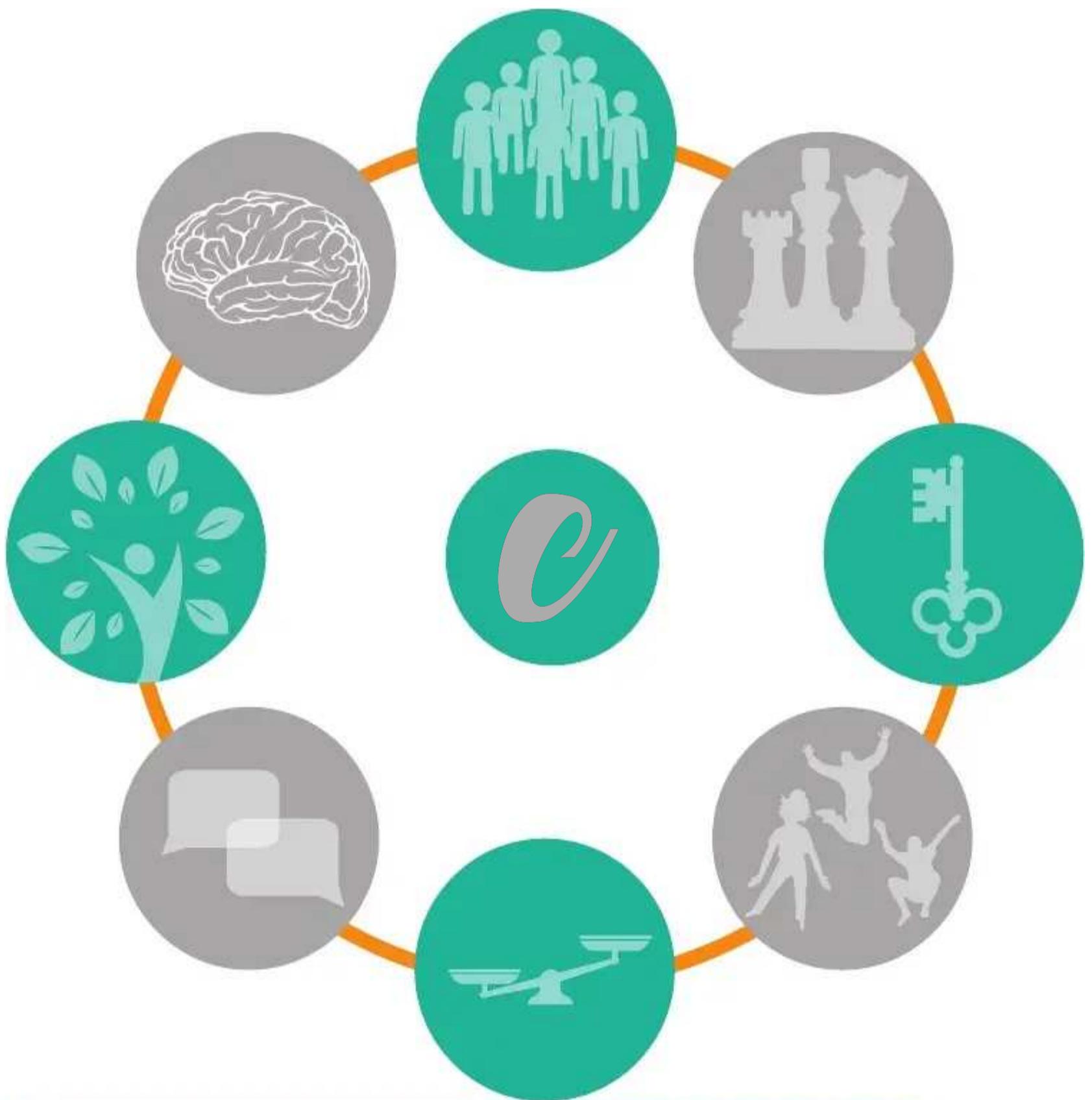


Coaching

E S P E C I A L I D A D E S D E L



DIEGO SALAZAR & PEDRO SOLÍS

Autores

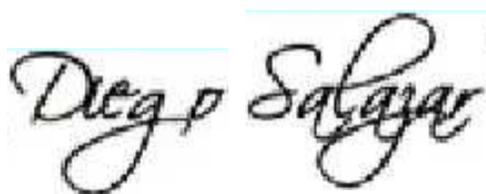
DEL LIBRO

La propuesta de este libro es aportar luces con relación a las principales especialidades del Coaching: Coaching Ontológico, Coaching de Negocios, Coaching de Vida, Coaching Deportivo, Coaching con PNL, Coaching en Liderazgo y Coaching Espiritual.

Cuenta con el aporte de reconocidos Master Coachs de

Alemania, Guatemala, Argentina, Perú, España, y México: Jorge Rivero Zúñiga, César Roldán, Juan Carlos Martínez, Mauro Danzi, Marc Bolufer, Pedro Solís, Marco Antonio Ontiveros, Diego Salazar y Petty Polmann.

Este Libro es solo un inicio para las personas que desean encontrar el camino correcto dentro de su vocación de servir a los demás, mediante una especialización en Coaching.



Diego Salazar
Co-autor del libro



Pedro Solís
Co-autor del libro



Editorial Viva



Coaching

E S P E C I A L I D A D E S D E L

Destacados miembros de la Red del Coach nos hablan sobre las especialidades del Coaching

Derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por ningún medio electrónico o mecánico, incluyendo el fotocopiado, grabado, o por cualquier almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de la Editorial Viva excepto por la inclusión de citas en una reseña o revista. La Editorial no se responsabiliza por la información proporcionada por los autores de cada capítulo del presente libro.

Primera Edición en formato PDF

© Editorial Viva www.editorialviva.com

06 de junio 2016

Introducción

La propuesta de este libro es aportar luces con relación a las principales especialidades del coaching.

En primer lugar un Coach Certificado es aquel profesional que cuenta con una formación como Coach Personal, también llamado Coach de Vida o por su término en Inglés Life Coach. Otro punto de partida es el de Coach Ontológico.

Una especialidad del Coaching son los estudios cursados después de tener una certificación como Coach, que lo dotan de un

conjunto de conocimientos especializados relativos a un área específica del coaching, a técnicas específicas o a métodos determinados.

En algunas escuelas se ha fusionado la especialización y el conocimiento de las técnicas y herramientas del coaching y se han certificado Coachs especializados desde un inicio. En las formaciones que se ofrecen en la Red del Coach. Preferimos que el alumno que desee iniciarse en el mundo del Coaching lleve en primer lugar su certificación como Life Coach o Coach ontológico para luego optar por las distintas especializaciones que se ofrecen.

Un Master Coach es aquel profesional que cuenta con mínimo de 2 especializaciones en coaching y que esta en plena capacidad de

entrenar y guiar a las personas que deseen certificarse como Coachs. Esto sólo a nivel de un país determinado.

Se requiere contar con 3 especializaciones, tener un mínimo de un año de experiencia, recorriendo su país y certificando profesionales en Coaching antes de poder empezar una certificación como Master Coach Internacional.

Un Master Coach Internacional, como su nombre lo indica, está en la capacidad de entrenar y guiar a las personas que deseen certificarse como coachs a nivel internacional. Un MCI cuenta con un mínimo de 3 especializaciones debidamente acreditadas.

En la formación de un MCI es muy importante la experiencia internacional, habiendo vivido en diferentes países y conocido diferentes culturas. La experiencia de vida es esencial.

Estoy seguro que este libro es sólo el inicio de las personas que desean encontrar el camino correcto dentro de su vocación de servir a los demás mediante el Coaching.

Jorge Rivero

INDICE

Introducción Jorge Rivero - Alemania	4
Capítulo 1 - Coaching Ontológico César Roldán Zúñiga - Perú	7
Capítulo 2 - Coaching de Negocios Juan Carlos Martinez Chuecas - México	23
Capítulo 3 - Life Coaching Mauro Danzi - Argentina	34
Capítulo 4 - Coaching Deportivo Marc Bolufer - España	43
Capítulo 5 - Advisor Coach Pedro Solís - Guatemala	57
Capítulo 6 - Coaching Ejecutivo Marco Antonio Ontiveros - México	72
Capítulo 7 - Coaching en Liderazgo Diego Salazar - Guatemala	82
Capítulo 8 - Coaching Espiritual Petty Polmann - Alemania	94
Sobre los Autores	101

Capítulo 1

COACHING ONTOLÓGICO

Por César Roldán Zúñiga - Perú

Reflexión:

Analicemos que la palabra coaching no es un término de la administración, economía o marketing, esta palabra se extrae del deporte y se lleva a la práctica para el desarrollo humano, el coach es una persona que ayuda a otra persona a mejorar su nivel de desempeño enfocando sus metas y su futuro, el coach no te dice que hacer te ayuda y permite enfocar como debes llegar a tu destino, enfocando el ejemplo de vida y el control de emociones, para evitar obtener resultados negativos en la vida producto de reacciones.

¿Cómo se define el coaching?

El coaching ontológico es una disciplina que se encargada de acompañar procesos transformacionales en otros desde una coherencia ontológica (cuerpo, emoción y lenguaje). El Coaching Ontológico surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, consumismo desmedido, endeudamientos, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, resentimientos no sanados desde la infancia que nos hacen caminar a la defensiva u ofensiva en el mundo entre otras emociones que están en nuestro interior).

Cuando hablamos de ontología tenemos que hablar sobre ONTO que significa Ser y LOGIA: que nos habla del estudio o reconocimiento, lo que determina que ontología es el estudio del ser, que piensa, siente, actúa y vive cada día de manera diferente muchas veces sin saber hacia dónde va concretamente en la vida y viviendo no su presente, si no el presente basado en el pasado y proyectándose tanto a un futuro que aún no llega, el coaching nos permite disfrutar del presente, habiendo aprendido del pasado y evaluando nuestra disposición hacia el futuro que aparece como regalo de Dios para vivirlo con intensidad día a día.

En resumen, el coaching es ayudar a razonar a una persona para liberar su potencial y encontrar la respuesta a sus disyuntivas o dificultades con la finalidad de incrementar sus resultados de manera extraordinaria y no esperada a nivel comercial, personal, profesional, deportivo, familiar, etc., manejando adecuadamente sus emociones.

Principios del Coaching Ontológico

- 1) No sabemos cómo las cosas son, solo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos, lo que hace que seamos predispuestos a juzgar o criticar a las personas solo con verlas.

2) Los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permitan tener percepciones de cómo las cosas son (nuestras percepciones son limitadas, percibimos desde nuestro pasado o experiencias vividas).

¿Cuáles son sus principales objetivos?

El primer y gran objetivo del coaching es lograr que la persona transforme sus emociones tóxicas en emociones positivas que permitan crecer y desarrollar su integridad y autoestima, y pueda transmitir a las personas que le rodean seguridad, entusiasmo y ganas de triunfar en la vida.

El segundo objetivo es permitir que las personas puedan conquistar metas y sueños que antes no podían, fomentando el aprendizaje del ser en tres dimensiones: cuerpo, lenguaje y emociones.

¿Quién puede ser un coach?

Cualquier persona puede ser coaching pero uno de los factores importantes a tener en cuenta es saber controlar sus emociones de resentimiento (ira o cólera) y resignación (sumisión y depresión). Debe predominar en su mirada y su diálogo emociones positivas y empatía para generar confianza y transmitir siempre buenas vibras.

¿De qué forma puede un coach ayudar a una persona en su desempeño profesional?

La experiencia me enseña que la ontología es la base para esto, ya que podemos analizar en la persona, primero, los resultados obtenidos en la vida, como actúas para conseguirlos y mediante el autoanálisis, determinamos como eres realmente y que muchas veces puedes desconocer. Es ahí donde entramos a aplicar el coach para mejorar el yo y de esta forma mejorar acciones y los resultados en todos los roles o aspectos de la vida. En el coaching decimos que hemos nacido para vivir felices así que debemos apuntar a serlo y conquistar nuestra felicidad día a día.

¿Cuáles son los principales problemas que has identificado en tu experiencia como los principales limitantes para que una persona se desempeñe óptimamente en el plano laboral?

Definitivamente, la parte negativa que tenemos cada uno de nosotros es lo que nos hace tener dificultades en el aprendizaje de nuevas técnicas para ser felices, además la forma rápida que tenemos como peruanos de criticar de manera negativa a los demás también dificulta ya que es algo que aprendemos desde niños y difícilmente podemos dejar de hacerlo rápidamente, el coaching enseña a construir y no a destruir a la persona y a los equipos.

Por otro lado, aún en nuestro país, por más que escuchamos con mucha facilidad la palabra coaching o coach, muy pocas personas o empresas los requieren ya que desconocen el potencial del mismo y a donde les puede llevar.

Y, cuando una empresa te convoca lo hace para enfocar temas de talleres vivenciales o experienciales con la finalidad de transformar grupos que si puede hacer pero el detalle es que nos brindan siempre poco tiempo, pero si enfocamos y enseñamos herramientas de transformación para ser mejores personas y profesionales.

El Coaching Ontológico nos enseña a manejar adecuadamente nuestras emociones en las conversaciones.

No existe comunicación si no reflejamos en ellas nuestras emociones, es lo que hace que nuestras comunicaciones sean llenas de vida destinadas a enriquecer o sean destructivas y aniquilen el ser y la autoestima de nuestro interlocutor. Los sentimientos como la pasión, el orgullo, la inocencia, la calidez, el entusiasmo, la cólera, la tristeza entre otros al sentirlos y manifestarlos nos hacen darnos cuenta que estamos vivos y que somos seres humanos altamente emocionales y racionales pero que en la gran mayoría de nuestra conversaciones y decisiones que tomamos lo hacemos por impulso emocional antes que el racional causando muchas veces daño a las personas que nos rodean porque me hace olvidar acuerdos o respeto a las personas

que más amo o valoro, por una intención emocional que deseo realizar que muchas veces tiene consecuencias y resultados negativos en nuestra vida, permitiendo que sufra y genere conflictos conversacionales con su entorno.

Por eso aprender a manejar los conflictos es un gran desafío que debemos asumir en nuestras vidas con la finalidad de mejorar nuestros resultados y nuestra calidad de vida con las personas que nos rodean. Piense por un momento en un problema que le esté pasando en este momento y obsérvelo mentalmente, podrá descubrir que muchas de las actitudes frente a este problema son netamente emocionales y por emoción sea orgullo, miedo, envidia, celos, sensaciones encontradas etc. Usted actúa y genera acciones conductuales en su vida, el reto es sacar las emociones de los problemas que tenemos, de decir algo o evitarlo, cuando manifestamos nuestros sentimientos tóxicos en una conversación corremos el riesgo de herir a los otros y arruinar nuestras relaciones, además nos exponemos a que nos ofendan o hieran nuestros sentimientos, por eso cuando sacamos primero las emociones antes que las razones nunca tocamos el problema central, llevando a obtener resultados insatisfactorios para ambas partes, generando más conflictos emocionales que razonables.

Por otro lado, tenemos personas que tiene el problema de no saber expresar sus sentimientos, se ponen furiosas y lo demuestran de manera destructiva, lloran o explotan cuando deberían andar serenos y tranquilos guardando compostura, desde luego hay

muchas explicaciones posibles para el enojo o las lágrimas que se encuentra la respuesta en la psicología. Por ejemplo, puede existir una persona que le grite constantemente a su pareja y es porque tiene una programación aprendida desde la infancia con sus padres o un familiar y no solo gritara en la casa también lo hará en la empresa donde trabaje siendo esta su forma de conducta y estilo de vida, lo cual puede superarse si esta persona desea.

En el coaching, decimos que los sentimientos no expresados dificultan la atención, por que las conversaciones difíciles son: expresar sentimientos y emociones (no ser apático emocional) y prestar atención en el diálogo, por lo que en nuestra labor de coaching hemos podido observar que las personas que tiene dificultades de prestar atención de manera continua es porque son personas que no saben expresar sentimientos y al escuchar a otros empiezan mentalmente a juzgarlos y acusarlos o compararlos desviando su atención y respondiéndoles de una manera fría o hiriente.

Cuando una persona no expresa sus emociones y puede ser niño, joven o adulto, experimentará pérdida de autoestima, ya que al perder en las conversaciones de trabajo o familiares se preguntara por qué no puedo defender su postura o sus ideas, al sentirse que no es capaz de hacerlo, merma su autoestima.

