

# Sutilezas del Coaching

**Juan Manuel Álvarez-Salamanca Fuenzalida**



## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                      | 5  |
| <b>Capítulo 1</b>                                      |    |
| La Ética del Coaching.....                             | 7  |
| • Una Experiencia Laboral.....                         | 11 |
| <b>Capítulo 2</b>                                      |    |
| Aprendisaje Transformacional.....                      | 15 |
| • Fenomenología del Aprendizaje.....                   | 16 |
| <b>Capítulo 3</b>                                      |    |
| Re-significando la Sutileza.....                       | 23 |
| • Aspectos básicos sobre el insight.....               | 24 |
| • Aspectos esenciales sobre la voluntad.....           | 25 |
| <b>Capítulo 4</b>                                      |    |
| Aspectos básicos sobre el pensamiento sistemático..... | 29 |
| • Aspectos básicos sobre motivación y compromiso.....  | 31 |
| <b>Capítulo 5</b>                                      |    |
| Moderando e Interviniendo.....                         | 33 |
| • Acciones del Coach.....                              | 35 |
| • Los estados de ánimo.....                            | 37 |
| • Visualizando.....                                    | 42 |
| • Mi yo secreto privado.....                           | 44 |
| • Mi yo público o libre.....                           | 45 |
| • Mi yo ciego.....                                     | 48 |
| • Mi yo desconocido.....                               | 50 |
| • Concluyendo el ejercicio.....                        | 52 |

## Capítulo 6

|   |    |
|---|----|
| Emociones.....                                  | 53 |
| • La manera general y la manera particular..... | 54 |
| • Lo interno y lo externo.....                  | 55 |
| Emociones básicas.....                          | 58 |
| • Creencias y otros filtros.....                | 59 |
| Questionario de creencias.....                  | 62 |

## Capítulo 7

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Las sutilezas del coaching.....    | 67 |
| • Desde la toma de conciencia..... | 71 |
| • El valor de la confianza.....    | 75 |

## Capítulo 8

|  |    |
|--|----|
| Traspazando fronteras.....                           | 83 |
| • El mayor de los desafíos para un coach: Fluir..... | 87 |

## Capítulo 9

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Más allá de las sutilezas..... | 89 |
|--------------------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| Agradecimientos..... | 93 |
|----------------------|----|

LATAM Coaching Network, la primera red de Coaching de Latinoamérica, tiene la misión de difundir los beneficios del coaching en toda la región, y ofrecer una propuesta efectiva y de fácil alcance a todas las personas que quieran alcanzar su máximo potencial a través de un proceso de coaching.

Sutilezas del Coaching

© 2016, Juan Manuel Álvarez-Salamanca Fuenzalida

Web: <http://www.catalizando.cl/Blog>

© 2016, Ediciones Latam Coaching Network

Diseño de carátula:

Hecho el Depósito Legal en la  
Biblioteca Nacional del Perú N°

ISBN:

Primera Edición:

Impreso en los talleres gráficos: KOPERNIKOS  
de César Rivero Cortés – RUC 10102767476  
Belisario Suarez 130 Chorrillos, Lima.  
[www.kopernikos.com](http://www.kopernikos.com)

## Introducción

El coaching nace en los EE.UU como una forma de desarrollar el potencial y el talento humano, basándose en el conocimiento de la persona, ya que sus acciones están íntimamente relacionadas con la manera en cómo se observan y ven el mundo.

Trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, cambiando tus pensamientos y reinventándote para el gran cambio, analizando tu realidad y ayudándote a poner objetivos que pensabas no podías alcanzar.

Es una herramienta que reorienta tu vida a nivel personal y profesional, siguiendo un plan de acción donde tu actitud y voluntad son indispensables para el éxito de lo que quieres lograr.

# Capítulo 1

## La Ética en el Coaching

El coaching es una práctica que acompaña, tutela y da mecanismos continuos de aprendizajes, sacando lo mejor de ti en función de tus circunstancias y metas concretas. Su práctica se ha realizado con éxito en el campo laboral y profesional, derivando en nuevos enfoques tanto para las empresas como a nivel personal. Sin embargo, es necesario establecer que no importa el tipo de coaching que se practique, sino la responsabilidad y la ética dentro del proceso de facilitar soluciones.

Pero hay que partir por la premisa de que un coach no es un terapeuta; el psicólogo o profesional de la salud, tienen una

competencia mayor para abordar las distinciones del cliente que un profesional del coaching que no atiende enfermedades, no tienen pacientes y emplean técnicas y recursos diferentes.

El coach trabaja exclusivamente en objetivos y metas donde su cliente está comprometido. Mira hacia el futuro diseñado por la persona que acompaña; y mientras que un terapeuta profundiza en lo que está mal y le hace sufrir, un coach apunta hacia lo que se puede mejorar y desarrollar.

