ello.

Por último, A invita a B a que retroceda hasta el momento inicial y, lentamente, vaya abriendo los ojos.

A pone en común con B sus notas y facilita tiempo a B para que registre cuáles han sido sus metas de desempeño a la vez que explora su momento a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te has sentido?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Qué te ha aportado el ejercicio?

## **Capítulo VII**

### **Guía rápida para crear una conversación poderosa**

Una vez realizado un viaje por el apasionante mundo del Coaching en Estado Puro y de las conversaciones poderosas, quizás te resulte de utilidad tener a mano una guía rápida que, de forma esquemática, práctica y ágil, te acompañe en el momento de crear una conversación y convertirla en una conversación poderosa.

Expongo a continuación diez consejos y diez preguntas tipo que pueden ser una estructura de partida para iniciar y acompañar a la otra persona en su proceso de reflexión (ten en cuenta que, al no saber las respuestas a cada una, es probable que alguna pregunta no sea la más adecuada en cualquier conversación; debes ser tú, con tu propio criterio, quien decida el cambio por otra pregunta más oportuna para esa situación).

#### **GUÍA RÁPIDA – 10 CONSEJOS PARA TI**

##### **ANTES de iniciar la sesión de coaching o la conversación poderosa**

1. Busca un lugar donde puedas estar solo, sin que nadie te vea, y durante

cinco minutos relájate, quizás a través de la respiración (realizando respiraciones profundas y lentas) o quizás a través de cualquier otro medio que a ti te venga bien (música...).

2. En este espacio plantéate las siguientes preguntas y responde:

- ¿Qué quiero conseguir de esta sesión de *coaching* o de esta conversación?
- ¿Cuánto de importantes es eso para mí?
- ¿Qué he de hacer ahora para conseguirlo?

### **DURANTE la sesión de coaching o la conversación poderosa**

3. Una vez iniciada la conversación, ocúpate los primeros minutos de gestionar tu propia respiración para que sea calmada, serena y te permita encontrarte cómodo o cómoda allá donde estés.

4. Mira fijamente (incluyendo momentos en los que desvíes intencionadamente la mirada hacia otros sitios) y deja que una leve sonrisa esté presente en tu rostro.

5. Acompaña esta expresión con un parpadeo lento (al unísono que tu respiración) y haz movimientos leves con tu cabeza al compás de la conversación de tu *coachee*.

6. Ponte como reto sencillamente escuchar y concede tu mayor patrimonio, que es tu silencio, a la causa de la persona que está delante de ti

(probablemente, tras los pasos anteriores te resulte más sencillo puesto que tu nivel de paciencia habrá aumentado al sentir una mayor tranquilidad

interior y un ritmo personal menor).

7. Ve fijándote en la postura corporal de tu *coachee* e intenta adaptarte (sin imitar) a la misma, siempre de forma lenta y realizando cualquier cambio cuando vayas a formular una pregunta, nunca mientras está hablando tu *coachee*.

8. Toma conciencia de tres aspectos de la conversación como mínimo:

- ¿Cuál es el mensaje, problema, objetivo o deseo principal de la conversación?
- ¿Qué le está ocurriendo en estos momentos que suele ser el principal bloqueo?
- ¿Qué emoción es la que está presente en su discurso?

9. Utiliza dos o tres veces la paráfrasis, así como también las preguntas acerca de las últimas palabras que pronuncie o aquellas que pudieras considerar claves.

### **TRAS la sesión de coaching o conversación poderosa**

10. Regálate de nuevo cinco minutos para recuperar tu propio ritmo personal a la vez que tomas conciencia de cómo ha ido la sesión de coaching o la conversación planteándote lo siguiente:

*coaching* o la conversación planteándote lo siguiente.

- ¿Qué me ha dicho que se lleva la otra persona?
  
- ¿Qué mejoraría para la próxima vez?
- ¿Qué destacaría de esta sesión de *coaching* o conversación poderosa?