Si usted es capaz de aprender a expresar y compartir sus sentimientos con habilidad y destreza sabiendo en que momento

decirlos sin alterarse y dominando las reacciones emocionales, obtendrá beneficios en los procesos conversacionales, por eso es necesario que usted cuente con las siguientes recomendaciones: primero, es necesario autoanalizarnos y comprender cuales son nuestras emociones con claridad ante un problema determinado del cual va a conversar. Segundo, debe saber ponerse de acuerdo internamente en sus sentimientos para controlarlos en la conversación. Tercero, usted necesita compartir sus verdaderos sentimientos y no juicios emocionales sobre la otra persona. Cuarto, debe ser sincero al expresarlos de manera serena y tranquila. Quinto, aprenda a sonreír, ya que ayudará para que pueda dominar los impulsos emocionales. Sexto, si la otra persona reacciona antes que usted, piense que no es el único enfermo, que usted ya está mejorando y que antes de responder mejor lo es dejar para después que todo este calmado.

Así que estimados amigos, debemos aprender a conocer nuestras propias emociones (las buenas y las malas) con la finalidad de detectarlas y controlarlas, dándole más influencia a la razón que a la emoción. Los sentimientos son complejos y se disfrazan para engañar a otros o engañarnos a nosotros mismos, así que no dejemos que los sentimientos cambien nuestros juicios, acusaciones o suposiciones de las personas que nos rodean o con las cuales vamos a desarrollar un dialogo, con el objetivo de obtener buenos resultados en nuestros procesos conversacionales.

El escuchar efectivo Herramienta clave del coaching ontológico.

***“Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en este espacio donde se crea la realidad en que vivimos”
Humberto Maturana***

Cuando hablamos sobre este tema es para empezar a orientar nuestras competencias y distinciones en una parte de la comunicación que es El Escuchar Efectivo, en lo cual muchos de nosotros no profundizamos en este aprendizaje y así desarrollar esta competencia, pero deberíamos analizar en primer lugar que tan buen escucha soy, que tan hábil soy para escuchar y observar la corporalidad de la persona que me habla ya que cada frase o mensaje siempre va lleno de una carga emocional, entonces es así como hablamos de un escuchar de la comunicación verbal y no verbal, con la finalidad de comprender completamente lo que me está diciendo la persona que me habla. Peter Drucker decía: “Lo más importante en la comunicación es saber escuchar lo que no se dice”, lo que nos enfoca la importancia que tiene de observar adecuadamente en la conversación la comunicación no verbal, para comprender completamente lo que escuchamos.

Para esto debemos hacer una diferencia entre lo que es oír y escuchar. Oír todos sabemos es una función biológica con la que nacemos pero escuchar es oír e interpretar lo que me están

diciendo y además podemos desde una escucha efectiva observar y aprender, bajo estos tres criterios de aprendizaje que son:

OBSERVAR = VER + INTERPRETAR

ESCUCHAR = OIR + INTERPRETAR

COMPRENDER = APRENDER + INTERPRETAR

Ante esto tenemos que preguntarnos: ¿De dónde nace mi escucha y mi interpretación? A esta interrogante respondemos que las personas escuchan aquello que se le dice, en forma diferente, según sus experiencias y vivencias personales. Siempre escuchamos a partir de nuestra historia vivida, la cual abre o cierra nuestro escuchar.

Si queremos comunicarnos efectivamente, es importante que nos preguntemos ¿Cómo nuestra historia personal puede afectar la forma en que escuchamos? y ¿Como la historia personal de la persona con quien hablamos puede afectar su capacidad de escuchar? Escuchamos desde nuestra propia historia de vida personal y social, esto hace que cada quien interprete de diferente manera lo que escucha o que nos esforcemos por que las personas comprenda que les deseamos decir.

Por eso es necesario que comprendamos estas premisas:

“EL HABLAR NO GARANTIZA EL ESCUCHAR”

“CADA QUIEN DICE LO QUE DICE Y EL OTRO ESCUCHA LO QUE DESEA ESCUCHAR”

Lo cual nos hace difícil muchas veces la comunicación y sobre esto existen muchas evidencias. ¿Cuántas veces nos dieron algo e hicimos otra cosa, o nos mandaron comprar algo y compramos otra cosa y es justo ahí donde estas dos premisas funcionan para generar confusión, por eso decimos que para escuchar debemos reproducir los contenidos expresados por nuestro interlocutor en nuestro propio espacio mental y este esfuerzo requiere concentración y motivación, por eso la clave del Éxito actualmente está en madurar el escuchar, para mejorar nuestra calidad y convertirnos en escuchas más competentes en el ámbito laboral y personal.

Para poder escuchar con efectividad tenemos que cumplir con los siguientes tres pasos fundamentales que son:

INDAGAR, ¿Quién me habla? (pasado), ¿Qué acciones realiza? (presente), ¿Que consecuencia tendrá la conversación? (futuro).

VERIFICAR LA ESCUCHA, debemos parafrasear, para verificar si es correcto el mensaje emitido así evitaremos errores, en la persona que nos escucha.

COMPARTIR INQUIETUDES Y PREOCUPACIONES. Compartir opiniones, inquietudes y necesidades para generar diálogos que nos permitan ser efectivos en lo que deseamos escuchar. Johann Caspar Lavater dijo. “Si quieres ser sabio, aprende a interrogar

razonablemente, escuchar con atención, a responder serenamente y a callar cuando no tengas nada que decir”.

Por otro lado tenemos tres pasos que nos aperturan a la escucha efectiva que son:

PREDISPOSICION PARA ESCUCHAR: Es importante predisponer nuestro cuerpo y mente para escuchar lo que nos van a decir ya que si no lo hacemos estaremos oyendo más que escuchando. Definitivamente esto si permitirá generar una atención, comprensión del mensaje verbal y no verbal y nuestro aspecto corporal denotara interés.

ACEPTACION Y APERTURA HACIA NUESTRO INTERLOCUTOR: Nos referimos a que debemos aceptar conversaciones donde las personas no solo estén de acuerdo con nuestras ideas, sino que también estén en contra y no para responder emocionalmente negativo, sino para comprender y aprender en la conversación, analizar y llegar a tener conclusiones interesantes para mejorar, para esto debemos tener nuestra atención y nuestra corporalidad adecuada para mostrar interés.

CONFIANZA Y SEGURIDAD EN NOSOTROS MISMOS: Es importante validar nuestra autoestima y saber bien que somos seres humanos competentes con muchas incompetencias las cuales son áreas de aprendizaje constante que en conversaciones

difíciles nos sirven para prender y conocer a algo más que nos permita generar superación.

Definitivamente, a mi modesto criterio desarrollar el escuchar efectivo es un paso importante en la vida de todo profesional que trabaje con personas y desee fomentar el liderazgo y los equipos de alto desempeño, así como a nivel personal es muy importante mejorar nuestro nivel de escucha para mejorar nuestra vida y relaciones personales y familiares.

Estos conceptos y explicaciones del coaching ontológico te permitirán desarrollar la actitud y la aptitud para crear y generar nuevas formas de ver y entender a la sociedad convirtiéndote en un observador diferente por eso ampliaremos esta definición:

El observador es la manera como le conferimos sentido a lo que acontece, según el sentido que le demos actuaremos de una forma u otra.

Reflexionemos en este caso: Una empresa que construyó una torre para alquilar oficinas, las anuncia y las alquila, pero a cambio de unos meses se empiezan a quejar todos los inquilinos que los ascensores son muy lentos y reclaman con insistencia y amenazan con retirarse de la torre.

La administración se preocupa y contrata una empresa de ingeniería para que revise el problema, hacen un estudio de ingeniería, estadística y estructuras dando un informe que dice lo siguiente: Los ascensores tiene un modelo antiguo y diseño estructural no moderno, por lo que recomiendan que no va con la

estética de la modernidad de la construcción así que deben retirar esos y comprar nuevos ascensores de características muy modernas lo que salían costando un promedio de 500 mil dólares incluyendo los gastos de retiro de los ascensores ya existentes.

El gerente general necesita otra opinión profesional así que contrata una empresa la cual se dedicaba a estudiar la conducta de la gente, así que llegaron a la torre y convivieron por más de 10 días con todos los inquilinos al final presentaron un informe que decía: Los ascensores son lentos y de diseño antiguo, pero lo que aburre a las personas y las cansa es que no tiene nada que mirar, ni escuchar, no hay sillas, flores, espejos, conversaciones, etc. La recomendación es aplicar un circuito musical, flores frescas cada mañana, espejos grandes para que las personas se miren, sillas para que puedan bajar sentados, revistas, o los periódicos del día. La empresa aplico estas mejoras que no fueron costosas y al final le sirvió para incrementar los alquileres el siguiente año por el servicio prestado adicional a lo alquilado.

Todo ser humano hace sentido de lo que acontece de una determinada manera, y comportamiento está determinado por el sentido que le confiere el acontecer.

- Los factores ocultos (emociones), invisibles a la mirada, inciden en el tipo de observadores que somos y los sistemas a los que pertenecemos.

- La mirada ontológica consiste en reconocer la noción de observador y en aprender no solo a observar el mundo, sino el tipo de observador que somos.
- En síntesis, mientras no modifique el tipo de observador que soy, seguiré teniendo los mismos límites que me impiden avanzar.

Por eso, el verdadero aprendizaje consiste en conseguir conocimientos para poder modificar las acciones para obtener mejores resultados. Debemos modificar el tipo de observador que somos, para modificar nuestros resultados desde el yo interior afectado por todo nuestro pasado.

Muchos dicen YO SOY ASÍ y no CAMBIARÉ JAMÁS, cuando así no se logra éxitos constantes en nuestra vida, se puede mejorar el observador, pero debemos ser sinceros y conscientes de nuestras fallas aceptarlas y descubrir que debemos mejorar para convertirnos en una nueva persona.

Debemos ser conscientes que no solo es modificar acciones, si no mirarnos con ojos diferentes, desde el momento que le hablamos a una persona en relación a nuestro trabajo o nuestra persona le estamos creando un observador sobre nosotros que lo complementará mirándonos y examinando nuestros resultados.

Cada uno de nosotros no es culpable por lo que ha realizado, porque no sabía estos conocimientos, pero ahora que lo sabes no

debes caer en lo mismo, sino aprender a mejorar el observador que viene dañado por las cosas negativas que nos han pasado.

Te deseo un hermoso viaje por el mundo del coaching con la finalidad de que puedas entender y aprender sus técnicas y te generen distinciones que permitan aumentar tus habilidades y competencias.

Capítulo 2

COACHING DE NEGOCIOS

Por Juan Carlos Martines Chuecas - México

Estudios demuestran que en promedio el 80% de las PyMEs fracasan antes de los primeros 5 años y el 90% de las restantes no llega a los 10 años, esto es una cifra abrumadora pero sobre todo preocupante considerando que ellas son la principal fuente de trabajo, pero cuál es el motivo de esta estadística:

No venden lo suficiente

El Coaching de Negocios es un proceso de aprendizaje interactivo donde se acompaña al empresario en el crecimiento y desarrollo de la empresa bajo la premisa de que debe contar con los conocimientos necesarios para aplicar herramientas en varios departamentos dentro de la organización. Ahora es necesario que te explique que NO es el Coaching de Negocios.

- NO sabe el cómo de todos los negocios.
- NO es un experto en todas las materias.
- NO es un consultor, ni un asesor.
- NO es un mentor, ni un terapeuta.
- NO te dice que hacer y NO es un instructor.

Ventajas del Coaching de negocios.

- Crea un clima de confianza y confidencialidad.
- Brinda una percepción diferente de la realidad.

La verdadera actividad de un Coach de Negocios es llevarte de la mano con un proceso de acompañamiento enfocado a la obtención de resultados dentro de las organizaciones, es decir apalancar los diferentes departamentos para que en su conjunto puedan desarrollar su máximo potencial y lleven a las organizaciones a sobrepasar los propios métricos, sin embargo es necesario que comience con el propio ciclo del negocio: el dueño apoya al equipo, el equipo apoya al cliente, el cliente apoya al negocio y el negocio apoya al dueño y esto se repite de manera cíclica.

Un proyecto de Coaching de Negocios no escapa de la premisa que toda acción dentro de las organizaciones que debe ser medida y cotejada contra un histórico. Esto se lleva a cabo a través de acciones cualitativas o cuantitativas, tal como: ingresos, egresos, contabilidad, presupuesto, recursos humanos, quejas por parte de los clientes, etc. Ahora es necesario que señalemos cual es el objeto en los proyectos del Coaching de Negocios: incremento en sus ventas, incremento de las utilidades, la satisfacción del cliente, la reducción de riesgos y/o su diversificación, procesos y procedimientos claros, desarrollo del capital humano, responsabilidad social, innovación, etc. Sin embargo, es necesario

determinar las bases para llevarlo a cabo de manera que ofrezca resultados a la inversión monetaria de las organizaciones, para esto se pueden usar una serie de técnicas entre las que les puedo mencionar: diagnóstico FODA, acciones de prioridad a corto plazo, planes estratégicos a largo plazo, crecimiento del negocio y balance de vida. Estas acciones nos llevan a determinar: el clima laboral dentro de la organización, la existencia o ausencia de un plan estratégico y los niveles de productividad dentro de la empresa; ahora es necesario que desarrollemos un plan de acción que nos permite determinar: los objetivos específicos, períodos de tiempo para el cumplimiento de los mismos, alternativas ante situaciones extraordinarias, qué se hace o deja de hacer que marca la diferencia, que se obtendrá del cumplimiento de los objetivos, toda esta información la determinará el propio Coachee mediante este proceso de acompañamiento que es el Coaching de Negocios.

Una vez definido esto se puede implementar un adecuado plan de desarrollo de negocios, esto en base a una serie de pasos que te llevan desde el dominio de lo básico hasta el resultado final, a continuación te detallo con mayor detenimiento:

- a) El dominio de lo básico podemos definirlo como varios aspectos:
 - **Dominio del tiempo.** No sólo se debe conocer el histórico, se debe tener una proyección a futuro.

- **Dominio de la entrega.** Más allá de buenas la elaboración de buenos proyectos de manera constante la continuidad de los proyectos permite consolidar las organizaciones.
 - **Dominio de las metas.** Claridad en los objetivo para el cumplimiento de las metas.
 - **Disciplina.** Disciplina según los griegos es hacer lo que debo hacer, cuando lo tengo que hacer me guste o no.
- b) Comercialización. Para que cualquier proceso de comercialización sea exitoso, debe contar con una propuesta de valor que le dé al consumidor algo más allá de los beneficios “habituales”.
- c) Sistematización. Continúa el procedimiento de mejora a través de procesos, tecnología y gente para obtener más con menos llevando a las empresas al funcionamiento con o sin la presencia del “dueño”.
- d) Equipo de alto rendimiento. Simplemente lo resumiré en: transformación, estrategia y desarrollo de habilidades.
- e) Esparcimiento. La sinergia del equipo y su liderazgo producen resultados extraordinarios.

Hasta ahora, hemos visto únicamente desde la perspectiva de la empresa, sin embargo ¿cuál es el mapa mental del Coach? El Coach debe contar con una visión que le incluya: maestrías, nichos, apalancamientos, equipo, sinergia y resultados.

- Maestría. Es el primer escenario para hacer crecer cualquier negocios es asegurarse de que genera una utilidad. De esta te comento que existen diferentes tipos, sin embargo quiero mencionarte las que a mi parecer son las más importantes:
 - Del dinero.
 - De la entrega
 - Del tiempo.
 - De los objetivos.
 - Automaestría.

- Nicho. Comenzaré definiendo que el nicho es una posición particular bien ubicada en la persona o negocio que lo requiere. Una vez que opero con base en las utilidades, es tiempo de encontrar el sello único del mercado de la empresa, así como construir y desarrollar la maquinaria de ventas y mercadotecnia. Es preponderante identificar las áreas en donde el negocio pueda considerarse innovador porque para que el negocio “haga dinero” debe explotar lo que hace y ser considerado único. El nicho es una parte fundamental del marketing, la cual es una inversión si y sólo si se hacen mediciones constantes más que un costo

una inversión siempre que se lleve a cabo a través de una serie de mediciones.