Estas sutilezas hacen interesante el tema ético y nos lleva a preguntarnos, ¿hasta donde el coaching sistémico cruza la frontera de la consultoría, del counselling o del mentoring?

¿Puede el coaching entrar en el terreno de la terapia en casos de sesiones de vida y viceversa?

¿Cómo darnos cuenta que traspasamos las funciones de nuestra profesión?, y lo más importante, ¿qué hacer frente a esta situación?

Quizá por un tema de ego o de un compromiso mal entendido queremos abarcar esas áreas de exceso para no derivar al cliente a otro proceso más complejo. Y es ahí, en nuestro foro interno que anhelamos otorgar un servicio integral que no es posible ofrecer. En todo caso debemos tomar conciencia que lo ético y la responsabilidad van de la mano, y es nuestro deber derivar a nuestro cliente al profesional que compete.

En el siguiente gráfico se visualiza el rango de acción de cada línea y profesión.

Entendemos que el coaching y su rango de acción es de presente a futuro, considerando en nuestro cliente todo lo que ya trae en términos de conocimientos, habilidades,



Y es en esta acción de impulso que nos encontraremos con diversos obstáculos que cruzan transversalmente la disciplina, como sufrimientos o quiebres de su pasado donde podamos con nuestras actuales competencias de coach, contener, facilitar y acompañar.

Pero, ¿hasta dónde debemos avanzar?

¿Se le deriva en un cien por ciento o se trabaja de forma paralela o complementaria?

No existe una respuesta única pues dependerá de algunos factores personales del coach, como por ejemplo, su profesión base, su experiencia en estos ámbitos y su ética profesional. Estas variables que componen la ecuación hacen imposible una receta o una sugerencia y solo nuestro feeling con nuestro cliente, su situación y contexto, sumado a la ética profesional, nos dará un

atisbo sobre lo que debemos hacer. Acá existe un tema muy ético, algunos coaches tendrán las competencias (Psicólogos, Psiquiatras o Terapeutas), otros simplemente no. Y quizá el mayor peligro es que aquellos coaches sin recursos, herramientas o experiencias siempre querrán seguir guiados por su entusiasmo. Sin embargo, el riesgo por desmoronar o desestructurar también es alto.

De igual manera, ¿qué sucede cuando el coaching está en la frontera con el mentoring o el counselling?, sin duda tendremos que hacernos las mismas preguntas y seguir el instinto personal de acuerdo a nuestras experiencias.

El coaching se aprende haciendo coaching, y en esta afirmación se anclan nuestras decisiones futuras sobre los procesos que debemos seguir con nuestros clientes.

- Sé humilde para dar un paso al costado cuando intuyes que puedes cruzar la frontera.
- No quieras ganar experiencia descuidando la relación de coaching, y profundizando los sufrimientos y quiebres de tu coachee.

La profesión del coaching merece y necesita gente competitiva que cuide la profesión, y este libro pretende ser una ayuda para todo aquel que se está formando en el coaching. Quiere dar una mirada constructiva y crítica del qué y cómo lo estamos haciendo desde mi experiencia con clientes, colegas de trabajo y alumnos de nuestras formaciones en los países donde estamos presente.

Es un punto de partida para ser más críticos con nuestra

responsabilidad, ética, motivación y compromiso a la hora de comenzar nuestra profesión como coach; y una invitación a profundizar nuestros conocimientos para ofrecer servicios integrales, sin desconocer que poseemos incompetencias propias que nos podrían inhabilitar en el ejercicio de esta profesión.

### **UNA EXPERIENCIA PERSONAL**

Rebeca es Ingeniera Civil y trabaja como Gerente en una importante firma de minería. Es una profesional que siempre superaba las evaluaciones de su empresa. Su equipo de trabajo (hombres, a los que tenía que supervisar), era uno de los más competitivos, siempre lograba las metas y operaba eficientemente, no obstante, los indicadores ascendentes de sus colaboradores hacia ella, siempre nombraban el punto de control excesivo que tenía sobre la operación. La conocí cuando me buscó para que le hiciera coaching, y en el proceso salieron a la luz determinados indicadores que ella había escondido en su subconsciente, y que ahora afectaban su vida laboral y su incapacidad de relacionarse en pareja.

Analizando el porqué de esta situación, Rebeca se emociona y va de la tristeza a la rabia recordando un acto de violencia que un familiar directo había ejercido sobre ella, cuando tenía 17 años.

Pasó por etapas de retraimiento y desconfianza con su entorno más cercano; y de ser alguien con alta motivación e interés social, a ser una persona encerrada en sí misma.

Su madre la llevó a varios psicólogos y terapeutas, pero como no quería hablar de lo sucedido no lograron ayudarla.