## **GUÍA RÁPIDA – 10 PREGUNTAS PARA TI**

1. ¿Qué tal estás? En el caso de una respuesta del tipo bien/mal, insiste con una sonrisa y pregunta: ¿Qué hay detrás del bien/mal?
2. ¿Qué objetivo tienes? ¿Qué te preocupa? ¿Cómo te gustaría estar?
3. Concretamente, ¿qué SÍ quieres?
4. Realmente, ¿qué te va a aportar?
5. ¿Cuánto de importante es eso para ti? Y, ¿quién vas a ser tú con ello?
6. ¿Qué te ocurre en estos momentos?
7. ¿Qué recurso tuyo necesitarías para solucionarlo?
8. ¿En qué parte de ti (o de tu historia) encuentras esa solución o ese recurso?
9. ¿Qué podrías hacer de diferente a corto plazo?
10. ¿Cuándo lo vas a hacer, con qué nivel de compromiso del 1 al 10 y a quién le dedicarías la consecución de este objetivo?

## **Capítulo VIII**

El arte de las conversaciones poderosas. Más allá del

“Arte”

### **¿PARA QUÉ LAS CONVERSACIONES PODEROSAS?**

Una pregunta aparentemente poderosa como la anterior, breve —cinco palabras—, directa, concreta y de profundidad, se merece una respuesta aparentemente poderosa también.

Sin duda, la respuesta no es otra que las conversaciones poderosas sirven para generar espacios de crecimiento en el interior de uno mismo y en el entorno que le rodea. En definitiva, sirven para contribuir a “algo mejor”, desde un “yo mejor” y “más generoso”, aportando así un sentido a lo que uno hace.

La vida es un transcurrir por un mundo en el que las grandes protagonistas son las relaciones, las relaciones humanas (con uno mismo, con el universo...). Estas se canalizan en la mayoría de los casos (por evitar el totalitarismo) a través de conversaciones; en ocasiones conversaciones íntimas con uno mismo y en otras, quizás, un poco menos íntimas con

terceras personas.

La vida es una continua evolución en distintas direcciones que requiere de

diferentes tipos de adaptaciones del ser humano. Y estas no podrían entenderse fuera del marco de las conversaciones.

Las conversaciones son las que marcan el devenir y el destino del ser humano. Realmente, el paso de una persona por la vida lo determina la cantidad y la calidad de sus conversaciones, especialmente este último matiz que se concreta en el hecho de que sus conversaciones hayan sido poderosas.

Desde que el ser humano nace emprende un camino relacional, y será su habilidad para navegar por él, para surcar sus cielos y atravesar sus fronteras, la que determinará en parte su estado de bienestar o felicidad.

Rodearse de conversaciones, de conversaciones poderosas, es rodearse de riqueza, de emociones poderosas, de entornos de vida, de hermosos amaneceres y de dulces puestas de sol.

El tiempo pasa, sí, para todos, si bien lo que cambia de unos a otros es el recuerdo que dejamos de nuestra existencia. Ese recuerdo se fundamenta en las relaciones que hemos tenido con el mundo y, por tanto, en las conversaciones que hemos protagonizado mientras hemos sido sus inquilinos.

Ser consciente de la importancia de lo expuesto anteriormente y de la magnitud de las consecuencias es ser un privilegiado. Y actuar en total coherencia, invirtiendo los recursos personales necesarios para vivir una



conferencia, invirtiendo los recursos personales necesarios para vivir una vida en armonía con uno mismo y el entorno, a través de unas relaciones poderosas, a través de unas conversaciones poderosas, es, como decía una

cita, ser un iluminado.

### **¿MÁS ALLÁ DEL “ARTE”?**

Y aquí, ya al final de este libro, la narrativa me devuelve al principio, a esos comienzos, a esos devenires de la vida que me llevaron a encontrarme con el *coaching*, y a todas esas experiencias que a lo largo de estos tantos años han dado como resultado una disciplina, un entrenamiento y hasta un estilo de vida como es el Coaching en Estado Puro.

He de confesar y quiero hacerlo, que para mí, más allá de ese “Arte” de las conversaciones poderosas y del Coaching en Estado Puro, lo que hay, lo que existe, son personas y momentos.

Personas que han pasado por mi vida desde ese primer día y que, de alguna manera, han contribuido a que ahora esté terminando este libro.

Personas de mi entorno de trabajo, como el equipo de Efic, los que apostaron al principio por el proyecto, los que se sumaron después y los que están y no están hoy.