- Apalancamiento. Comienzo esta sección parafraseando al buen Arquímedes, denme una palanca y un punto de apoyo y moveré al mundo. Como bien señaló ese ilustre filósofo griego, este proceso permite que las organizaciones redefinan las propias estructuras. En este apartado incluimos aspectos como lo son: apalancamiento de la estructura, de cómo hacerlo, administración del apalancamiento y tecnológico.
- Apalancamiento de estructura. Situar a las personas correctas en los lugares adecuados, con el plan correcto.
- Apalancamiento de “cómo hacerlo”. Ahora que los colaboradores saben que hacer, es indispensable que aprendan de manera sencilla cómo deberían hacerlo. Establecer objetivos con el sistema SMART es una de las mejores alternativas para la definición de los mismos.
- Administración del apalancamiento. Este proceso incluye una serie de acciones entre ellas:
 - a) De tarea contra excepción. Hacer una lista de todas las tareas y clasificarlas, diferenciándolas en importantes, urgentes, prioritarias.

- b) De diagrama de flujo. Una vez que los miembros del equipo saben que hacer, es necesario enseñarles como su interrelación impacta de manera exponencial en el cumplimiento de objetivos.
 - c) Apalancamiento de la documentación. La documentación de todos y cada uno de los procesos permite la correcta replicación y la mejora continua.
 - d) Apalancamiento de la administración. No es suficiente contar con un sistema para saber cómo hacer las cosas, es necesario contar con un sistema para administrarla.
 - e) Apalancamiento de la administración de los recursos humanos, implica la administración del tiempo y la capacitación.
- Apalancamiento tecnológico. El uso de la tecnología dentro de las organizaciones permite “facilitar” las tareas y la repetibilidad de los procesos. Los criterios para automatizar deben favorecer: agilidad de entrega al cliente, calidad del servicio o producto, innovación, experiencias de compra más efectiva, por mencionar algunos rubros, sin embargo cualquier cambio en pro de la empresa se debe aplicar.

- Equipo. Ahora que la empresa es rentable y se tiene una máquina de Marketing que opera de manera apropiada, es el momento apropiado para consolidar el equipo, pero ¿cómo? a través de un proceso de reclutamiento e integración a la empresa, en el apartado del apalancamiento te señalaba que es imperante colocar a la persona correcta en el lugar correcto, para esto es necesario conocer más allá de sus formación académica y su experiencia profesional, es decir, su tolerancia a la frustración, su nivel de inteligencia emocional, por mencionar algunos aspectos. Esto se puede llevar a cabo a través de una serie de preguntas por parte del responsable del reclutamiento.

Para que un equipo obtenga mejores resultados más podemos fundamentarnos en 6 claves:

- I. Liderazgo, este a su vez debe contar con distintos liderazgos de acuerdo a la situación en la que se encuentre.
- II. Metas comunes, si no tiene la meta bien definida nunca sabrás si ya llegaste y en los equipos de trabajo es más palpable, dada la interrelación existente entre departamentos, áreas, la suma de todos los objetivos llevan a la meta.

- III. Reglas del juego. Este apartado puede ser clasificado en 2 partes las cuales me gustaría señalar:
- a) La descripción de puestos, más allá de ser el nivel máximo del desarrollo de las actividades es el mínimo, esto por qué lo menciono. Dentro de las organizaciones al integrar a un nuevo miembro se le hace llegar sus indicadores o actividades a llevar a cabo de acuerdo al perfil de una persona que no se encuentra en la empresa, es en este momento cuando el nuevo miembro cuenta con la oportunidad de innovar, adaptar y hacer crecer su puesto.
 - b) Las políticas de las organizaciones permiten conocer el correcto funcionamiento del equipo.
- IV. Plan de acción. El plan de acción es el mecanismo por el cual los colaboradores aportaran a su objetivo y en consecuencia a la meta de la organización, es necesario que cada miembro del equipo sepa el qué, el cómo, el por qué y el dónde, esto además de darle certeza de sus actividades le brinda seguridad dentro de la empresa y de manera directamente proporcional con su pares, superiores o subordinados. Podrás leer que el Coaching de Negocios toma herramientas de más ciencias, como lo son el Management, el empowerment, un buen Coach de Negocios no debe

contar con todas las herramientas, pero debe contar con todo el conocimiento necesario para llevar al Coachee al cumplimiento de sus objetivos.

Un Coach de negocios, debe llevar a la organización de equipos de trabajo a los denominados Equipos de Alto Desempeño fundamentado en los conceptos propios del Coaching como lo son la responsabilidad y el compromiso. Estudios han demostrado que hay un incremento en la productividad hasta en un 88%* cuando se aplican herramientas propias de ciencia.

- Sinergia. Comenzaré analizando la definición según la

Real Academia de la Lengua Española, es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, mientras que sus raíces etimológicas son syn (con, junto), ergon (trabajo) y el sufijo ia (cualidad). Esto nos lleva a comprender que la sinergia lleva a la organización simbiosis de los departamentos y colaboradores. En este apartado quiero tratar un tema que nos permite llevar a las propias organizaciones al cumplimiento de sus propios métricos, como lo es el capital humano.

Un equipo de alto rendimiento es aquel capaz de alcanzar los objetivos propuestos en términos de eficacia y eficiencia, sin embargo para llegar a él la inversión en tiempo y el proceso de selección de los miembros que lo conformarán es alto pero altamente redituable gracias a

los beneficios que de él se obtendrán. Que caracteriza a un equipo de este tipo:

- 1) Metas específicas. Todos los miembros deben conocer las expectativas de su trabajo.
- 2) Variedad. Para que el éxito sea una garantía es necesario que el equipo este compuesto por profesionales con perfiles distintos que permitan una visión satelital.
- 3) Roles. Cada miembro debe cumplir con un rol determinado y con una (s) tarea (s) específicas.
- 4) Papel del líder. El líder es la persona que guía, su conducta y palabras incentivan al equipo.
- 5) Propuesta y decisión. Es necesario que los equipos sientan autonomía en el momento de tomar las decisiones.
- 6) Reconocimiento. Si las cosas salen bien, el reconocimiento debe ser extensivo a todos los miembros del equipo, mientras que si hay algún inconveniente debe ser tratado de manera particular.

Capítulo 3

COACHING DE VIDA

Por Mauro Danzi - Argentina

En este capítulo trataré de brindar mediante el coaching de vida una serie de características o cualidades que tiene que tener una persona para poder lograr objetivos, estar bien con uno mismo, relacionarnos mejor con la sociedad, pensar en positivo y poder lograr nuestros sueños.

Confianza

Si tenemos que decir cual es uno de los puntos más importantes para tener en cuenta en todos los órdenes de la vida, no podemos dejar de nombrar la confianza ya que la economía de un país , una pareja , un profesional , la relación de dos amigos , la venta de un producto nuevo en el mercado, siempre necesita de la confianza como eje fundamental para el éxito.

Debemos creer en nuestras capacidades y pensar continuamente en que podemos hacer lo que nos proponemos; saber que nuestro conocimiento, llevado a la práctica, tiene el poder de lograr un resultado positivo. Somos nosotros quienes creamos, ideamos, diseñamos; esta convicción diaria hace que nuestra disposición proponga nuevas metas a nuestra mente y nos ayuda a investigar en el mundo en que nos movemos.

Un fenómeno que puede hacer que nosotros terminemos derrotados y suframos la penosa obligación de perder es la falta de confianza en nosotros mismos, junto con las dudas que tengamos sobre lo que somos y poseemos. Por lo tanto, nunca debemos caer en ello, debemos estar seguros de quiénes somos y de lo que sabemos.

Entusiasmo

El entusiasmo es un rasgo que la mayoría de las personas ve con buenos ojos. Las personas entusiastas suelen ser más enérgicas, lo cual se traduce en que trabajarán más y con mayor eficiencia en el puesto que ocupen. Además, las personas entusiastas suelen contribuir a crear un ambiente de trabajo más agradable, lo cual beneficia a todos los empleados. Sin embargo, también es importante no desplegar demasiado fervientemente el entusiasmo porque en muchos casos ello puede resultar molesto para algunas personas. Concéntrese en ser auténtico y en hablar con simpatía.

El conocimiento

Es muy importante tener en cuenta que el conocimiento brinda la seguridad para enfrentarse a la vida y afrontar cualquier situación en la cual se exponga todo nuestro potencial. Ello puede suceder en cualquiera de los campos en los cuales nos desempeñemos. Por eso, cada vez que podamos estudiar y aprender, hacerlo nos

proporcionará confianza y seguridad para relacionarnos en sociedad.

No es necesario mostrar nuestro conocimiento en forma inmediata, el tiempo de compartir un trabajo, un viaje o la vida misma lo mostrará.

El conocimiento es nuestro mayor tesoro, más valorable que la riqueza misma, es personal, intrínseco y será una compañía fiel para toda la vida.

Tolerancia

Una manera muy inteligente de caerles bien a las personas es aceptarlas tal cual son y no ponerse a discutir con ellas sobre asuntos que involucren juicios de valor —por ejemplo, cómo tendría que ser la vida, religión, ideas políticas, deportes, etc.—, lo cual en muchas ocasiones lleva a inútiles disputas y querellas. Por esta razón, es importante tolerar al otro a pesar de que uno no coincida con sus pensamientos, gustos o aficiones, aceptando lo que el otro opina sin generar discusiones sin sentido.

Transmita lo positivo

En la sociedad en que vivimos es muy común que las personas vean el lado negativo de las cosas. Por eso es muy bueno diferenciarse y comunicar pensamientos positivos, siempre

observando la situación y teniendo el cuidado de no ponerse en la vereda de enfrente, para evitar que se genere un conflicto, ya que muchas veces decir lo contrario a lo que piensa otra persona puede resultar chocante. Por estas razón, es muy bueno ser positivo, pero en la justa medida.

Adáptese a los cambios

Si desea adaptarse al mundo moderno es fundamental que esté preparado a los cambios, ya que hoy en día lo único que sucederá con certeza en todas las áreas son los cambios.

Nada está quieto y todo da giros inesperados. Hay que aceptarlo y convivir con este presente en el cual solo los que puedan aceptarlo tal como es serán los más preparados para enfrentar el futuro.

Se dice que en la actualidad: “Lo único estable son los cambios “

Sea comprensivo

Tener la virtud de la comprensión hacia los demás es una cualidad muy buena en cualquier persona, y proporciona una mejor relación con los demás, ya que cuando el otro se siente mal por haber cometido un error, nuestra actitud de comprenderlo significa para él un gran alivio.

Ser comprensivo significa pasar por alto los errores de otra persona de tal forma que no les demos mucha importancia. Ello no significa que tapemos el problema o nos hagamos los distraídos, sino que tenemos consciencia de que en muchas ocasiones es mejor ayudar a corregir el error, que responsabilizar o acusar al otro por lo que ha hecho.

Sea discreto

La discreción es otra virtud muy importante a tener en cuenta para la vida en la sociedad, ya que si usted es una persona que sabe guardar un secreto será muy confiable, y eso es una cualidad que no tiene precio a la hora de relacionarnos.

Otro aspecto de la discreción es no hacer preguntas que puedan hacer sentir incómoda a la otra persona y que nos dejarán a nosotros como desubicados que exhiben una curiosidad malsana. Una persona discreta transmite mucha seguridad; lo contrario —la indiscreción— es muy peligroso para establecer cualquier tipo de relación.

Sepa usted manejarse de diferente manera según el ámbito o las personas con las que se relacione, ser discreto en exceso, lo transformará en un ser misterioso, cosa que seguramente no será útil en sus relaciones.

Cumpla con sus dichos

Si usted se preocupa de cumplir siempre con sus palabras, dichos y promesas, las personas observarán que usted es responsable y cumple con lo que dice; de este modo podrá lograr que los demás tengan una imagen muy positiva sobre usted, y además inspirará la confianza y credibilidad que transmitirá una imagen de honestidad y sinceridad, cualidades que por desgracia son muy difíciles de hallar en la sociedad actual.

“Lo prometido es deuda” reza un viejo dicho popular, en efecto así debe ser tomado, como siempre existen impedimentos que frustran nuestro deseo de llegar a cumplir nuestra palabra, debemos enfrentar y dar las explicaciones necesarias hasta que se entienda la situación.

Busque un modelo que lo inspire

Tome como ejemplo las experiencias exitosas, los modelos positivos y los grandes resultados de otras personas; escuche los consejos de los que lograron mucho éxito; busque modelos que lo inspiren; evite a la gente negativa, con pensamientos errados, y a las personas muy críticas, que muchas veces quieren trasladar sus frustraciones a los demás y pueden contagiarnos sus malos pensamientos y también hacernos dejar una mala imagen ante quien nos acompaña.

Comunique efectivamente

Para lograr una buena comunicación y llegar a las personas no se empieza por desplegar grandes dotes de la oratoria, sino que lo primero es escuchar a la otra persona para saber cuáles son sus deseos y pensamientos. De esa manera, obtenemos información para luego devolver un mensaje que resulte de interés a la otra persona, y evitamos que nuestro mensaje pueda ser ignorado o rechazado, porque si no sabemos la opinión del interlocutor, corremos el riesgo de que no le guste lo que le transmitimos.

Importante: Es fundamental, siempre que empecemos una relación con otra persona, preguntar y escuchar con atención antes de hablar y de exponer nuestros pensamientos.

Se dice en Argentina : “ El paisano tiene dos tiempos” Es natural que una situación cambie de concepto , luego de adentrarnos en detalles de un relato, pausado y extenso del interlocutor circunstancial.

Puntualidad

Una imagen destacable debe darse desde el primer momento, el primer impacto negativo que las personas observarían es ser impuntual.

Llegue siempre antes de lo pactado, tómese una segurización de los tiempos para poder cumplir con esta premisa. Recuerde lo que usted se molesta cuando un profesional, lo cita a una hora y lo atiende 45 minutos después.

Para causar una excelente primera impresión en una entrevista de trabajo, reunión de negocios y cualquier otra situación de la vida es importante llegar unos pocos minutos antes o en el peor de los casos, llegar a tiempo. Sin embargo, llegar demasiado pronto no es una buena idea, ya que puede hacerle lucir desesperado. Lo ideal sería llegar con no más de 10 minutos de antelación.

Consejo: Si usted llega temprano y es una persona normalmente puntual, sea tolerante y no se enoje con las personas que llegan tarde, porque ese mensaje será muy mal recibido.

Reflexión para pensar

Una fábrica de calzados muy importante de los Estados Unidos decide hacer un estudio de mercado en la India y por este motivo envía 2 de sus mejores distribuidores para hacer este trabajo en aquel país.

Luego de haber pasado más de 6 meses en la India llega el informe del primer distribuidor en donde explica que el mercado de ese país es muy pobre y considera una pérdida de tiempo poner en

ese lugar una oficina de ventas ya que el 75 % de los habitantes no usan calzado.

Unos días más tarde llega el informe del otro distribuidor en donde transmite que el estudio había sido todo un éxito y el mercado sería una oportunidad increíble para vender calzados porque la mayoría de las personas caminan descalzos.

Resultado Final:

La empresa puso un local comercial en la India y logro uno de sus mejores negocios de calzados fuera de los Estados Unidos.

Conclusión:

Para tener éxito tenes que ver el lado positivo de las situaciones y ser una persona optimista ante cualquier circunstancia de la vida.

Capítulo 4
COACHING DEPORTIVO
La Clave del Rendimiento Excelente
Por Marc Bolufer

Introducción y Antecedentes

A lo largo de la historia, el hombre ha ido buscando y superando sus límites, alcanzando metas y marcándose nuevos retos. Esta es la esencia del deporte. Competir (palabra que etimológicamente proviene del latín “*cum petere*”, intentar), es la base. Intentar ser mejor cada día, alcanzar la mejor versión de uno mismo y, como no, intentar ser mejor que el adversario, son el “abc” de cualquier deportista. Muchos son los factores que influyen en el Alto Rendimiento Deportivo: preparación física, conceptos tácticos, técnica individual, etc. Sin embargo, y por supuesto complementando los anteriores, los factores psicológicos son los que marcan las verdaderas diferencias entre una buena ejecución y una ejecución excelente. Como más adelante profundizaremos en este mismo capítulo, factores como la Autoconfianza, el Nivel de Activación, la Gestión Emocional y la Concentración entre otros, son los responsables en la mayoría de los casos de que una bola vaya dentro ó fuera, de esas décimas de segundo que discriminan entre el primero y el cuarto ó de esa toma de decisión que hace ganar ó perder una competición. El cerebro es una máquina casi perfecta, con un potencial aún en gran parte desconocido por el ser humano. Un ordenador de última

generación con miles de años de evolución y actualizaciones constantes en tiempo real. El deportista que sea capaz de manejarlo de manera eficaz tiene mucho ganado en su camino hacia el éxito.