El “insight” de este proceso fue el descubrimiento que Rebeca

hizo de querer ejercer control sobre sus colaboradores, y cómo ha visto reflejada la figura de ese familiar en sus parejas, produciéndole rabia y dolor, específicamente en el punto de discurso sobre el “deber ser”, pues se destruyó ante sus ojos la figura con altos valores morales y religiosos de quién le hizo daño.

Luego de indagar por dos sesiones distintos puntos de vista, la toma de conciencia llega a un quiebre primario, cuando Rebeca estalla en rabia contra sí misma al no haber visto los riesgos que corría a sus 17 años, y la tristeza que sintió después al sentirse desprotegida por sus familiares más cercanos, y con altos niveles de angustia por lo que le sucedió.

Adicionalmente toma conciencia de cómo desperdició su juventud al no querer recibir ayuda en las terapias, asumiendo su responsabilidad en el presente, ya que otra habría sido su realidad si hubiese afrontado los hechos y reparado el dolor que ahora compromería su interacción con otros. En ese momento ve un “input” importante de mejora y me pregunta si como coach, podía ayudarla.

Menuda decisión que me dejó en esa época cuando me desempeñaba como coach ejecutivo, pero con incompetencia en el campo terapéutico. Así que acordamos derivarla a un psicólogo que la podría ayudar. Rebeca se sintió motivada por conseguir resultados desde la terapia, y a seguir en paralelo con nuestras sesiones de coaching.

En la actualidad sigue trabajando en la misma empresa y ha asumido nuevos desafíos, sus evaluaciones de desempeño mejoraron en sus indicadores de interrelación, y es una convencida

de que el coaching efectivamente es una gran herramienta y metodología de acompañamiento. Y ahora que tengo más experiencia, siento que fue la decisión correcta; entender que las líneas de acción son similares, pero los objetivos y resultados esperados diferentes. Esto ha sido realmente significativo al momento de realizar mis sesiones de coaching, ya que generó más confianza en Rebeca, quién no ha dudado en recomendarme con otras personas al constatar mi responsabilidad, honestidad y compromiso hacia su desarrollo personal desde la contención y acompañamiento en otras líneas de acción.

Por eso es importante que te des cuenta que si el bloqueo emocional de tu cliente es un impedimento en la toma de decisiones, debes abrir la posibilidad de llevar un proceso terapéutico en paralelo.



## Capítulo 2

# Aprendizaje Transformacional

Existen muchas metáforas circulando por las redes, y otras tantas que hemos escuchado en alguna charla motivacional con respecto a la oruga y su proceso al convertirse en mariposa. El águila americana que a los 40 años debe decidir arrancar sus garras, sus plumas y su pico para renacer.

No importa cuál sea tu favorita, lo que vale es el mensaje centrado en la transformación como algo necesario para evolucionar. No se trata de desechar lo que tienes o eres, sino de sumar otra característica para reciclarte.

La transformación ocurre todos los días y muchas de ellas pasan inadvertidamente frente tus ojos. Cada día es una oportunidad para seguir profundizando en tus dolores o seguir fortaleciendo tu

capacidad de resiliencia.

La transformación es un proceso natural que vive el planeta y las sociedades, no obstante, somos ciegos de estos sucesos, nos resistimos a verlos y lo que es peor, nos resistimos a fluir con ellos. Queremos que todo siga igual para seguir viviendo dentro del mundo que conocemos, protegidos ante la inevitable verdad, la única y constante que es el cambio.

La vida nos impone grandes desafíos como especie, como individuos sociales, en nuestra gestión emocional y cognitiva, pero sobre todo, en nuestra capacidad de observar la experiencia y obtener un aprendizaje de ella.

## FENOMENOLOGÍA DEL APRENDIZAJE

Existen tres grandes grupos que debemos tener en cuenta:

- Aprendizaje sobre la acción: Llamado también aprendizaje de primer orden; siendo uno de los ejemplos más comunes cuando aprendemos a conducir.

Estamos en consciencia plena apretando el embrague y tratando de poner primera para la marcha, luego segunda y así sucesivamente. De tanto que ejecutamos la acción, a nivel cerebral se van construyendo nuevas redes y fortaleciendo otras para que esto se vuelva natural. Al principio con muchos tropiezos, pero es un aprendizaje sobre el error en la acción para hacerlo nuevamente.

Una vez dominado el juego de pedales y la coordinación mano, brazo y cuerpo en general, construimos a nivel cerebral un tejido

rico en neurotransmisores que nos permitirán ejecutar esa tarea de forma natural, como si siempre hubiese estado ahí, aunque de vez en cuando y de forma muy esporádica, podamos tener algunos episodios que nos lleven a esos primeros momentos, generalmente cuando hay situaciones de conducción imprevista sobre terrenos no explorados o condiciones climáticas diferentes. La acción a realizar será generalmente siempre igual, lo que puede variar es el contexto, el cual pondrá a tu cerebro en alerta y más consciente de la acción que estas ejecutando, en estos nuevos contextos tu cerebro vuelve a re-construir y re-significar la acción para que lo vuelvas natural nuevamente. En resumen, es un aprendizaje motor.