También personas que creyeron profesionalmente y especialmente en mí, y sin ánimo de olvidar a nadie recuerdo con especial cariño a Gabi, Ángel Luis, y Silvia (aquella mi primera alumna que, con su decisión de “apostar

por mí —según sus propias palabras—, me permitió iniciar mi andadura profesional).

Y como no, a mi antiguo socio y sobre todo amigo Antonio G.C. Con él empecé esta aventura y aunque luego elegimos trayectorias profesionales diferentes, nuestros caminos vitales siguen unidos.

Personas también de mi entorno personal que han ido viendo cómo aquella “lokura” se ha transformado en algo sólido, de peso, que me proporciona felicidad.

Personas que, reacias al principio a sumergirse también en este mundo del *coaching*, con el paso del tiempo, y sobre todo con una menor presión por mi parte para que se acerquen a él, han ido tomando la decisión, paulatinamente, de conocerlo, de saborearlo.

Mi gran satisfacción es, sin duda, que no solo les está gustando, sino que les “engancha”, y eso hace que me sienta orgulloso de ellos, y también de mí, por haber sabido esperar a que cada uno encontrara su momento.

Este mundo maravilloso del *coaching*, y más concretamente del Coaching en Estado Puro, me ha permitido conocer a grandes amigos, amigas, conocidos, conocidas, y especialmente a una persona que se ha quedado conmigo para siempre, alguien muy especial con la que no hay distancia.

Y por supuesto, personas que han apostado por esta forma y estilo de vida, de saber relacionarse con el mundo, de aprendizaje y de acompañamiento. Alumnos, clientes y conocidos que han experimentado el potencial de las

conversaciones poderosas y del Coaching en Estado Puro y a los que agradezco inmensamente sus mensajes, infinitamente generosos, transmitiéndomelo.

Para mí, el Coaching en Estado Puro se reduce a momentos, momentos de vida, la mía, de recuerdos, los míos, y de historia, la mía.

Momentos llenos de humanidad, de agradecimiento, de sinceridad, de pureza. Momentos para el recuerdo.

Momentos muchos que requerirían hacer un ejercicio de investigación introspectiva importante, ardua e intensa.

Precisamente hay dos que recuerdo ahora y que creo merecen ser protagonistas de este libro porque, además incorporan, algo realmente increíble.

Incorporan las palabras *impacto* y *huella*.

El primer momento aconteció en Bogotá (Colombia) en 2018 aproximadamente.

Nos encontrábamos finalizando la primera formación de futuros *coaches* fuera de España, en Bogotá, con un grupo de diez personas, nueve chicas y un chico. Un grupo magnífico, realmente como la inmensa mayoría de todos ellos que he tenido la suerte de conocer y de poder compartir en el entorno de Efic, lleno de humanidad y generosidad.

Estábamos cerrando la formación y era el momento de recibir sus *feedbacks*, los de los alumnos, acerca de la experiencia vivida.

Cierto es que, hasta ahora, hemos vivido (mi equipo y yo) momentos muy bellos cuando alumnos y clientes nos han dado su testimonio acerca de la formación, de lo que han compartido con nosotros... *Feedbacks* que, por supuesto, nos ayudan a mejorar y a seguir avanzando, todos llenos de anécdotas y emociones y que sería imposible reproducir por el gran volumen que recibimos. Sin embargo, hay uno que se produjo en aquel momento, en aquel bello país de Colombia y en aquel maravilloso grupo que, sin desmerecer a los demás, caló en mí como ningún otro.

Una alumna (ella sabe quién es) que en su vida profesional trabaja con colectivos con dificultades y ciertas desventajas sociales, llegado su turno, simplemente dijo:

“Pedro, quiero darte las gracias a ti y al equipo de Efic por la formación y la experiencia que nos habéis dado, que nos habéis permitido vivir. Siento que soy una persona diferente y que tengo muchos más recursos para ayudar a mi pueblo, a mi comunidad, y con ello hacer un pueblo mejor, y una mejor nación, una mejor Colombia”.

Nunca antes escuché algo así.

Me llegó a lo más profundo de mi corazón. Entendía el impacto que el Coaching en Estado Puro podía tener en uno mismo, en su entorno más cercano, en su empresa... En definitiva en su vida (lo que ya es impresionante), pero nunca me conectó tanto la palabra comunidad, pueblo

o nación con lo que estábamos haciendo.