El Coaching aplicado al deporte, ó como lo conocemos actualmente, Coaching Deportivo, nace como especialidad a mediados de los años 70, de la mano de uno de los que están considerados como “padres fundadores del Coaching”. Timothy Gallwey (San Francisco, California, 1938) fue capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard en 1960, y fruto de su experiencia, es en 1974 cuando publica el best seller mundial “The Inner Game of Tennis” (“El Juego Interior del Tenis”), que la mayoría de expertos señalan como el punto de partida del Coaching aplicado al deporte.

Es importante destacar que el Coaching Deportivo es una disciplina diferenciada de la Psicología Deportiva, sobretodo a nivel de metodología, que en el caso de la Psicología es más directiva mientras que el Coaching se rige por el principio del autodescubrimiento. Como define Sir John Withmore (otro de los autores considerados como precursores del Coaching a nivel mundial), “El Coaching consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a encontrar dentro de sí su potencial, su camino al éxito...”. Sin embargo no podemos obviar que el Coaching Deportivo bebe de las fuentes de la Psicología Deportiva, que ya desde los años 20 del siglo pasado, con las universidades de Berlín y Leipzig como pioneras, estudia las

variables psicológicas que influyen en el rendimiento de los deportistas, y desde la década de los 60 está interviniendo a nivel decisivo en los éxitos de los grandes mitos del deporte.

Otro de los aspectos interesantes del Coaching Deportivo es su carácter ecléctico. La apertura de esta metodología da pie a que se vayan incorporando casi a diario nuevas técnicas provenientes de otros ámbitos. Además de la ya mencionada Psicología Deportiva, de la que adopta muchas herramientas tanto de intervención como diagnósticas, la PNL (Programación Neurolingüística) tiene una presencia importante en esta disciplina, y más recientemente se están sumando también técnicas como la “atención plena” (Mindfulness) y la meditación que tienen sus orígenes en culturas orientales milenarias. Por todo ello, cuando hablamos de Coaching Deportivo, hablamos de una disciplina joven, pero bien nutrida, dinámica, flexible, abierta y orientada al cumplimiento de objetivos, pero lo más importante, atractiva para el deportista y efectiva para su desarrollo tanto profesional como personal.

El Perfil del Coach Deportivo

El perfil del Coach Deportivo también puede ser completamente heterogéneo. Sin embargo, el Coach Deportivo “ideal” debería, como requisitos indispensables, ser una persona empática, con capacidad de escucha activa, con grandes dotes de observación, y capacidad analítica; además, contar con sólidos conocimientos en

metodología del Coaching a nivel genérico, poseer formación en los fundamentos de la Psicología Deportiva, y ser un apasionado del mundo del deporte y buen conocedor del mismo. La inquietud por la aplicación de nuevos conocimientos y técnicas de otras disciplinas también sería interesante para ir ampliando su bagaje. El resto, lo forja la experiencia.

Variables Psicológicas que Influyen en el Rendimiento Deportivo

“Es impensable aspirar a conseguir resultados deportivos, a nivel de élite, sin dominar perfectamente las cualidades técnico-tácticas, físicas y psicológicas”. Con esta frase, en 1960, A. Z. Puni y P. Rudik, Psicólogos de la antigua URSS y considerados como los precursores de la Psicología Deportiva moderna, ponían de manifiesto la importancia de lo que yo llamo “las 3 patas del Alto Rendimiento Deportivo”, las habilidades técnico-tácticas, las condiciones físicas y las variables psicológicas. Y la pregunta es obligada: ¿Cuáles son esas variables psicológicas que influyen decisivamente en el rendimiento de los deportistas? Pues bien, hay mucha teoría y literatura al respecto, así como muy diferentes clasificaciones, según el autor del que se trate ó los estudios en los que se base. Podemos enumerar, grosso modo, algunas de ellas; las que bajo mi punto de vista tras más de 12 años de experiencia con deportistas de élite, tienen un mayor impacto en el Alto Rendimiento Deportivo: Motivación, Gestión del Estrés, Nivel de Activación, Autoestima, Autoconfianza, Atención /

Concentración, Manejo de Pensamientos/Creencias, Gestión de las Emociones.

Motivación

Ó mejor dicho, Automotivación. Partimos de la base que el concepto Motivación es una variable intrínseca, interna. La palabra Motivación, que curiosamente como veremos más adelante tiene raíz común con Emoción, proviene de los vocablos latinos “motus” (movido) y “motio” (movimiento), más el sufijo “-ción” (acción). Según esto, la Motivación es lo que nos mueve hacia una acción, el motivo interno que nos provoca para hacer algo en una ú otra dirección, la fuerza interior que nos mueve hacia lo que de verdad deseamos.

En lo que a deporte se refiere la Motivación adopta 4 formas; a saber:

- Motivación Básica: Base estable que determina el compromiso del deportista con su actividad y con el deseo de lograr sus metas y objetivos.
- Motivación Cotidiana: Interés del deportista por la actividad diaria, per se, y por la gratificación inmediata que ésta produce.
- Motivación centrada en el Ego: Cuando la motivación del deportista depende de retos y resultados en competencia con otros deportistas.

- Motivación centrada en la Tarea: La motivación depende de retos personales, e impresiones subjetivas de dominio y progreso.

Para que el rendimiento pueda ser óptimo, la misión del Coach Deportivo consistirá, en primer lugar, en detectar, averiguar y hacer consciente para el deportista, el lugar que ocupa cada una de estas motivaciones en su mente, de modo que se identifiquen aquellas motivaciones que realmente están ayudándole en su desarrollo deportivo y aquellas que sean susceptibles de modificación, pues están ejerciendo de freno ó limitación a su progreso.

En líneas generales, un deportista para ser exitoso ha de tener una alta Motivación Básica principalmente; tener sueños, metas y objetivos que desee fervientemente alcanzar a medio y largo plazo. Lo que denominamos en Coaching, tener una Visión, un sueño que cumplir. La Motivación Cotidiana también es muy importante, pues es la que le va a impulsar a trabajar cada día con esmero, para mejorar y poder optar a alcanzar su Visión. La Motivación centrada en el Ego, es un arma de doble filo, pues está basada exclusivamente en resultados y no en la propia mejora del deportista. Cualquier deportista de élite, cómo es lógico por otra parte, trabaja para conseguir resultados, es decir, para ganar. Si embargo, pese a que a algunos de esos deportistas este tipo de Motivación les ayuda a seguir adelante, la falta de recompensa inmediata en forma de triunfos, puede hacer descender el nivel de

Motivación, y como efecto colateral, la Autoestima, sumiendo al deportista en la frustración y llevándole, en el peor de los casos al abandono. Por ello, el coach deportivo, mediante el establecimiento de objetivos y metas de rendimiento y no de resultado, tratará de potenciar la Motivación centrada en la Tarea. De este modo se promueve el deseo del deportista por ser mejor cada día, reforzando su Motivación Cotidiana y haciendo que crezcan sus deseos por ser la mejor versión de sí mismo, que en definitiva es lo que le puede llevar al éxito. Se trata de crear un enfoque basado en la consecución de objetivos de realización (hacer las cosas mejor cada día) y no de resultado (que llegarán por si mismo si se hacen las cosas bien).

Gestión del Estrés

Para explicar qué es el Estrés, me gustaría empezar con una breve reflexión. ¿El Estrés es bueno ó malo?... muy probablemente, la primera respuesta automática que nos viene a la mente es que el Estrés es algo negativo. Esa connotación eleva al Estrés a la categoría de problema. Sin embargo, y atendiendo a las bases biológicas del ser humano, el Estrés es simple y llanamente una reacción adaptativa de la persona para hacer frente (adaptarse) a situaciones sobrevenidas que son susceptibles de convertirse en una amenaza. Es decir, el Estrés no es ni bueno ni malo, es, sencillamente, necesario. Cualquier situación que nos encontramos en nuestro día a día requiere de una respuesta específica para hacerle frente, ó dicho de otro

modo, de ciertas dosis de Estrés. Por ello, y refiriéndonos al deporte de competición, el deportista necesita un ciertos niveles de Estrés para hacer frente a los retos que su disciplina le plantea. La clave está en manejar esos niveles para que no lleguen a ser disfuncionales, ya que un Estrés excesivo puede generar respuestas físicas que nos impidan, dificulten ó imposibiliten rendir al máximo nivel. El coach acompaña al deportista hacia el descubrimiento de esas amenazas y cómo abordarlas, manejando el nivel de Estrés adecuado a cada situación.

Nivel de Activación

Esta es una variable, en mi opinión, de las más influyentes en el Rendimiento Deportivo. Relacionada directamente con el nivel de Estrés, se diferencia del mismo en que mientras que aquel es un concepto eminentemente psicológico que afecta físicamente, éste es un concepto físico que afecta psicológicamente. Me Explico, el Nivel de Activación, también conocido en Psicología Deportiva como Arousal, es “la activación general fisiológica del organismo, que varía en un continuo que va desde el sueño profundo hasta la excitación intensa” (Goult y Krane, 1992). Para realizar cualquier actividad, desde la más sencilla que podamos imaginar hasta la más compleja, necesitamos un determinado nivel de activación, es decir, tener nuestro cuerpo más ó menos activado. Por ejemplo, un jugador de baloncesto que esté lanzando un tiro libre necesita un Nivel de Activación diferente (más bajo) que un tenista cuando está respondiendo a un peloteo intenso (más alto). Además, cada

deportista tiene una “Zona Optima de Activación” (ZOA), léase, zona de máximo rendimiento. Conociendo su “Zona” podrá, mediante la aplicación de las técnicas adecuadas, modificar su Nivel de Activación a voluntad para adecuarlo a la actividad que está realizando en cada momento y obtener así el mejor rendimiento posible.

Autoestima-Autoconfianza

Pese a ser dos conceptos distintos, me permito comentarlos conjuntamente, pues están íntimamente ligados. La Autoestima la podemos definir como la opinión emocional que las personas tenemos de nosotros mismos; mientras que la Autoconfianza es una expectativa realista respecto a lo que uno puede verdaderamente conseguir en relación a un determinado objetivo. La Autoestima está relacionada directamente con “lo que creemos que somos” mientras que la Autoconfianza lo está, más bien, con “lo que creemos que podemos hacer”. Si un deportista comprende y es capaz de separar estos dos conceptos (“soy lo que soy independientemente de que lo haga como lo haga en una competición”), cuando no obtenga los resultados esperados, centrará sus esfuerzos en lo que ha de hacer mejor la próxima vez para mejorar, no dudará de su valía, mientras que si lo relaciona con “lo que es” (Autoestima) –“no soy bueno” en lugar de “no lo he hecho bien”-, ese pensamiento sembrará las dudas sobre sí mismo y sus capacidades. Cuestión de enfoque. Aquí cobra muchísima importancia lo que he comentado algunas líneas atrás,

centrar los objetivos en mejorar capacidades y no en obtener resultados. Yo defino la Autoconfianza como una “mochila” que el deportista va llenando de recursos en cada entrenamiento, en cada competición, con cada vivencia y que cuanto más llena esté, más opciones le concederá para el éxito en situaciones venideras. Como les repito a menudo a los deportistas con los que colaboro, “no alcanzarás tus metas por lo que eres, lo harás por lo que seas capaz de acumular en tu mochila”. Esa es la verdadera Autoconfianza.

Atención/Concentración

Quizás una de las variables a las que se le confiere una mayor importancia generalmente. Se habla de deportistas que pierden la concentración, ó que no consiguen concentrarse. El Foco Atencional es sin lugar a dudas determinante a la hora de realizar cualquier actividad, y por supuesto de obtener los mejores resultados. Se trata de ser capaz de poner nuestra atención en el lugar adecuado durante el mayor tiempo posible. Centrarse en el “aquí y ahora”. Y en cada deporte, ¿dónde se ha de poner la atención?... dependerá de la situación: Atención amplia-externa, por ejemplo, un jugador en el puesto de Base (organizador) en baloncesto necesita ver todas las situaciones del juego para pasar el balón al compañero mejor situado. Externa-reducida, un arquero que apunta al centro de la diana. Interna-amplia, un deportista que trata de analizar, pensar y reflexionar sobre los motivos de una victoria, ó de una derrota. Interna-reducida, el

gimnasta que cierra sus ojos y se centra en su propia respiración profunda antes de iniciar un ejercicio para calmar sus nervios. El deportista, de la mano del coach, aprenderá a decidir dónde, cuándo y cómo poner la atención en cada situación y practicará las herramientas para poder hacerlo de la manera más eficaz cuando lo necesite.

Manejo de Pensamientos y Creencias

“El pensamiento es la semilla de la acción” (Ralph Waldo Emerson, filósofo estadounidense del siglo XIX). Tan difícil de entender como sencillo de explicar, esta frase resume perfectamente la importancia de los pensamientos no sólo en el rendimiento deportivo sino en todo lo que hacemos. Reeducar nuestro lenguaje interior es reeducar nuestro comportamiento, desde dentro, desde la génesis del mismo. “Tanto si crees que puedes, como si crees que no puedes, en ambos casos estás en lo cierto” (Henry Ford, Fundador de la multinacional Ford Motor Company). Las creencias nos impulsan ó nos limitan. Miedo al fracaso ó al éxito, a perder ó a ganar, al entrenador, al “qué dirán”... creencias que interiorizamos y que nos bloquean. Pensamientos recurrentes que nos impiden avanzar ó lo que es peor, disfrutar de lo que hacemos. El coach ayuda al deportista a identificar, reconocer, tomar consciencia y responsabilizarse de sus propias creencias; y a partir de ahí, a través del manejo de pensamientos, a través de la gestión de diálogo interior, cambiar

sus actitudes y por extensión sus conductas. El coach lleva de la mano al deportista a bucear en su interior.

Gestión de las Emociones

Emoción es una palabra que tiene su etimología en el latín "emotio" (cómo comenté en líneas anterior, raíz común con Motivación) que significa "movimiento o impulso", "aquello que te mueve hacia". Cuando en 1983 el psicólogo e investigador de la Universidad de Harvard, Howard Gardner publicó su controvertida teoría "Las Inteligencias Múltiples", pocos podían pronosticar la revolución que supondría en el campo de la psicología aplicada. Hoy en día ya nadie duda de las tesis de Gardner. Cuando habla en su teoría de Inteligencia Intrapersonal e Interpersonal tenemos el nacimiento de lo que Daniel Goleman en 1995 popularizó como La Inteligencia Emocional. Hoy en día nadie duda de que el ser humano, a su capacidad para aprender, entender y aplicar conocimientos suma una capacidad innata para las relaciones que le permite interactuar con los demás (Inteligencia Interpersonal), pero también templar, controlar y modificar sus propios estados emocionales internos (Inteligencia Intrapersonal). Un deportista tiene siempre, como mínimo, 2 rivales; el oponente y él mismo. La capacidad de entender cómo se siente el rival es crucial para entender la competición en cualquier deporte. Pero también la capacidad de entender como se está sintiendo él mismo mientras compete, y regular esas emociones en su propio beneficio juega un papel clave. En una competición deportiva se suceden momentos

de calma, de tensión, de alegría, de decepción, de sufrimiento y de disfrute, entre otros. Cada uno de esos momentos tiene un impacto emocional en el deportista y las emociones una influencia directa en sus conductas (emotio, movimiento-impulso). El coach acerca al deportista al complicado mundo de las emociones.

Técnicas y Herramientas del Coach Deportivo

No me gustaría cerrar este capítulo sin mencionar, al menos de manera somera, algunas de las técnicas y herramientas más potentes que utiliza el coach deportivo para ayudar al deportista en su camino hacia la excelencia:

- Establecer Rapport: Crear sintonía con el deportista, generando un entorno de confianza, mediante un adecuado lenguaje verbal y no verbal, un estado emocional positivo y un nivel de energía adecuado.
- Escucha Activa: “Hablar es una necesidad, escuchar es un arte” decía el escritor alemán Goethe. Escuchar lo que se dice y lo que no se dice, leer entre líneas, ser empático y prestar el 100% de atención mientras se escucha no es fácil, pero resulta imprescindible para ser un buen coach.
- Preguntas Poderosas: Las preguntas potentes nos permiten saber más y entender mejor. Son cuestiones orientadas a ayudar al otro a descubrir soluciones y a

explorar. Permiten detectar miedos e incongruencias, abren nuevas perspectivas y puntos de vista, permiten desafiar creencias.