- Aprendizaje sobre el resultado: Llamado también aprendizaje de segundo orden, requerirá de ti cierta reflexión, análisis de datos, de situación o contextos para poder construir el aprendizaje deseado. Muchas veces este tipo de aprendizaje tiene un efecto retardado en nosotros, la información de estos resultados, traducidos en experiencias, queda guardada en nuestro cerebro inconsciente que se vuelve consciente, cuando ejecutamos una acción similar donde el resultado de esa acción pueda tener las mismas significancias en el aprendizaje motor. De alguna manera, hay una toma de consciencia que facilita este aprendizaje y, por lo tanto, nutre de información valiosa al aprendizaje sobre la acción.

Volviendo a nuestro ejemplo base de aprender a conducir, ya han pasado algunos meses de las primeras salidas y las condiciones son generalmente constantes. Has tocado el pulso y la dinámica de conducción frente a diversos contextos, te sientes más seguro que el primer día frente al volante, y te han pasado algunas cosas como frenar con la marcha puesta, partir en otra marcha que no sea la primera. Andar con el automóvil forzado porque no has retirado el freno de mano y en fin, una serie de chascarros propios de esta actividad a la que luego has ido incorporando una serie de rutina que han mejorado tu experiencia al volante.

Pero cierto día, independiente a la condición de tránsito o clima, notas que estas sintonizando con tu automóvil. Vas sintiendo cuando el motor te pide más fuerza o tracción, notas la sensibilidad de los pedales o de la palanca de cambios y ¡plaf!, tienes un insight o una toma de consciencia de que no todos los automóviles son iguales. A ciertas revoluciones por minuto vas notando que puedes hacer cosas distintas, a cierta velocidad puedes frenar bajando la marcha, y descubres que eventualmente puedes utilizar el freno de manos para que el automóvil haga algo diferente. Tomas consciencia de que tienes el poder para comprender y explorar nuevas posibilidades, y tienes un aprendizaje sobre los distintos resultados obtenidos que te llevan a hacer cosas diferentes para comparar dichos resultados. Afinas tu sintonía con la máquina y comienzas tener distintos aprendizajes de forma más cognitiva. Te animas a aprender un poco de mecánica, comparas tus experiencias con otros, pides consejos, ves por youtube cosas que te interesan sobre ello y comienzas a sumar y a nutrir con más

información ese aprendizaje motor con constructos cognitivos, generando aprendizajes de segundo orden.

¿Ambas experiencias te resultan familiares?

Lo tienes todo el tiempo y será así por el resto de tu vida, y lo más probable es que ni siquiera te des cuenta de ello. Pero lo magnifico de todo lo anterior, es que nunca es tarde para ser un poco más consciente y generar estos aprendizajes que te permitirán empoderarte de tus contextos.

¿Qué actividades o acciones están requiriendo de ti en el día de hoy para realizar estos aprendizajes?

¿Son más motores o cognitivos?

¿Qué tan consciente estás de ello?

¿Qué podrías mejorar para estar más consciente?

¿Qué harás para grabar estos aprendizajes?

Al responder estas preguntas te aseguro que descubrirás algunas cosas sorprendentes sobre ti, en términos de saber qué estilo de pensamiento tienes, o que estilo de aprendizaje tienes para acelerar el proceso de aprendizaje. Para ello hay varios test en la web que te darán señales para comprender esto de mejor forma.

Test de Eneagrama:

<http://www.alzentro.com/test-eneagrama-descubre-esencia-personalidad/>

Diversos test de Personalidad:

<http://www.testpersonalidad.com/tests-personalidad.php>

<http://www.psicoactiva.com/tests/test-personalidad.htm>

Debes saber que según un dato estadístico el gran grueso de la población mundial vive en la inercia, digo inercia para referirme a que la fuerza que mueve sus vidas es constante, y no tienen mucha idea de todo lo anterior. Pasan como espectadores de una función que nunca quisieron interpretar o asistir, y se rehúsan o resisten a cualquier cambio que pueda surgir en sus vidas.

Hay un número muy por debajo de personas que sí están generando procesos de aprendizaje motor o cognitivo, y podrás darte cuenta que muy pocos están generando procesos sistemáticos que propicien aprendizajes de tercer orden o transformacional.

- Aprendizaje sobre la experiencia: Llamado también aprendizaje transformacional o del tercer orden. Es un aprendizaje integral donde se consideran aspectos motores, cognitivos, emocionales y espirituales. Por llamarlo de alguna manera, un torbellino que da vuelta tu mundo, literalmente.