En aquel momento conecté con algo que iba más allá de mí mismo, con

algo que, fruto de lo que hacía y favorecía hacer promulgando las bondades del Coaching en Estado Puro, estaba trascendiendo más allá de lo que nunca hubiera imaginado. Aquel momento, sin duda, se quedará para siempre en mí. Gracias.

Y el segundo momento al que hacía referencia creo y siento que es preciso que sea el protagonista que cierre este libro porque, en mi opinión, las casualidades no existen, sino más bien las causalidades.

El final de este libro coincide con un momento de la historia en el que la humanidad se está enfrentando a un gran reto, a algo diferente, difícil, de cierta o bastante consternación humana y que está permitiendo aflorar el sentido de solidaridad más profundo que toda persona lleva dentro.

Es ahora cuando unas personas se están erigiendo en héroes (aunque no quieran llamarse así), personas extraordinarias que con su saber hacer, y sobre todo con su humanidad y generosidad, están salvando vidas.

Este segundo momento que quiero recordar está dedicado a ellos. Sí, a vosotros, los sanitarios (de cualquier especialidad y labor), porque es lo mínimo que podría hacer para devolver solo una pequeña parte de lo que estáis dando.

Me transporto en el tiempo unos años atrás y me viene una imagen, mi pareja y yo en el médico, concretamente el traumatólogo. Ella se había

operado por segunda vez del menisco (la primera fue en su época adolescente).

En esa ocasión pude acompañarla, ya que la distancia que separa nuestras residencias no lo había hecho posible con anterioridad.

Era una visita de revisión, si bien previamente habían sido muchas las veces que, estando con ella, me había mostrado su descontento con su propia evolución.

Me decía que no era igual que la primera vez, que no veía el avance, y que temía por cómo sería todo tras la recuperación.

En mis múltiples conversaciones con ella pasó de todo.

Primero actué como *coach*, probando a hacer preguntas con el deseo de que pudieran ser poderosas... Pero no, no funcionaba (quizás el hecho de que ella también se haya formado en *coaching*, aunque no ejerza, pudiera tener algo que ver, o sencillamente no).

Posteriormente intervine como novio, como persona que la ama... Y tampoco, no había palabras aderezadas con el más puro amor que la consolarán ni que pudieran hacer que cambiara de parecer. Ciertamente la frustración era grande, y quizás me rendí, decidí inconscientemente que el tiempo nos ayudara, más a ella que a mí, a sobrellevar dicha situación.

Pues fue en esa visita, a su traumatólogo, cuando algo pasó que hizo que todo cambiara.

Entramos en la consulta. Saludamos, nos saludó y nos invitó a que nos sentáramos, sin saber él, el médico, si éramos jóvenes o mayores, rubios o

morenos... puesto que no nos miró.

Era un chico joven. Se le veía una persona dedicada y me atrevería a decir que le apasionaba lo que hacía puesto que, entre otras cosas, era tremendo su grado de concentración frente a su ordenador, introduciendo, supongo, la multitud de datos que se veía obligado a incorporar al programa de seguimiento de pacientes o similar (algo muy común hoy en día en todas las consultas fruto de las obligaciones que desde otros estamentos están establecidas).

Sin levantar la cabeza, el médico le preguntó a mi pareja:

—¿Qué tal estás?

Mi pareja le respondió rápidamente, como quien contesta algo de forma automática:

—Bien, bien, sí...

Y de repente un silencio se adueñó del entorno, hasta que, tras un par de segundos que parecieron más, mi pareja reanudó:

—Te quería decir... Creo que esta vez no es como la otra vez ...

No había terminado apenas de decir esas palabras cuando el médico levantó

la cabeza, la miró fijamente, aguardó quizás otro par de segundos, y con una ligera sonrisa, pero con tono serio le dijo:

—Mira, aquello pasado, pasado es, estás en el presente y te queda todo el futuro. ¿Tú dónde quieres estar?

Cuando escuché esto mi cuerpo se puso a la defensiva, se echó para atrás, guardé un silencio externo idéntico al de mi interior y miré a mi pareja que, al igual que yo, se había quedado sin palabras y perpleja.