- Feedback efectivo: Darle al deportista información de vuelta, retroalimentación, respuesta. Debe ser inmediato, frecuente, concreto y orientado a la tarea no al resultado.

- Visualización: se trata de vivir mentalmente una situación. En Psicología Deportiva se le denomina “Práctica Imaginada”. Requiere aprendizaje y entrenamiento. Hace falta enseñar a visualizar y practicar para que sea efectiva. Se busca “hacer sentir” como si lo estuviera viviendo y permite al deportista entrenado recuperar estados emocionales positivos cuando lo necesites ó automatizar gestos técnicos, entre otras muchas aplicaciones.

- Relajación: Vital para el manejo de la Activación. Ayuda a concentrarse, a focalizar la atención y facilita la visualización. Combinada con ejercicios de meditación es una herramienta sumamente poderosa para el coach, pero sobretodo para el deportista.

Capítulo 5
ADVISOR COACH
Coaching, PNL, Psicología
Por Pedro Solís - Guatemala

La Estructura de la Mente

El propósito del Advice Coaching es encontrar un equilibrio emocional en el cliente, utilizando conocimientos de la PNL y psicología, con el método de coaching. La PNL aporta herramientas que hacen más versátil el trabajo de equilibrar la mente. Ésta ayuda a resolver las causas emocionales que hoy en día no permiten el desarrollo pleno de una persona. También

brinda técnicas que permiten utilizar el lenguaje para darle una nueva interpretación a cada situación que vive el cliente. Por otra parte, la psicología, por medio del estudio de las emociones universales, permite comprender las emociones. Cada emoción tiene características únicas y distinguibles de las demás. Al comprenderlas, se pueden aplicar el Coaching y la PNL con aún mejores resultados.

El cuerpo tiene estructura en los seres vivos. Los mamíferos nacen por medio del parto, respiran, y utilizan las glándulas mamarias. Los seres humanos tenemos pulmones, hígado en el costado derecho, corazón en el lado izquierdo de nuestros cuerpos, venas y arterias en las mismas posiciones. Aunque por fuera seamos distintos, y tengamos distintas proporciones nutricionales, por dentro, hay una forma similar en todos. De la misma manera la Mente tiene una estructura. Eso implica que hay

un orden en su funcionamiento: lógica y congruencia. Comprender la estructura de la mente, nos permitirá encontrarnos, conocernos, e interactuar con mejores resultados con las demás personas.

Los creadores de la Programación Neuro Lingüística en su primer libro sobre PNL escribieron lo siguiente: “En general, la psicología moderna ha intentado entender el comportamiento humano dividiéndolo en áreas de estudio relativamente separadas, por ejemplo: El área de las percepciones, del aprendizaje, del lenguaje, de las habilidades motrices. A medida que crece nuestro entendimiento de cada una de estas áreas, seguimos descubriendo la estructura de la conducta humana, para llegar finalmente a la conclusión de que la conducta humana está gobernada por reglas.” Bandler (1975), La estructura de la Magia.

Tanto el Coaching como la PNL coinciden en muchos criterios para orientar a las personas a desarrollar un equilibrio, llevarlas a las respuestas que necesitan encontrar y apoyarlas a alcanzar sus objetivos. La PNL se orienta en la estructura lingüística y de programación mental. Enseña como reprogramar aquellas emociones que no nos agradan, y también las ideas que sabotean nuestros resultados en el día a día. Brinda también herramientas para alcanzar objetivos y modelar conductas, hábitos y habilidades que admiramos de otras personas. La mente por medio del lenguaje, puede programarse en muchos aspectos.

La mente es una herramienta poderosa. Las computadoras fueron diseñadas en base al cerebro humano. Los resultados buenos o

malos no dependen de la computadora misma, pues ésta no piensa, no analiza y no decide. Sería en vano insultarla cuando no funciona como esperamos, porque no hay mala máquina, solo mal usuario. De la misma manera la mente inconsciente no piensa, no analiza y no decide, pero si retiene información, guarda, y documenta como lo hace cualquier computadora. Si nosotros estamos conscientes de este proceso, será más sencillo seleccionar la programación que deseamos tener.

Cada convicción o creencia de vida que tiene una persona afecta cada resultado en el futuro. Una convicción personal puede traer consecuencias de oportunidad o limitación a nuestras vidas. Se les conoce como creencias limitantes a aquellas convicciones que distorsionan nuestra realidad y la limitan. La creencia “las personas engañan” solo programa al cerebro a que encuentre personas que engañan. Si las mujeres piensan que “los hombres son infieles por naturaleza” nunca estarán con la persona que las respeta, porque no reconocerán un perfil distinto. Si los hombres aseguran que “a las mujeres solo les interesa el dinero” ese tipo de mujeres serán el que se creerán que existen, y con las que se relacionarán en su día a día.

¿Por qué sucede esto? Porque tú no crees lo que ves, tú ves lo que crees previamente, y filtras tu realidad con un prejuicio. Todos lo hacemos. Y nuestro cerebro identifica solamente lo que tenemos presente en los pensamientos. Cuando se busca información en una computadora, ésta solo es capaz de encontrar

archivos con el nombre de la búsqueda. Si tus archivos se llaman “dinero” esto es lo que encontrará con más facilidad. ¿Con qué tipo de archivos deseas llenar tu mente en el día a día? ¿De bienestar, de salud, de buenas relaciones personales, de memorias agradables, de oportunidades?

Cuando algunas parejas van a tener un bebé, durante el proceso del embarazo, aseguran que se encuentran con niños y bebés a donde quiera que vayan. Pero la realidad es que esos niños no “aparecen mágicamente”, pero su cerebro si tiene esa información en la memoria reciente, y eso permite ubicar con mayor facilidad lo que piensan constantemente. Lo mismo sucede con las oportunidades. Es una expresión un tanto distorsionada decir que “cuando piensas en oportunidades, éstas aparecen”. Las oportunidades no aparecen mágicamente, siempre han estado allí, pero puedes reconocerlas con mayor facilidad si están presentes en tus pensamientos.

“Dos seres humanos nunca tienen exactamente las mismas experiencias. El modelo en el mundo que nosotros creamos para guiarnos está basado en parte por nuestras experiencias. Cada uno de nosotros, entonces, crea un distinto modelo del mundo que compartimos y, por lo tanto, llegar a vivir una realidad un tanto diferente” (Bandler, 1975). El aspecto del enfoque es fundamental en el equilibrio emocional de las personas. Lo que una persona piensa puede desencadenar distintas emociones.

Otro aspecto que afecta los resultados deseados es cuando se contraponen valores morales o emociones debido a ideas que distorsionan la realidad. Si tú afirmas que “el dinero transforma gente buena en mala” tu inconsciente te saboteará cuando intentes tenerlo. La mente dirá “Dinero = Malo”. Por lo tanto inconscientemente evitarás tener resultados económicos porque tu mente concluirá “Si el dinero es malo, es mejor no tener dinero, yo no quiero ser una persona mala”. Si tu afirmas “Amor = Dolor”, tu mente relacionará las relaciones sentimentales con sufrimiento. Con las oportunidades que nos presenta la vida es igual. Convicciones personales como “no merezco cosas buenas” no te permitirán tomar oportunidades, algo te detendrá en buenas ocasiones, y lo harás cuando no te convenga. Porque la parte interna, tu esencia, tu inconsciente, no lo permitirá.

Cada quien interpreta la realidad a su manera. El mundo es subjetivo a lo que deseamos ver. Recuerda el mapa no es el territorio. Lo que crees, es lo que ves en el mundo. Si quieres ver dolor y sufrimiento, lo podrás encontrar. Si quieres ver riqueza material, identificarás como conseguirla. Si quieres salud y relaciones agradables las podrás tener. ¿Qué deseas en tu vida?

La Estructura de las Emociones

El manejo de emociones es muy importante para lograr el equilibrio. Es importante entender cómo funcionan las emociones, y cómo se diferencian entre sí. Paul Ekman comprobó que las emociones son distinguibles universalmente por medio de las

expresiones faciales. De acuerdo con su estudio, existen 7: alegría, tristeza, miedo, enojo, sorpresa, disgusto y desprecio. De acuerdo con Ekman todas las emociones tienen un “gatillo” o “detonador” en común que las dispara. Eso quiere decir que tienen un origen en común por el cual suceden. Y eso significa que funcionan por medio de una estructura. Entender las emociones nos permite: comprender a las personas, predecir conductas, enviar una comunicación adecuada a cada situación.

Entonces, es importante definir: ¿Qué es una emoción? Según Ekman “Es un proceso, un tipo particular de valoración automática influenciado por nuestro pasado evolutivo y personal, en el que tenemos la sensación de que algo importante para nuestro bienestar está sucediendo, y una serie de cambios psicológicos y comportamientos emocionales comienza a lidiar con la situación” (Ekman –2007, P13). Y aunque esta definición es compleja y larga, podemos concluir que las emociones ocurren porque los seres vivos buscan adaptarse a su entorno.

Las emociones tienen “gatillos” o “detonadores” distintivos, éstos muchas veces son parte del pasado personal, más que del evolutivo. Nuestro cerebro crea una base de datos con cada experiencia vivida. Esta base de datos busca ayudarnos a la supervivencia, sin embargo programa emociones, muchas veces sin nosotros estar conscientes de ello. Por medio de técnicas de la Programación Neuro-Lingüística y Coaching se puede crear una nueva programación en esta base de datos para obtener

resultados distintos: emociones distintas ante las mismas situaciones.

Cambiando los detonadores, se puede prevenir que suceda una emoción no deseada. En la Programación Neuro-Lingüística, se conoce como “anclaje” a aquellas percepciones (detonadores) como los olores, sabores, imágenes, sonidos o sensaciones táctiles que están asociadas a emociones específicas. Estos anclajes se forman inconscientemente a lo largo de la vida de las personas. Por medio de ejercicios específicos de PNL o Coaching es posible cambiar aquellos anclajes programados a lo largo de la vida que sabotean el equilibrio en el día a día.

Las creencias o convicciones personales también intervienen en el proceso de las emociones. Las creencias personales o convicciones alteran la realidad de manera favorable o destructiva. Filtran la realidad que se percibe a través de los sentidos y cambian las conclusiones acerca de los eventos que suceden. En pocas palabras, nos inducen a sentir emociones específicas.

Por ejemplo: si una persona cree que “no es capaz de destacar profesionalmente”, aunque su panorama indique que todo marcha bien, su cerebro enviará la orden de la ansiedad (emoción vinculada al miedo) constantemente. Esto entorpecerá su desempeño, limitará sus capacidades y la toma de decisiones de la persona. Combinando lenguaje de meta modelos o principios

del coaching es posible reorientar aquellas creencias personales que limitan el potencial de la mente de los clientes.

Definiciones de las Emociones:

Enojo: Defender el territorio cuando algo se interpone en el alcance de las metas.

Miedo: Alarma para reducir o evitar el peligro.

Tristeza: Pérdida de algún objeto valioso, sueño o un ser querido.

Alegría: Gozo o placer de hacer o pensar en algo.

Disgusto: Rechazo a sensaciones, ideas o acciones.

Desprecio: Sentimiento de superioridad por sobre alguien más.

Sorpresa: Alerta cuando algo nuevo o diferente sucede repentinamente.

Existen también emociones asociadas a estas siete emociones universales, cuando éstas son de mayor duración. Por ejemplo: una tristeza a largo plazo, se le conoce como decaimiento. Si ésta dura meses, se le conoce como depresión. (Ekman, 2003). Existen por otra parte, emociones que son una mezcla de dos emociones universales. Emociones que son mixtas. Por ejemplo: la frustración y la angustia.

La frustración, es cuando una persona no logra alcanzar una meta u objetivo. Por momentos la persona siente tristeza por no poder tener aquello que desea, y en otros, siente enojo porque alguien interpone en su camino.

La angustia, por otra parte, se da como una combinación de miedo y tristeza. La angustia sucede cuando una persona cree que puede perder algo. Por momentos siente miedo de perderlo, y en otros instantes siente que ya está perdido. Al darlo por perdido en su mente, siente tristeza, lo haya o no perdido aún.

Existen por otra parte emociones de autoconsciencia. Estas están enfocadas en uno mismo, como una autoevaluación. Tres emociones de autoconsciencia son: la vergüenza, la deshonra y la culpa.

La deshonra: es sentirse mal con uno mismo, tras haber perdido el honor.

La culpa: es el sentimiento de haberle fallado moralmente a otros, usualmente es tristeza por un daño que se ocasionó a otros.

La vergüenza: es el sentimiento de incomodidad al ser expuesto socialmente durante un acto que no cumple las reglas que son aceptadas.

Es importante conocer las emociones, y qué implica cada una de ellas en el comportamiento humano. Esto puede ser beneficioso

para predecir conductas y manejarlas con inteligencia emocional. Cuando he trabajado con los clientes este conocimiento me ha permitido comprender qué les detona una emoción. De esta forma puedo notar qué les hace falta por suplir, para equilibrar su mente. Cuando se trata de enojo, el cliente siente que alguien le ha quitado algo, por lo que responsabiliza a otra persona por lo que siente.

En algunos casos de parejas, al terminar una relación sentimental, una o ambas personas sienten enojo con la otra. En algunos casos, sienten que les han quitado tiempo valioso, en otros, el respeto, y en otros su dignidad. Cuando por medio del Coaching y la PNL se les hace ver que ellos mismos son quienes se permiten ser felices, que cuentan con respeto y dignidad y que no existe tiempo perdido, sucede un cambio significativo. Finalmente, estas personas se dan cuenta de que la ex pareja no les ha quitado nada, y ya no sienten enojo.

En una ocasión un cliente me dijo: “Me siento mal, me siento deprimido”. Yo le contesté “la depresión es una condición asociada a la tristeza, y la tristeza implica que perdiste algo. ¿Qué perdiste?”. El cliente replicó “No he perdido nada, es sólo que me siento cansado porque he trabajado mucho”. Yo sonreí y le dije “Entonces estás cansado, no deprimido, solamente necesitas descanso físico”. Él sonrió y me dijo “¡Tiene razón!”. El conocer qué implica cada emoción nos pone un paso adelante. Muchas veces los clientes no saben qué sienten, y poder guiarlos,

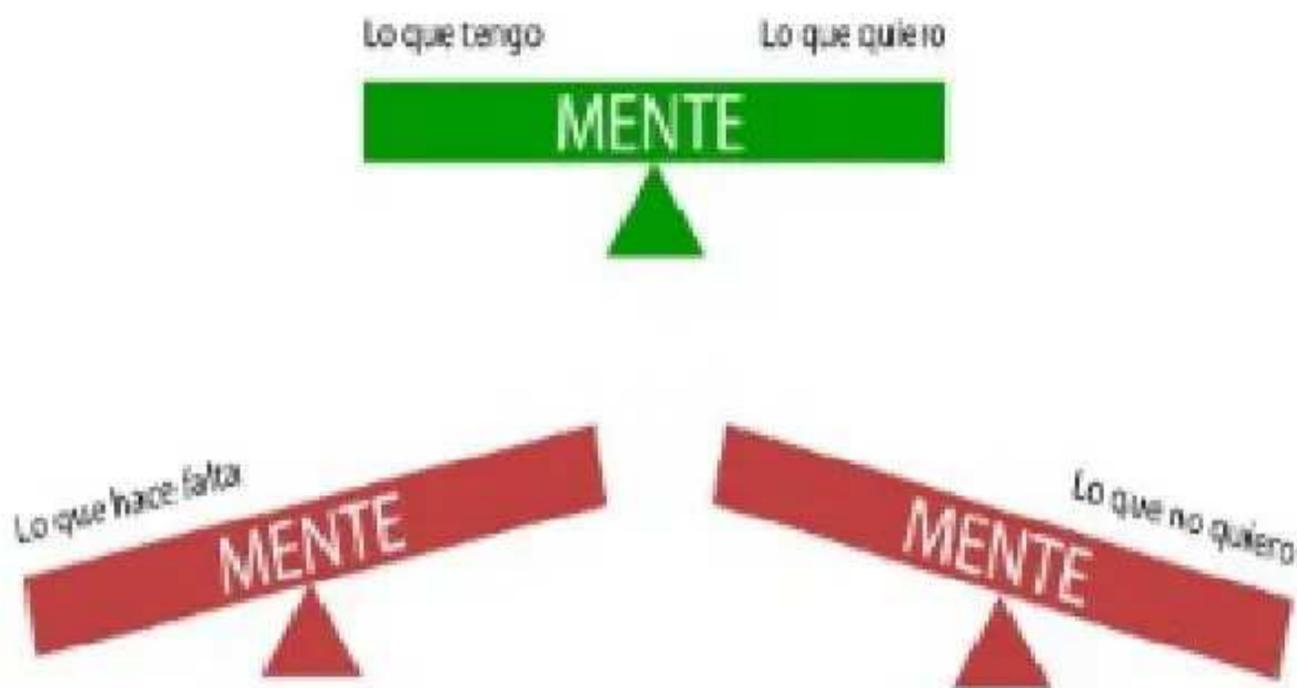
ayudarlos a conocerse y a descubrir qué sienten, los beneficiará de muchas maneras.