Los cambios más significativos en nuestra vida se deben a esta toma de conciencia profunda que te permite no solo ver las acciones y los resultados, sino a la experiencia completa.

Los primeros aprendizajes transformacionales que tenemos en nuestra vida son arrolladores, contundentes, te noquean y ponen en jaque lo que viviste, lo que sentiste y lo que hasta ese minuto pensabas era tu realidad.

En este estado tomas decisiones que marcarán un antes y un después, te arriesgas a darlo todo por perdido o enfrentas tus

grandes batallas. Ya no importa nada más que salir de ese estado de revolución interna no importando las consecuencias, estás dispuesto no solo a salir de tu zona cómoda, sino que sobrepasas todo hasta llegar a la zona mágica, donde generalmente no tenemos el control, aunque en este punto específico, debemos señalar que el control no existe y que nunca lo tuviste, solo era una ilusión.

No existe transformación sin un cambio de esta índole, sin embargo, puedes entrenarte para auto-producir cambios transformacionales en cualquier etapa del aprendizaje, la única distinción en este ámbito es tu capacidad de consciencia que se incrementa cuando te sientes preparado para enfrentar la transformación.

En la experiencia completa puedes revisar la historia y la fenomenología, puedes intervenir en las acciones, en los resultados y en la experiencia propiamente dicha; y conforme te entrenas en ello serás más competente en la incompetencia y no tendrás miedo para declararte ignorante, tomar consciencia de que “sé que no sé” es el primer gran paso hacia tu transformación y tu aprendizaje individual.

Estar más consciente le permitió a Jesús empoderarse de quién era. Estar más consciente le permitió a Buda despertar. Estar más consciente le ha permitido a la humanidad y a muchas personas trascender y en este sentido, no es necesario contar con poderes especiales o ser súper dotado, basta con estar consciente de la experiencia para lograr aprendizajes significativos y profundos, ¿te atreves a ello?

## Capítulo 3

# Re-significando la Sutileza

Re-significar el concepto de sutileza es indispensable para entender la fenomenología en este ámbito, ya que hablar de sutilezas en el coaching no significa comprender que existen delgadas o finas distinciones, significa que existen un conjunto de manifestaciones o fenómenos que ocurren cuando cualquier ser humano hace visible lo invisible o, mejor dicho, hace consciente lo inconsciente.

En la “Fenomenología de la Percepción” el autor Maurice Merleau-Ponty, nos relata acerca de “La cosa o lo real”, en términos que la experiencia de la percepción es siempre experiencia de estructuras, en ese ámbito Merleau-Ponty dice que las cosas se captan en relación al esquema corporal, y que las cosas como

tales se aprenden gracias a que el cuerpo las puede explorar. Y en toda exploración ocurre un fenómeno único y muchas veces irrepetible, ya que la experiencia es cien por ciento consciente; nuestros sentidos están alertas a todas las situaciones nuevas. Explorar es una oportunidad única para aprender, en donde está implícito la voluntad de querer hacerlo y por supuesto, de hacerlo; lo cual recauda a nivel corporal una serie de nuevas sensaciones, percepciones, intuiciones; donde las emociones se sincronizan activamente con la razón para lograr ese aprendizaje significativo. La sutileza como fenómeno se demuestra en estos aspectos y en todos aquellos en que el cuerpo demuestra con actitudes o tácitamente estos fenómenos. La sutileza del coaching cobra sentido y relevancia, el coach se debe entrenar para estar alerta y atento para cuando su cliente ingrese en el modo de exploración que es durante todo el proceso, pero debe estar muy atento a la demostración corporal que sugiere la toma de conciencia. El coach debe comprometerse, y la sutileza también radica en un compromiso consigo mismo.

### **ASPECTOS BASICOS SOBRE EL INSIGHT**

El insight o toma de conciencia es el punto de inicio, nuestro cliente tendrá en la experiencia de exploración y aprendizaje, una valiosa posibilidad de entendimiento personal, de auto conocimiento y de reconocimiento. En el acompañamiento sobre esa exploración nos permitirá como coach, el re-diseño de distintos ámbitos, sean estos emocionales, racionales, conductuales o de re-significación en la interpretación. La toma de conciencia inicial,

cruza transversalmente la historia y relato de nuestro coachee, para profundizar y propiciar otros espacios para la interrelación, cocreación y fortalecimiento de la confianza mutua. Es en este punto que anima y empodera a nuestro coachee para seguir adelante con la exploración, abriendo posibilidades y haciendo carne el proceso, es decir, haciendo tangible lo intangible o llevar a concreto lo que está en el campo de las ideas.