El médico volvió al ordenador, pero ella seguía mirando al mismo sitio que hacía un instante y de lo más profundo le salió:

—Ah claro, sí, está claro.

“Ah claro, sí, está claro... ¿Qué está claro?”, me pregunté yo.

Ciertamente estaba claro.

El impacto de ese mensaje del médico, de sus palabras, de su comunicación verbal y de la pregunta última habían sido de tal magnitud que provocaron algo en el interior de mi novia que ya más nunca volvió a quejarse de la rodilla.

Sin duda ese médico, quizás sin saberlo, o sí, había hecho magia a través de una conversación, por supuesto poderosa, lo que yo (“con toda mi sabiduría”) no había sabido hacer.



Como he dicho, desde aquel instante mi novia no volvió a hablar de la evolución de la rodilla y el resultado final fue más que satisfactorio.

El motivo de traer esta anécdota y ese momento aquí es que ese profesional, como tantos miles que hay en todo el mundo, tienen, tenéis, un poder extraordinario.

Es el poder de la credibilidad, de la confiabilidad, y ello sobre algo que es crucial para el ser humano. Su propia vida, y su propia felicidad.

Desde la humildad de estas líneas les animo, os animo, a seguir con ese propósito de vida, el que tienen, tenéis, la mayoría. Ese propósito que os empuja a una de las profesiones con mayor responsabilidad que puedan existir, donde la vocación es la protagonista.

Y a seguir dando lo mejor de vosotros mismos con la mirada de aquel joven estudiante y con la experiencia del saber veterano de los años y de las vivencias “vividas”.

No lo digo por contentar a nadie, lo digo porque lo siento en lo más profundo de mí, porque creo que es cierto y es justo decirlo en alto.

Vosotros, sanitarios, llegáis donde el AMOR no llega.

¡Gracias!

El mundo en realidad es ese lugar donde las conversaciones juegan su particular partido, ese sitio en el que las personas nos encontramos para

vivir y relacionarnos, con otras o con nosotros mismos, y disfrutar de la grandeza del ser humano.

Ese juego se desarrolla, cual obra de teatro, en un escenario, el de las conversaciones en cualquiera de sus modalidades. Conversaciones que, de ser poderosas, harán que dicha obra se convierta realmente en una gran y bella obra de “arte”.

El arte de vivir, a través del arte de conversar.

## **Biografía del autor**

**PEDRO MARCOS** es Licenciado en Económicas y Empresariales, con estudios superiores en Marketing, Máster Internacional en Coaching, Life y Executive Coaching, Practitioner en PNL, Coach certificado WingWave y Coach Profesional Certificado MCC y Mentor Coach por la Internacional Coach Federation -ICF- y Coach certificado CPS por la Asociación Española de Coaching -ASESCO-.

Cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en puestos directivos, es CEO-Founder de EFIC (Escuela de Formación Integral en Coaching y una de las escuelas de coaching líderes en habla hispana) y de MC Dreams Productions. Director-presentador de Speaker Talent®, conferenciante nacional e internacional, colaborador de programas Tv y radio, formador y ponente para diversas instituciones, empresas y universidades públicas/privadas.

Creador e impulsor de la corriente de Coaching en Estado Puro®, la cual ha extendido por más de 20 ciudades en España y por países como Colombia, Perú, Ecuador, México, EEUU, e Inglaterra, siendo actualmente su principal y máximo exponente.

Se considera un apasionado del acompañamiento a personas y equipos, del emprendimiento y de la creación y desarrollo de proyectos y retos “lokos”

que requieran de empeño, dedicación, ingenio y sobre todo de mucha PASIÓN.



[www.efic.es](http://www.efic.es)



[info@efic.es](mailto:info@efic.es)



[www.facebook.com/pedro.marcosefic](https://www.facebook.com/pedro.marcosefic)  
[www.facebook.com/Pmarcoach](https://www.facebook.com/Pmarcoach)



[www.instagram.com/pedromarcos99](https://www.instagram.com/pedromarcos99)



[www.linkedin.com/in/pedromcoach](https://www.linkedin.com/in/pedromcoach)



[twitter.com/Pmarcoach](https://twitter.com/Pmarcoach)