La Estructura de la Felicidad:

Generalmente las personas entienden la felicidad como algo permanente o duradero, similar a los cuentos de hadas con la frase: “Y vivieron felices para siempre”. Muchas personas se preguntan qué es la felicidad y como alcanzarla. Las personas buscan generar placer constantemente y alejarse del sufrimiento y el dolor. Debido a que hay cambios constantes en el universo, ninguna sensación fisiológica de placer durará permanentemente.

La definición de alegría o felicidad de Paul Ekman, no se refiere a una sensación eterna de gozo o placer, sino momentánea. Entonces, ¿qué habría que hacer para que la alegría fuese eterna? La respuesta es sencilla: no se puede. Sin embargo aunque no se puede mantener una emoción eternamente, como humanos si podemos mantenernos en un rango de equilibrio, en un parámetro dentro de lo que nos permite tener cierta tranquilidad.

Encontrar el equilibrio depende de 2 factores: “lo que tengo” y “lo que quiero”. Si hace falta algo, o hay algo que ya no deseo que suceda más en mi vida, existirá el desequilibrio, insatisfacción. Al decir “lo que no tengo” no nos referimos a objetos materiales, sino a carencias emocionales, debido a la programación de la persona. La mente tiene todo lo que necesita dentro para ser reprogramada y encontrarse en equilibrio. Si la persona no se encuentra en



equilibrio con sus emociones, se debe a la programación de su mente. Recuerda que la mente es como una computadora: no hay mala computadora, sino mal usuario.

Imaginemos que la mente es una pantalla de una computadora. Al estar prendida la pantalla mostrará solo lo que está programado. Si se le programa para estar vacía, mostrará una imagen en color negro. Pero si se programa para mostrar imágenes de vida y colores, las desplegará, y esto no depende de la pantalla. La pantalla es solo el reflejo de lo que está programado en la

computadora, así como las emociones son el reflejo de lo que está programado en tu mente.

El Coaching y la PNL con sus herramientas y terapias permiten agregar en la mente aquello que hace falta, o remover lo que no nos gusta de nuestra programación, que finalmente se convierte en emociones. No se puede quitar o remover la memoria del cerebro, por lo que no se puede borrar la información (recuerdos)

que nos afecta en el presente. Sin embargo, es posible sustituir una conclusión por otra que se haya formado a partir de una experiencia vivida. Lo que nos afecta de manera constructiva o destructiva no son los recuerdos, sino lo que creemos acerca de eso que hemos vivido.

Algunas personas manifiestan “quiero no pensar en lo que me hace sentir triste, pero no sé cómo” o “quiero dominar mis emociones pero ¿qué tengo que hacer?”. Imagina un vaso lleno de aceite colocado sobre una mesa. Si quieres sacar el aceite, pero no pudieras darle la vuelta al vaso, ¿cómo sería posible vaciar el aceite de éste recipiente? Agregando otro contenido de mayor

peso, como el agua por ejemplo. Al depositar agua, que tiene mayor peso, el contenido anterior se retirará del vaso. La mente trabaja de la misma manera. Sustituyendo una impresión por otra es posible, no olvidar, sino sobrepasar cualquier obstáculo emocional.

Se puede generar una nueva interpretación de esta programación: reprogramar la mente, a nuestro favor. Esto no hará feliz eternamente a alguien, pero le permitirá balancear su mente, encontrar su rango de equilibrio en el cual puede ser una versión de sí mismo que alcanza metas, que se ilusiona por la vida, que sonríe y que triunfa como ser humano.

¿Cómo funciona la sustitución? Imaginemos una huella en la arena de la playa, de un niño. Si un adulto camina encima de esta ya no podremos ver cómo era la pisada del niño, porque hay una

nueva impresión más grande. Cada vez que se revive un recuerdo se tiene la posibilidad de pisar nuevamente alguna huella del pasado. Si la pisada es fuerte, ya no notarás la pisada anterior. Siempre es posible dejar una nueva impresión sobre la arena. Una emoción más fuerte sustituye a una emoción anterior, el secreto es que esta nueva impresión sea positiva. La mente inconsciente funciona de la misma forma.

Por Ejemplo: un niño que se cae de una bicicleta puede adoptar un miedo a montar bicicleta por el resto de su infancia. Pero, ¿cómo puede vencer su miedo a montar bicicleta? Haciéndolo de nuevo, pero esta vez, con una sensación de triunfo que quedará vinculada al recuerdo. Revivir una experiencia del pasado es una forma de abrir nuevamente el archivo donde se programó un sentimiento o emoción específica. Esto nos permite reprogramar el evento y sus consecuencias en las emociones. Si la emoción que se plasme en esta nueva situación es más intensa que la emoción del evento pasado, prevalecerá en el inconsciente en ocasiones futuras.

Con algunos clientes, hemos trabajado para plasmar nuevas emociones en recuerdos del pasado en las cuales vivieron emociones como tristeza, enojo, dolor, sufrimiento, etc. Durante el proceso se generan emociones intensas positivas que sustituyen a las otras emociones. Generalmente se utilizan “anclas” para sostener emociones positivas y llevarlas de una parte de la mente, a un recuerdo en el cual hubo desequilibrio emocional.

En otras situaciones recurrimos a generar una nueva impresión emocional, utilizando lo que yo llamo el “diccionario mental”. El “diccionario mental” es aquella base de datos que tenemos respecto a los significados de la mente inconsciente. Al pensar en una palabra, en la mente aparece una percepción mental en la primera fracción de segundo. Generalmente es una imagen, a veces un sentimiento o sensación fisiológica, o bien un sonido. Esta primera percepción es lo que realmente creemos acerca de esa palabra.

Por ejemplo: Al pensar en la palabra “matrimonio” muchos de mis clientes han visto, en el primer instante, imágenes de esposas atadas a sus manos. Otros han sentido un vacío en el pecho. Y otros han visto una imagen en negro. Estas percepciones del vacío, oscuridad o esclavitud es lo que su mente inconsciente realmente cree acerca del “matrimonio”. Modificando la percepción de la mente, se le da un nuevo significado a cada palabra. De esta manera la mente inconsciente del cliente, asociará la palabra que deseen, como “matrimonio” con algo agradable, positivo, o simplemente que genera una emoción de alegría. El resultado en estos clientes fue satisfactorio para ellos.

Comprende la estructura de tu mente, y encontrarás la salida del sufrimiento, los pilares del cambio, la escalera al éxito y la entrada a tu felicidad.

Capítulo 6
COACHING EJECUTIVO
Por Marco Antonio Ontiveros - México

"No basta saber, se debe también aplicar.
~~No es suficiente hacer, se debe también querer hacer"~~

"A la cima no se llega superando a los demás,
sino superándose a sí mismo"

"Acostumbrarse es otra forma de morir"

Don Shula reveló que el punto de partida del Alto Rendimiento era preparar a la gente para desarrollar lo mejor de sus habilidades de acuerdo a sus ...

5 Principios Básicos para el Alto Rendimiento

A) Ser orientado por nuevas convicciones

B) Aprendizaje y superación

~~C) Estar dispuesto a Escuchar~~

D) Ser consistente

E) Ser honesto

Él mismo se dio cuenta que el principal enemigo de la gente es su propia mente.

El límite de nuestro potencial es imposible alcanzarlo de manera improvisada y solitaria, solo la propia persona puede llegar a él, pero debe tener una persona que lo acompañe, que se le conoce como Coach Ejecutivo.

Gran parte de la aplicación en el Coaching Ejecutivo es trabajar por competencias.

De todas las posibles definiciones de “competencias”, te compartiré la que creo que es mas simple y sencilla:

“Son conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficazmente las funciones asignadas a una persona en un puesto y en una organización, además deben ser observables y evaluables: por lo que nos vuelven mejores en nuestros puestos.”

De acuerdo a lo anterior, el conocimiento por si sólo no sirve si no se tiene capacidad de hacer, es el denominado saber hacer, que se obtiene practicando. Por eso, la experiencia es tan importante: haciendo se aprende y se fortalecen nuestros conocimientos y por supuesto que también necesitamos querer hacer: la actitud es determinante en lo que hacemos. Es la gasolina del motor, vital para que un desempeño, una actividad determinada, sea brillante.

Y en este sentido, éstas preguntas nos serán de mucha ayuda para saber hacia donde caminaremos en una Sesión de Coaching Ejecutivo:

¿Qué queremos ser?

¿Cuáles son nuestras metas y objetivos?

¿Qué competencias necesitamos desarrollar para ser mejores en nuestro desempeño?

¿Qué responsabilidad se debe asumir en lo que hacemos?

Utilidad de las Competencias:

Nos permiten:

- Seleccionar a partir de conductas y comportamientos deseados;
- Evaluar el potencial para diseñar planes de sucesión y carrera;
- Desarrollar y entrenar conductas y comportamientos de acuerdo al puesto;
- Evaluar el desempeño, en función no solo de los resultados, sino también de cómo se consiguen;
- Compensar de acuerdo a un plan a partir de las competencias desarrolladas según los perfiles de los puestos.

Elementos de las Competencias:

A) El saber: el conocimiento sobre el negocio, conocimientos técnicos, conocimiento de mercado, de productos , etc.

B) El saber hacer: las aptitudes y habilidades, la capacidad de aplicar los conocimientos para llevar a cabo el trabajo.

C) El saber estar: las actitudes y valores, que deben estar de acuerdo con el interés de la empresa: por ejemplo, la orientación al trabajo en equipo.

D) El querer hacer: la motivación personal que orienta a la consecución del logro.

E) El poder hacer: las facilidades y herramientas que proporcione la organización para conseguir el objetivo.

Beneficios de Trabajar con el Coaching Ejecutivo en las Empresas:

Nos permite:

- Diagnosticar y mejorar las competencias;
- Desarrollar el potencial y el rendimiento de cada persona;

- Mejorar las relaciones en los equipos de trabajo y entre los mandos, colaboradores y sus iguales;
- Fomentar la alineación individual con el proyecto de la empresa;
- Mejorar la motivación y el clima laboral;
- Aumentar el compromiso y estar involucrados con el proyecto de la empresa;
- Desarrollar de mejor manera la cultura de la empresa;
- Facilitar el desarrollo de la carrera profesional de los ejecutivos dentro de la misma empresa.

Tipos de Coaching Ejecutivo en una Empresa:

- Coaching Ejecutivo Uno a Uno

Las Sesiones de Coaching Uno a Uno abordan las situaciones del potencial de una persona.

Las razones por las que se da este tipo de Coaching tienen que ver, normalmente con la actitud, la toma de decisiones, conflictos, estrés, cambios de cultura organizacional, entre otras.

- Coaching Ejecutivo a Grupos

El objetivo principal de este tipo de Sesiones es alinear a un equipo directivo, de altos mandos o mandos medios a la misión y visión de la empresa, mejorar el rendimiento del propio equipo, y acompañar en los cambios que se van dando en la misma empresa.

- Formación de Líderes Coaches

El objetivo de aplicar éste tipo de Coaching Ejecutivo, es para moldear a directivos y jefes para que desarrollen sus competencias como Coaches de sus colaboradores.

Competencias Minimas a trabajar en Coaching Ejecutivo:

- Liderazgo: Dirigir e implicar a las personas, tomando decisiones responsables, para conseguir los objetivos comunes de la organización y asumiendo las responsabilidades y los riesgos.
- Trabajo en equipo: Comprometerse con objetivos compartidos y tareas comunes.
- Compromiso: Comprender, asumir y adoptar los fines, valores y retos de la institución en el trabajo diario.
- Adaptación al cambio: Actuar ante las necesidades y transformaciones del entorno percibiéndolas como oportunidades de mejora.

- Gestión de conflictos: Actuar en situaciones en las que seamos capaces de mandar un mensaje efectivo en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades, para escuchar eficazmente y escoger el enfoque adecuado.
- Planificación: Establecer objetivos y diseñar en el tiempo actividades, recursos y prioridades, así como los procedimientos para su evaluación.
- Innovación y creatividad: Crear y aplicar nuevos conocimientos, perspectivas y soluciones en las distintas dimensiones de la actividad universitaria orientadas a la mejora y alcanzar mayores niveles en los resultados.
- Aprendizaje: Seleccionar, adquirir, asimilar, organizar y aplicar conocimiento en los diferentes ámbitos, tanto personales como profesionales.
- El pensamiento estratégico: Capacidad de desarrollar implicación y liderazgo, que permita una diferenciación entre fines y medios, así como de evaluar los condicionantes para cada alternativa. La aplicación práctica se convierte en la planificación estratégica, necesaria como instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión, en conjunto

y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro.

Para finalizar, te dejo este ejercicio, se que será útil para ti y para los integrantes de tu empresa.

Ejercicio de Autoconocimiento Rueda de Gestión y Liderazgo

Fecha: _____

Nombre: _____

Instrucciones: En una escala de 0 a 10, puntúa tu nivel de satisfacción con tus capacidades en las siguientes áreas:

Planificar y presupuestar. Establecer pasos y cronogramas detallados para alcanzar resultados y luego prever los recursos necesarios para que ocurra.

Marcar el rumbo. Desarrollar una visión de futuro, con frecuencia a largo plazo, y estrategias para generar los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Organizar y dirigir al personal. Establecer una estructura que permita responder a las exigencias de los planes, dotar esa estructura de personal, delegar autoridad para llevar a cabo el plan, idear políticas y procedimientos para guiar a las personas y

crear métodos o sistemas para el seguimiento de la ejecución.