### **ASPECTOS ESCENCIALES SOBRE LA VOLUNTAD**

La voluntad es un aspecto esencial del proceso, es el querer realizar las acciones que sean necesarias para la re-significación y transformación, sin voluntad no existe proceso y menos compromiso y responsabilidad. Con voluntad, el cliente se hace partícipe de su propio proceso, se instaura como el protagonista estelar de su propia obra y no como un simple espectador.

En nuestros primeros pasos como coaches damos por hecho que el coachee tiene la voluntad de hacer el proceso, nuestro cliente está ahí voluntariamente (Coaching de vida) o auspiciado por su organización que requiere de él un desarrollo más intenso de sus habilidades, destrezas o conocimientos. La experiencia nos dice que nuestro cliente está sentado frente a ti con la disposición para iniciar el viaje. Sin embargo, eso no siempre se traduce en voluntad. El querer ser el protagonista tiene un lado con bastante sombra o muchos puntos ciegos que el coachee no logra visualizar.

Al generar insight, el cliente puede comenzar un nuevo nivel de conciencia sobre esas áreas de incompetencia que a simple vista asusta o intimida al coachee, en ese terreno agreste, surgen las

incomodidades por transitar estas zonas sombrías, y si no existe confianza mutua en la relación, el cliente podría dar pasos hacia atrás para no visualizar con mayor panorámica las situaciones, el miedo a lo desconocido y enfrentarse a lo incomodo de la comodidad que representa la zona de confort, presenta un reto inesperado para la disciplina.

El coach debe fluir en este nuevo escenario, no desanimarse ante la incapacidad temporal del cliente a tomar la decisión de continuar, lo prudente sería retomar las plataformas o sistemas de apoyo que el cliente posee para impulsar desde ahí, la voluntad a tomar esos riesgos inherentes que toda exploración requiere, y empoderar al cliente para que logre dar profundidad en la toma de conciencia, liberación de la misma y confianza que las personas requerimos para llevar a cabo las acciones de mejora, de desarrollo y transformación.

Todo acto de voluntad es una genuina demostración de querer lograr los objetivos trazados, de vivir el proceso, de re-significar la experiencia y por ende, de aprendizaje experiencial. Me refiero a un aprendizaje integral que se genera a partir de la observación de las acciones, de los resultados de esas acciones y de la interpretación que cada persona le da a ese conjunto de cosas.

El aprendizaje experiencial en un noventa y nueve por ciento viene como un efecto de retardo, se manifiesta después de las acciones y los resultados, y ante la imposibilidad de tener un coach o un sistema de reflexión. Este aprendizaje viene al presente cuando otro suceso o situación similar se desencadena, pero cuando existe un coach, un terapeuta o un sistema de reflexión, el aprendizaje

transformacional se hace sistémico, y por lo tanto es la retroalimentación de algo nuevo, y esto puede ser un nuevo insight, un nuevo quiebre o simplemente el refuerzo de algo que ya se está trabajando.

## Capítulo 4

# Aspectos Básicos sobre el Pensamiento Sistémico

Cuando hablamos de sistémico nos referimos a que todo es un sistema, algunos más complejos que otros, algunos más abiertos que otros y algunos con más componentes que otros; la vida en nuestro universo está conformado por sistemas.

Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”, hace un acercamiento bastante interesante del pensamiento sistémico, más allá del concepto de complejidad que viene desde la teoría de sistema, Senge argumenta que es un tipo de pensamiento holístico capaz de mirar el todo, sus partes y las diferentes conexiones que existen entre ellos.



Peter Senge también nos dice que el pensamiento sistémico integra el pensamiento creativo, el estratégico y el control para lograr que los proyectos se lleven a la práctica. El coaching no escapa a esta situación, y la reflexión que podemos hacer es que toda corriente, disciplina, modalidad o cualquier nombre que se atribuya, el coaching (Ontológico, PNL, Organizacional, Espiritual, de vida, etc.), nace y es eminentemente sistémico, desconocer este hecho, es no comprender las significancias de la retroalimentación, que para nuestro caso, es el aprendizaje transformacional.

En este sistema hay corrientes de entradas, que son los distintos inputs que nuestro cliente nos pueda decir, desde los contextos de vida, historia personal, relato argumentativo, estado de ánimo o emoción. Todo tema o asunto es o son nuestros inputs, que dan la corriente de entrada al proceso.

El proceso tiene un Sine que se le atribuye al “Insight/Quiebre”, que es el conjunto de manifestaciones que originan la fenomenología del coaching que abre la caja negra en donde se ejecutan diversas acciones, y dependiendo de la escuela o corriente del coaching, tendrá innumerables nombres. Y en definitiva es donde ocurre la “intervención”, donde se proponen, discuten y debaten; donde ocurre el cambio de observador para ir a las opciones que originarán la corriente de salida que son las acciones que se realizan y el resultado de las mismas (aprendizaje de primer y segundo orden).