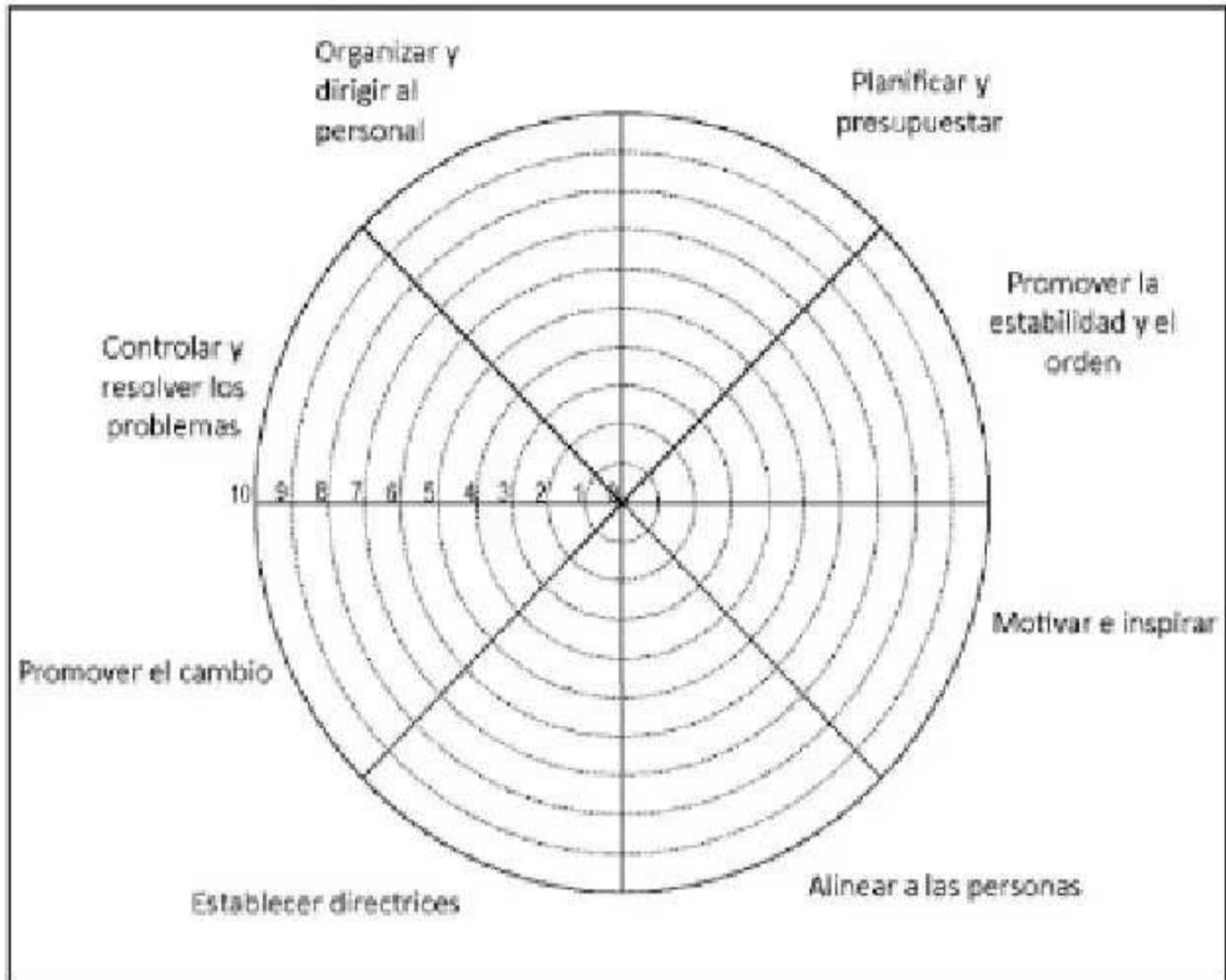
Alinear a las personas: Comunicar la dirección mediante palabras y hechos a todas aquellas personas cuya cooperación pueda ser necesaria, con el fin de crear un equipo que comprenda la visión y las estrategias y acepte su validez.

Controlar y resolver situaciones complicadas: Realizar el seguimiento de los resultados de manera detallada, identificar desviaciones con respecto al plan inicial y organizar en consecuencia para resolver las situaciones complicadas.

Motivar e inspirar: Inyectar energía a las personas para que superen los principales obstáculos políticos, burocráticos y vinculados a los recursos a través de la satisfacción de las necesidades humanas básicas, frecuentemente sin cubrir.

Promover la estabilidad y el orden: Crear potencial para una producción permanente de resultados clave.

Promover el cambio: Crear potencial para un cambio tanto de actitud como de zona de confort.



Capítulo 7
COACHING EN LIDERAZGO
Por Diego Salazar - Guatemala

El coaching es un método reflexivo, que no debe pasar por alto en la vida de un líder. Actualmente, los líderes son quienes actúan de manera correcta e inspiradora, haciendo de su objetivo central el poder influir en las personas. Además, deben lograr que esta influencia perdure en el tiempo y es por eso que las personas, que hoy en día, quiere ejercer un verdadero rol de líder necesitarán dar más de sí mismos, estirando más la cuerda y poniendo en práctica los elementos esenciales que a continuación detallo, para que este líder sea además un entrenador de otros líderes, logrando que su capacidad de liderazgo se multiplique de manera extraordinaria.

Todo se basa en una nueva perspectiva entrelazada por la capacidad de adaptación y flexibilidad del líder.

Algunas veces, nos encontramos con que el interés de ciertos líderes en poder ejercer un liderazgo diferente, que no sea egoísta ni pensado, para un beneficio personal, con la necesidad de canalizarlo por medio de otros líderes, la inquietud de aportar algo y de dejar un buen legado, es cada vez más intensa. Sin embargo, cuando pienso en un líder auténtico, pienso que una de las cosas que esperaríamos de él, es que fuera original, que marcara la diferencia con su pro actividad, su entusiasmo y su creatividad. Creo que un líder debe ser único y no un líder

fotocopia que se deja llevar más por lo que anhela la sociedad. Es por eso que los nuevos líderes juegan dos roles y es allí donde nace el líder-coach, capaz de entrenar a otros líderes siendo único, dejando una huella muy personal con cada persona que entrena gracias a su originalidad, autenticidad y ejemplo, esperando que esto permita un crecimiento mundial de líderes auténticos.

A continuación 6 ingredientes que un líder-coach debe contemplar para tener una marca registrada en su liderazgo:

A) Movido por el amor

Si la fuerza que hace que todo se mueva en este mundo es el amor, es un ingrediente base de un líder excepcional, que sabe que no hay nada en este mundo que genere mayor resultado que hacer todo a través amor. Sabe que con él puede despertar hasta a los más desanimados. El amor conlleva características fructíferas como la buena voluntad, la pasión, la gratitud, la humildad y el servicio. El mejor ejemplo de transmitir amor con su liderazgo, ha sido el de la Madre Teresa de Calcuta que en una frase dijo: “Lo que importa es cuanto amor ponemos en lo que realizamos”.

B) Demostrar con el ejemplo

Como dice el dicho, el ejemplo arrastra y hasta cualquiera que sea dudoso. Un líder autentico, es aquel, que basado

en la congruencia para expresar sus ideas, lleva el liderazgo a través de lo que hace más que con lo que dice. Cuando un líder quiere dar a conocer su visión, debe enfocarse en transformar vidas con sus acciones diarias, estar dispuesto a desafiarse y si se equivoca, hacerse responsable sin dar marcha atrás, transmitiendo que un error no lo hará más débil, si no, por el contrario lo fortalecerá.

C) Sin límites

A pesar que, los límites en ocasiones son de gran beneficio, los límites para ejercer el liderazgo deben ser ilimitados, aquí es donde puede hacer que las cosas sucedan y convertir los sueños y metas de las personas en una realidad plasmando claramente la visión de lo que se desea. La única manera de convertir todos los anhelos en una realidad, es romper con los mitos y esquemas que le pueden estar provocando ceguera de lo que puede lograr haciendo lo imposible.

D) Que se conozca a sí mismo

Una de las tareas más difíciles y de mayor trabajo puede ser el llegar a conocer a fondo que es lo que realmente somos como esencia en nuestro interior, que tenemos como seres humanos y de que estamos hechos. Sin embargo, la única forma de poder dirigirnos hacia un lugar y poder llevar un buen liderazgo, es aprendiendo de

nosotros mismos lo que implica, por ejemplo, saber quiénes somos, cuál es nuestro propósito de vida, conocer nuestras fortalezas y debilidades, cual es la manera de auto-sabotaje, nuestras destrezas, entre otras. Todo esto le dará un gran valor como líder, ya que lo mantiene en un constante desafío sobre usted mismo y no permite que caiga en la zona de confort.

E) Que sea generador

El salir de esa zona cómoda a estar dentro del campo de batalla, le permite ver el panorama desde diferentes ángulos y esto enriquece mucho su trabajo como líder, además de convertirlo en una persona de acción, que no le basta el decir cómo se deben hacer las cosas, sino que, también quiera participar haciéndolas. La visión del líder generador le permite visualizar lo que aún es inexistente y llevarlo a la práctica, marcando la diferencia visualizando múltiples escenarios futuros.

Espectador o Protagonista, ¿Qué papel quiere jugar como líder?

F) Que se limite para servir

“Lo importante debe ser saber si mi equipo está entrenado o simplemente influenciado.”

Cuando un líder entiende y pone en práctica esta pequeña frase empieza a tener resultados geométricos, impactando fuertemente con su liderazgo en todo nivel, el que un líder identifique que van primero las personas y que todo lo que realiza va ir en consecuencia de eso, le será más fácil llevar a cabo un liderazgo ejemplar. El limitarse también conlleva sacrificio y responsabilidad que no todos están dispuestos a asumir, sin embargo, esto le otorgara autoridad y respeto.

Puntos claves para ejercer el papel de líder-coach:

- Descubrir lo mejor de las personas

Como líder-coach debe comenzar el proceso de entrenamiento por las raíces de una persona y completamente enfocado en que esas raíces están basadas, en todo el potencial de la persona, todo aquello de carácter positivo que puede sumar y generar valor para ser motivo de cambio. Cuando estamos hablando de ese potencial se basa en habilidades, fortalezas, talentos, destrezas, experiencias y motivadores.

Normalmente, cuando en mis conferencias y seminarios sobre liderazgo, he podido notar un factor como común denominador cuando se realiza un FODA personal, y es que a las personas nos es tan desafiante encontrar lo negativo que podamos tener como lo positivo.

Usted como líder-coach debe sacar a luz ese potencial de cada líder independientemente de la situación, las creencias y barreras que pueda encontrar.

- Hechos que impulsan a la confianza

Es necesario que se establezca una sólida y perdurable confianza como entrenador de líderes desde el principio. Previo a iniciar el proceso del entrenamiento, deberá crear un vínculo muy personal y auténtico con las personas, ya que va a depender del nivel de confianza que logre como líder-coach, el tipo de retroalimentación para poder

impulsar a los líderes durante el proceso.

No hay hechos más concretos que tengan un impulso correcto y además profundo, que entender para ser entendido, en pocas palabras ponerse en los zapatos de la otra persona y estando presente en cada nueva acción del líder. Para eso, es necesario que contemple un abanico de experiencias personales tanto de éxito como de fracaso, que sirvan como hechos concretos basados en la confianza para que los líderes entrenados suban al siguiente nivel y se mantengan en el cambio constante.

- Llaves de transformación

Las personas cuando están siendo entrenadas también requieren de herramientas que les sirvan para provocar

transformación, es por eso que, se debe tener claro como líder-coach que normalmente los escenarios pueden requerir cierto empuje para eliminar todos aquellos mitos, parásitos y paradigmas que se aferran las personas en el camino. Considero una gran oportunidad empezar a romper con ellos tan pronto con un sentido emergente, antes que los lleve a un estado de confort que impida que podamos seguir creciendo como personas.

-Llave uno: La felicidad también está en las cosas pequeñas

A veces, hemos visto el escenario opuesto, sin embargo estoy convencido que la felicidad viene de algo más profundo y no se trata de cosas grandes o pequeñas, se trata de encontrarle sentido a lo que tenemos en el momento para ser felices con ello. Recuerdo cuando una vez le pregunte a un campesino si él era feliz, el cuidaba una pequeña granja y me comento que era profundamente feliz y en ese momento hasta sus ojos brillaron, yo intrigado por lo que estaba sucediendo le pregunte por qué era tan feliz y él me contesto que era privilegiado por todos los bellos árboles y frutos que tenía a su alrededor y que además, tenía una gran pila que antes no tenía.

- Llave dos: Comparta todo su conocimiento

Creo profundamente en que compartir es clave para generar ese efecto multiplicador en otros líderes.

Recuerdo hace algunos años cuando comprendí el valor y la importancia de la gratitud, gracias a mi trabajo de poder llevar una semilla de conocimiento a otras personas logre materializar que si empezaba a compartir lo poco que sabía iba a seguir pudiendo ser privilegiado para incrementar mi sabiduría, esto es muy parecido a cuando usted llena un vaso con agua hay un momento en que este se llena hasta empezar a rebalsar y es allí donde debe empezar a vaciarlo o abrirle un pequeño agujero para que circule el agua pudiendo seguir llenándolo cíclicamente, el poder dar de sus experiencias como líder-coach siempre será una herramienta que impactara a otras personas para que

- Llave tres: El éxito seguro lleva un proceso

Siempre que hablamos de éxito, hablamos de proceso. El éxito se debe asociar en cuanto a nuestros resultados han tenido una base y una trayectoria, debemos saber que el éxito está compuesto por estrategias y es de forma progresiva, y se asemeja mucho a la vida de un niño que debemos dejarlo que viva cada una de sus etapas para que este se desarrolle con efectividad. Debemos estar claros que para que sea éxito debe llevar un tiempo prudente de desarrollo en el que vamos a celebrar tanto los éxitos como los fracasos que serán transformados en oportunidades, hay un dicho que dice el “Éxito que llega rápido, rápido se va.”

- Llave cuatro: Moviendo personas, moviendo al mundo

Considero que lo que realmente mueve al mundo son las personas y principalmente las que están enfocadas en transformar la vida de otras personas, un líder-coach ser siempre creativo, arriesgado, auténtico y sobre todo positivos. Acierto que el talento humano y su nivel de liderazgo, determinan a los líderes que son quienes si mueven el mundo y que nuestra fuerza interior combinada con nuestro propósito puede hacer mover lo que parece imposible.

- Movimientos rápidos, pero puntuales

Debe poder realizar movimientos rápidos durante el entrenamiento que mantengan un movimiento continuo y congruente con el objetivo, sin embargo no solamente se trata que le enseñe a los demás líderes a moverse rápidamente sin ningún plan específico, por el contrario la clave lleva a que un líder se mueva rápidamente con el tiempo correcto que este no se anticipe a los hechos y que no postergue demasiado las situaciones.

Pensando en cómo funciona un semáforo puede ser una buena analogía del cómo se debe avanzar rápidamente sin pasar por alto ciertos acontecimientos y cuando estamos hablando de entrenar a otros líderes le servirá para saber el momento de pasar a la acción sin haberse

anticipado o pasado por alto factores que tengan posibles consecuencias más adelante.

Cuando el semáforo está en rojo, usted debe estar calmado reflexionando antes de responder cualquier duda. Cuando está el semáforo en amarillo, analicé los posibles escenarios tanto positivos como negativos previendo soluciones.

Y por último cuando está el semáforo en verde, debe accionar en función de sus pensamientos para dar las mejores alternativas que puedan ser implementadas por sus líderes.

- Trabajo en doble vía

Finalmente, puedo decir que un líder-coach es aquel que ha comprendido que toda acción que realice para impulsar, y hacer que otros líderes creen en sí mismos, debe ser propuesta de manera voluntaria y llevada en doble vía en un doble propósito.

Muchas veces, se elige en el líder la facultad de influir en otras personas por conveniencia y otras veces por convicción yo considero que debe ser por ambas ya que el líder-coach debe generar un efecto multiplicador y de empoderamiento en otros líderes para que su liderazgo

sea permeable siendo así un tipo de conveniencia de un ganar-ganar y del otro lado también debe hacerlo por convicción estando seguro de que es allí donde quiere estar seguro de a quienes quiere influir para dejar un legado, si como entrenador no está seguro de que es lo que usted quiere, hacia donde se dirige y cuál es su legado en función de su propósito será casi imposible lograr que otros logren la convicción propia a través de su ejemplo.

Cuando se habla de un trabajo en doble vía, la propuesta es que durante el proceso de entrenamiento usted como líder-coach sea capaz de aprender también de los líderes y por ningún motivo debe actuar de manera impositiva contemplando solamente su punto de vista y cerrando las posibilidades que le pueden ofrecer las personas. Así mismo el que está siendo entrenado debe estar claro con que es un proceso reflexivo y de mucha consciencia sobre lo que debe y no debe hacer para poder llegar a tener el mismo rol e iniciar con el efecto multiplicador.

Estas son algunas preguntas que pueden ser de ayuda para cuestionar su rol como líder-coach aun si no lo ha iniciado:

- ¿Es suficiente donde ha llegado su liderazgo actualmente?

- ¿Por qué debería salir de allí y buscar un nuevo papel de líder que genere valor?
- ¿Permitiría dejar a un lado el ego y darle paso a que su papel no es limitado?
- ¿Cómo líder-coach estaría sacrificando su conocimiento vale la pena que otros también lo tengan disponible?
- ¿Qué tan grande es su perspectiva para cambiar y hacer que otros líderes cambien por medio suyo?