Al cerrar el ciclo se genera un cambio debido a la retroalimentación, el elemento en el cual cobra vigor y sentido el aprendizaje transformacional, ya que el ser humano es capaz de visualizar el

proceso en su conjunto para desde ahí generar el cambio e instalar una zona de confort aumentada.

Sin duda hay otros factores que influirán en este sistema, como lo es el ambiente donde somos simbióticos, las fronteras, las adaptaciones, información, entropía, homeostasis; y cualquier otro elemento del entorno. Lo importante es comprender que el pensamiento sistémico abarca todo o la mayoría de los sub-sistemas que ayudan a resolver los problemas, entendiendo que siempre habrá dificultades, pues todo sistema, independiente lo perfecto que sea, tiende al caos; y es aquí donde se empieza a poner orden a nuestras cosas, entendiendo que es solo una interpretación o juicio positivo de ese caos. Recuerda que no hay mejora continua ni la grandiosa posibilidad de aprendizaje sino hay caos.

### **ASPECTOS BÁSICOS SOBRE MOTIVACION Y COMPROMISO**

Hay estudios sobre educación que han abordado el tema de la motivación, y cómo impacta positiva o negativamente sobre las acciones de las personas. Por el otro frente se encuentra el valor del compromiso que es vital para que dichas acciones sean asertivas, me refiero, específicamente, a que se hagan en el momento preciso, lugar y condición.

Tanto el valor del compromiso y la actitud motivacional revisiten en la relación de coaching aspectos fundamentales para concretar los objetivos trazados, sin ellos tendremos acciones débiles y por lo tanto, un aprendizaje de corta intensidad o insuficiente respecto al objetivo final.

### Motivación + valor del compromiso

Inyectan poder a las acciones contempladas para lograr prontamente los objetivos trazados.

## Capítulo 5

# Moderando e interviniendo

Así como un jugador de ajedrez mueve determinada pieza para intervenir en el contexto de juego de su contrincante, nosotros también podemos hacer lo mismo con nuestras vidas. Podemos moderar e intervenir cuantas veces queramos, la única condición es estar consciente de ello, como lo hace el jugador de ajedrez, quien antes de mover una pieza ha visualizado los impactos de cada movimiento.

Moderar e intervenir en nuestra vida no es algo fácil, se requiere de entrenamiento en habilidades, conocimientos sobre tu forma de operar y el coraje para enfrentar esas modificaciones. También requerirás de resiliencia, paciencia, tolerancia a la frustración y liderazgo personal para hacerte cargo y no responsabilizar a otros.

Como ves, la tarea es intensa y conlleva múltiples desafíos. Pero no te desanimes por ello, respira hondo y convéncete que sí lo puedes lograr. La visualización en positivo te dará los impulsos de energía que requieras, el foco en el objetivo siempre presente y muchas conversaciones para ir modelando la experiencia, no estaría mal un coach en este escenario, ¿cierto?

Un coach no hace el trabajo del coachee, solamente lo acompaña en el proceso permitiéndole en cada sesión, tener un laboratorio donde poder jugar antes de intervenir.

Ser consciente en tu rol activo de observador es una condición que debes sopesar, la experiencia humana es infinitamente enriquecedora, pero es subjetiva, la interpretación que tú le das, está condicionada por tu contexto, por tu constructo mental, tus creencias, entre otras cosas.

Llamaremos moderación al conjunto de acciones que propicien el entorno seguro, moderar implica ecualizar o equilibrar las variables para tener una visión panorámica abierta a todas las posibilidades. Llamaremos intervención al conjunto de acciones que posibiliten el cambio, la intervención es el momento donde ocurren las cosas, donde sales de tu zona de confort y comienzas a explorar conscientemente para producir el aprendizaje, intervención es tomar el control de tu vida consciente para modelar algo nuevo.

La intervención debe ser ejecutiva en un entorno seguro, para tales efectos, el coach debe haber sintonizado con su cliente y haber construido una plataforma de confianza para que el coachee pueda realizar las acciones que desee, esta plataforma incluye el cambio de observador que permitirá moderar, tomar consciencia

del conjunto de conocimientos y experiencias, para que nuestro cliente se empodere de sus propias estructuras de apoyo.

## **ACCIONES DEL COACH**

Es así que el coaching dará resultados en base a esta relación y al estilo de comunicación que se utilice, ayudando al coachee a aprender en lugar de enseñarle, pero debes tener en consideración algunas acciones importantes antes de realizar las intervenciones.