Capítulo 8
COACHING ESPIRITUAL
Por Petty Polmann - Alemania

Cuando mi esposo, Jorge Rivero, me propuso que escribiera un capítulo para este libro que trata de las especialidades del coaching, en un primer momento no me sentí verdaderamente aludida, pues el coaching que ejerzo desde hace tantos años, mucho antes de que se hablara de "coaching" en el contexto del desarrollo personal, no va dirigido a un grupo específico de personas que pretendan mejorar y lograr cambios en un ámbito determinado de su vida.

Una vez, un empresario me preguntó qué tipo de coaching ejercía y cuál era mi grupo objetivo. Sonriendo, le contesté, "Coaching espiritual. Mi grupo objetivo es todo el mundo". ¿Delirios de grandeza? Qué va. Simplemente una respuesta muy pragmática a la pregunta que me hacían. Y es que el cuestionamiento del ¿quién soy?, ¿cuál es el sentido de mi vida? o incluso ese famoso ¿por qué justo a mí tenía que pasarme esto? es algo que atañe a todos. Tanto una madre de familia como el director de una empresa o el médico de un hospital, por tan solo mencionar algunos ejemplos, pueden empezar a experimentar insatisfacción con lo que están haciendo o a sentir una inquietud, un vacío, una sensación de falta de plenitud en algún momento de su vida. Quién no sabe lo desmotivador que puede ser el no sentirse realizado. De allí

a la frustración, resignación, infelicidad no hay más que un paso.

Nadie acudirá a un coach en momentos en que se sienta pleno, en paz, satisfecho consigo mismo y con todo lo que le rodea. Es preciso tener muy en cuenta que el punto de partida de todo proceso de coaching es una situación de insatisfacción experimentada por el cliente para poder comprender lo trascendental e integral que es la intervención de un coach espiritual preparado. Pues en el coaching espiritual no se trata de proveer súper fórmulas para encontrar la felicidad, ni de enumerar diez consejos para alcanzar el éxito, ni de incitar a pasar siete años en el Tibet. En el coaching espiritual se procura crear un espacio en el que el cliente mismo esté en condiciones de contemplar las cosas de una perspectiva completamente distinta de los esquemas a los que está acostumbrado todo individuo de las sociedades supuestamente cultas y modernas. Desde un enfoque holístico, espiritual.

Pero ¿qué significa "espiritual"?

Muchas veces, apenas menciono el coaching espiritual, me suelen preguntar al instante a qué religión pertenezco. Mi respuesta en tales casos es igual de pragmática y franca. "Soy cristiana, no pertenezco a ninguna iglesia en especial."

Numerosas personas están acostumbradas a asociar la espiritualidad con iglesias, sectas, supersticiones, esoterismo,

pensando que es una doctrina, ideología o filosofía, a lo sumo una manifestación de fe que carece de fundamento y, por tanto, sin poder considerarse legítima para servir como una disciplina o herramienta útil para el desarrollo personal. Pero

no es así. La espiritualidad tiene que ver con nuestro espíritu, con una dimensión de nuestro ser que por ser invisible no deja de ser igual de importante o hasta más relevante que la dimensión física o la anímica. Trabajar en plano espiritual no implica un acto de fe. O ¿acaso se requiere fe para trabajar en el plano mental? Los pensamientos tampoco se pueden ver, pero a nadie se le ocurriría negar su existencia. La psicología, por ejemplo, es una disciplina académica que se define como la ciencia que trata la conducta y los procesos mentales de los individuos. ¿A quién se le ocurriría afirmar que la psicología es cuestión de fe?

Volviendo al coaching espiritual propiamente dicho, prefiero describirlo como una disciplina que distingue y respeta muy nítida y equivalentemente las tres dimensiones de la existencia humana que son el cuerpo, el alma y el espíritu con el fin de aportar y aplicar herramientas de coaching orientadas al desenvolvimiento y desarrollo personal integral.

Para la práctica seria del coaching espiritual se requiere indudablemente:

- Dominio de las herramientas básicas del coaching

- Alto sentido de ética
- Experiencia de vida
- Claridad en la diferenciación de los tres planos existenciales cuerpo, alma y espíritu

Si bien la base de esta especialidad del coaching es espiritual, ello no quiere decir que baste con utilizar prácticas que remotamente se asocien con la espiritualidad. Por ejemplo, una sesión de reiki, la lectura del tarot, la lectura de la palma de la mano, la numerología, la astrología, la intervención de un médium, la purificación de chakras, etc. etc. son métodos o técnicas que se utilizan con el objetivo más o menos explícito de hallar soluciones o respuestas a preguntas específicas o, en el mejor de los casos, facilitar el autoconocimiento y el desarrollo personal.

En el coaching espiritual, en cambio, como hemos visto anteriormente, se trata de facilitar al cliente una ampliación de su horizonte personal para que él mismo esté en condiciones de percibir aspectos que hasta ese momento era incapaz de contemplar. No se le examina, califica ni analiza. Ni mucho menos se le presenta una jerarquía de opciones que puedan convenirle. El enfoque holístico y espiritual permite que descubra un panorama de oportunidades y posibilidades que van más allá de criterios y valoraciones meramente materiales. Considerando su vida interior, lo inmaterial, su espíritu, logra así experimentar un crecimiento personal verdadero y potenciar

las posibilidades de configurar su vida de una forma que lo haga sentirse realizado. Deja de ser víctima de las circunstancias, quedando atrás toda dependencia de los caprichos de deidades, ídolos, sistemas o un universo tácito.

Empieza a intuir que realmente puede ser el dueño de su vida, el director de su propia película, volviéndose cada vez más consciente de que siempre existe una opción óptima para su persona. A la vez que, acompañado de su coach espiritual, empieza a manejar los principios espirituales, la ética universal que compone y conforma todo, aplicándola conscientemente en su vida, para su bien y el de todos los que le rodean. Esto es lo genial del coaching espiritual: no hay perdedores.

El trabajo del coach espiritual consiste, pues, en ayudar al cliente a confeccionar su propia brújula para que, sea cual sea la situación en la que se encuentre, siempre pueda ubicarse y orientarse a favor de todo su ser: cuerpo, alma y espíritu. Eso es un desarrollo personal sostenible y verdadero. En el momento en que comprendes que eres un ser único, cuyo mayor recurso no es la inteligencia sino las facultades espirituales que se manifiestan por ejemplo en el amor, la firmeza, la sabiduría, etc. tu vida empieza a cambiar. Rotunda y profundamente.

Muchas personas que practican por ejemplo la lectura del tarot, ofrecen hoy en día sus servicios bajo la denominación de moda "Coaching Espiritual", sin tener siquiera la mínima noción de las

técnicas y premisas básicas del coaching. Tergiversar el concepto no es favorable ni para el que practica estas técnicas ni para sus clientes. Imaginémonos que pongan a un masajista de entrenador de un equipo de fútbol. Por más que éste sea un fisioterapeuta brillante, le faltarán conocimientos y experiencia en estrategia, táctica, motivación, reglas del juego, en fin, será poco probable que logre que su equipo se lleve la copa a casa. Considero que puede ser muy peligroso emprender viaje en la "barca espiritual" con un cliente sin la respectiva formación y los atributos indispensables para llevarlo sano y salvo a la otra orilla. Hay que tener cuidado, mucho cuidado.

Todo ello se ha tenido muy en cuenta en la creación y elaboración del Programa de Formación Profesional en Coaching Espiritual que dirijo, en el que se pone a su disposición una formación de alta calidad aprobada por la Red del Coach (RDC) con la que podrá obtener una certificación de Coach Espiritual, tanto para brindar este servicio a sus clientes como para disfrutar de esta especialidad del coaching mejorando su vida en toda la línea.

Aprenderá y desarrollará sus competencias como coach espiritual en un entorno de alta calidad y con seguimiento individual durante su proceso de aprendizaje.

Se combina la teoría y práctica para asegurar la total integración de su aprendizaje y el desarrollo práctico de sus competencias profesionales.

Un coach espiritual recibe una formación de excelencia en los siguientes temas:

- Conceptos fundamentales de espiritualidad
- Cuerpo, alma y espíritu: Las tres dimensiones de la existencia humana
- Leyes herméticas
- El poder de tu palabra y tus pensamientos
- Sincronicidad, intuición, conducción divina
- El mundo invisible
- Los siete atributos divinos: amor, sabiduría, voluntad, firmeza, orden, paciencia, misericordia
- El principio de la regla de oro y sus manifestaciones
- Autoconocimiento, amor a Dios y al prójimo
- Personalidad y empatía, rol del Coach Espiritual

"No somos seres humanos teniendo una experiencia espiritual. Somos seres espirituales teniendo una experiencia humana" (Pierre Teilhard de Chardin)

Sobre los Autores

Marco Antonio Ontiveros - México

Fundador y Presidente Ejecutivo de la Red del Coach. Presidente Ejecutivo del Grupo IDeP, Vice-Presidente de la Red Mundial de Conferencistas. Fundador de Radio APyT, así como Director Ejecutivo de Radio Primera.

Es Maestro Certificado de Yoga de la Risa, Certificación Internacional obtenida en International Laughter Yoga University. Conferencista Profesional Certificado (CPC) y Conferencista Internacional Certificado (CIC) por la Red Mundial de Conferencistas. Coach Personal "IAC Coaching Masteries" (CP), así como Life Coach Certificado (LCC) y Executive Coach Certificado (ECC). Cuenta con la Certificación Internacional Master en PNL, así mismo tiene Certificación Internacional Practitioner de PNL y Neurosemántica (Meta-NLP Practitioner).

Es Locutor Certificado Categoría "A". Es especialista en áreas: Comercial, Ventas y Servicio, Cobranza, Gestión y Desempeño, Motivación, Integración de equipos de trabajo, entre otros.

Website: www.marcoontiveros.com

Marc Bolufer Gil - España

Licenciado en Psicología por la Universidad de Valencia, Master en Dirección de RR.HH. y Master en Psicología de la Actividad Física y el Deporte.

Coach Profesional Certificado por la Asociación Española de Coaching. Miembro de IAC (International Association of Coaching). Miembro activo de la Red Mundial de Conferencistas. Como profesional posee una amplia experiencia en Dirección de RR.HH.

Es Consultor, Formador y Conferenciante Internacional experto en Dirección Estratégica, Formación de Equipos de Alto Rendimiento, Desarrollo Personal y Directivo.

Colaborador habitual en revistas especializadas de ámbito internacional. Imparte cursos, seminarios y conferencias para empresas, consultoras, clubes deportivos y entidades públicas. Psicólogo Deportivo (Coach en Alto Rendimiento Deportivo) con más de 12 años de experiencia con deportistas y entrenadores de élite y pre-élite en Tenis, Voley Playa, Baloncesto y Fútbol.

Website: www.plustrainig.es

Jorge Rivero - Alemania

Es el Fundador y Presidente Ejecutivo de la Red Mundial de Conferencistas. En el presente siglo es el Conferencista Internacional que tiene el mayor impacto directo en la vida de sus colegas de profesión en más de 24 países.

Doctor Honoris Causa por la Honorable Academia Mundial de Educación. Administrador de Empresas graduado en la Universidad Ricardo Palma. Master Coach Internacional certificado por la ACCA - USA. Master en Liderazgo, certificado por Vencedores, Universidad Corporativa - México. Master en Oratoria, certificado por Cresco, Universidad Corporativa - España.

Administrador de Empresas con especialidad en Marketing. Destacado conferencista con múltiples presentaciones en foros de universidades, asociaciones y congresos.

Columnista invitado en diversos diarios y revistas. Ha sido entrevistado en diversos medios de comunicación como experto en el tema del Coaching. Fundador y Presidente Honorario de la Red Internacional de Consultores, así como de la Red del Coach. Desde el 2003 reside en Alemania.

Website: www.jorgerivero.eu

Petty Polmann - Alemania

Master Coach Internacional certificada por la Red del Coach en la especialidad de Coaching Espiritual.

Life Coach certificada por la ACCA - U.S.A.

Traductora e Intérprete Alemán - Español.

Miembro PLATINUM de la Red Mundial de Conferencistas.

Desarrolla un programa intensivo de seminarios de un año de duración para formar Coachs Espirituales en Alemania.

Participó como coautora en los libros "La Biblia de la Motivación" y "Especialidades del Coaching".

Utiliza la sanación espiritual, la orientación, la asesoría y el coaching espiritual para promover el crecimiento personal y una nueva consciencia.

Directora académica y docente del Instituto de Arte de Vida Espiritual ¡Vive ahora! (Lebe jetzt!, Dinkelscherben, Alemania),

donde desarrolla seminarios y conferencias sobre temas relativos a la espiritualidad y la vida consciente.

Website: www.espiritual.de

Diego Salazar - Guatemala

Diego posee estudios superiores en Administración de Negocios, especializaciones en Marketing, Ventas y Principios&Valores.

Certificado como Life, Leadership y Master Coach Internacional.

Es Embajador de La Red Mundial de Conferencistas para la Región de Centroamérica para el periodo (2015-2018).

Participa como miembro del Consejo Directivo de La Red Mundial de Conferencistas, miembro del consejo de La Red del Coach, Vice-Presidente Ejecutivo de la Red internacional de Consultores, miembro Asociado del TEC Guatemala, Docente de la Escuela Bancaria de Guatemala y la Escuela de negocios Arthur Lok Jack.

Actualmente es el Director Académico de la universidad Europa Campus de Alemania.

En el año 2013 le fue otorgado el prestigioso Premio Internacional "Conferencista Revelación" por parte de la RMC.

En el año 2014 el Reconocimiento de la Municipalidad de Quetzaltenango como "Visitante Distinguido".

Website: www.diegosalaronline.com

Mauro Danzi - Argentina

Fundador y Presidente Ejecutivo de la Red Mundial de Emprendedores, Docente de la Universidad Europa Campus, Creador de la Cumbre Mundial de Lideres Emprendedores, Director Ejecutivo de la revista internacional El Emprendedor, asesor de imagen, coach personal, escritor y conferencista internacional de alto impacto.

Fue premiado por la Red Mundial de Conferencistas con los dos principales galardones mundiales para conferencistas profesionales: Conferencista Revelación (2012) y Conferencista del Año (2013).

Escribe artículos sobre liderazgo, motivación, coaching y superación personal para las revistas internacionales Skills Magazine, Haz que suceda, El conferencista y Los especialistas.

Posee estudios en marketing, trabajo en equipo, imagen personal, coaching, oratoria, técnicas de venta y motivación, certificados por la Universidad Europa Campus, la academia internacional de coaching Amerilideres, la Red Mundial de Conferencistas y el CECE de la Universidad de Buenos Aires.

Es coautor de 2 libros internacionales: El mundo de los emprendedores y Especialidades del coaching.

Website: www.maurodanzi.com

Pedro Solís - Guatemala

Embajador de la Red Mundial de Conferencistas en Guatemala.

Co-Fundador y Director de Marketing en SCS.

Co-Autor del libro Especialidades del Coaching.

Docente de la Escuela Arthur Lok Jack y la Escuela Bancaria de Guatemala.

Docente de Europa Campus.

Director General de Skills Magazine.

Entrenamiento del sistema FACS, análisis de expresiones faciales.
Entrenamiento de Lenguaje Corporal para Evaluación de Verdad y Credibilidad. Entrenamiento de Lenguaje Corporal para Destrezas Emocionales.

Reconocimiento en Investigación de Lenguaje Corporal - 2012.

Ingreso a la Red Mundial de Conferencistas el 10 de abril del 2014.

El 19 de diciembre del 2015 paso a ser miembro SILVER.

Website: www.socialcommunicationskills.org

Juan Carlos Martinez Chuecas - Perú / México

Lic. en Administración de Empresas.

Posgrado en Marketing y Mercadotecnia.

Posgrado en Mercado y Capitales Financieros. Postgrado en generación y autogeneración de mercado.

Dirección y perspectiva global por la Universidad de Georgetown.

Certificación Internacional en Programación Neurolingüística, en Academy of Coaching and NLP avalado por el Programa de entrenamiento de Coaching Acreditado.

Diplomado en Retail Marketing, Universidad de San Diego.

Diplomado en Marketing Digital, Universidad de Texas.

Neuromarketing y Neuroventas. Universidad de Alcala.

Congreso Mundial de Coaching, República Dominicana.

Coaching de equipos con fundamentos en la Neurosemántica.

Formación en Coaching e Indagación Apreciativa.

Miembro PLATINUM de la Red Mundial de Conferencistas.

Website: www.chuecasymasociados.com