1. Escucha con compromiso; estás ahí para tu cliente, con todos tus sentidos en sintonía y vinculados a lo que él te quiere transmitir.
2. Procesa en el presente; en un acto consciente escucha y ve procesando, ordenando, fragmentando la información para generar las preguntas poderosas.
3. Clarifica con todo el insumo anterior; retroalimentándote con tu cliente desde tu propia interpretación del relato, nivela las expectativas y libera tu tensión con lo que vas intuyendo y percibiendo de tu cliente.
4. Expresa parafraseando; utilizando técnicas de espejo para comprender primero lo que tu cliente quiere decir.
5. Lo apoyas dando sustento a su relato permitiéndole mayor profundidad en el cambio de observador para que establezca y mantenga propósitos claros, reales, tangibles y concretos.
6. Lo invitas al desarrollo, desafiándolo a ver las posibilidades y oportunidades que existen, propiciando

**una mayor toma de conciencia de su ser consciente.**

Desde mi experiencia con clientes y alumnos de nuestras formaciones puedo decir que la intervención tiene dos campos de acción o de aprendizaje.

- El primero tiene relación a las situaciones (reales o ficticias) que nuestro cliente argumenta tener: días, horas, lugares; personas que nutren la conversación de coaching y fomenta en nuestro cliente, un razonamiento lógico y concreto sobre las circunstancias o situaciones que han construido la situación actual.

Desde esta parte de la intervención, el cliente cambia de observador continuamente para poder visualizar el panorama completo sin diferencias. Da sustento y forma viajando al pasado, estando en el presente y visualizando el futuro sobre esas situaciones. Y ante lo que va ocurriendo pueden surgir muchas preguntas:

¿En qué otros escenarios de su vida le han ocurrido eso?

¿En el pasado vivió algo similar?

¿Bajo qué circunstancias?

¿Lo ayudan o dificultan lo que está analizando?

Si continúa bajo estas mismas condiciones de aquí a un año, ¿qué pasaría con él?

Analizar los hechos es una interesante propuesta para definir alcances e impactos sobre la situación actual, generando nutrientes para medir con mejor precisión la brecha a trabajar.

- El segundo componente es la emoción y los estados emocionales. Una vez que nuestro cliente tenga un razonamiento y constructo concreto, indagaremos en la emoción que están generando estas situaciones, poniendo como telón de fondo el estado emocional.

No tendrá la misma fuerza o intensidad sentir ira con un estado emocional de resentimiento, que si lo sentimos desde la ambición activa, la resignación o la paz. De igual forma si sentimos alegría, tristeza o miedo; nuestro telón de fondo siempre marcará una tendencia de comportamiento.

## LOS ESTADOS DE ÁNIMO

Hay muchas teorías y escritos sobre los estados de ánimo. La Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría, posee un interesante punto de vista y profundidad sobre el tema que permite, por ejemplo, el re-diseño de estados emocionales.

La lectura es más bien compleja y requiere de un procesamiento mayor puesto que necesitamos experimentarlo en nosotros mismos para poder comprender de manera significativa estas técnicas. Personalmente prefiero abordar desde la simpleza operacional, es decir, indagando y experimentando cosas simples en mí mismo para un aprendizaje integral de estos temas.

Siento que el modelo matricial compuesto por lo fáctico y lo posible, contrapuesto a la negación y aceptación, nos permite una visión sistémica simple de los 4 estados emocionales que haciendo los cruces, aparecen en esta matriz.

- Me niego a lo impuesto: Cuadrante negación a lo fáctico, la oposición genera movilidad de fuerza y energía, de tanto oponerme y negarme ante las circunstancias, voy generando en mí mismo un estado algo sombrío que no da espacio a lo positivo y al optimismo. De tanto oponerme me transformo en el antagonista de la obra y comienzo a quejarme de todos y de todo. De tanto oponerme me voy resintiendo transformándome en la víctima de mi propia realidad, y ante esta situación de evasión total de mi responsabilidad sobre mi contexto, comienzo a generar una onda vibratoria intensa.

Muchas personas escépticas del poder energético en nuestro mundo podrían decir, “eso no existe” o “lo estás inventando”, pero te invito a hacer una prueba para constatar ciertos patrones de conducta que te servirán para poder visualizarlos en futuros clientes.

Ve a un hospital y quédate por un buen tiempo en la sección de pacientes de alta complejidad. Trata de tener empatía con el dolor de parientes y amigos de esas personas. Intenta percibir la energía de ese lugar y notarás expresiones y posturas ad-hoc a dichas circunstancias.

No quiero decir que todas esas personas en ese lugar y momento habitan en este cuadrante, pero cuando te encuentras en este estado de ánimo, nada es posible, pues tus actos, conductas, emociones y lenguaje van integrando un sistema opaco de

energía. Es como si estuvieras en un estado de eclipse energético, donde la luz que existe es tenue y sombría; prácticamente no existen posibilidades u oportunidades pues tu discurso interno es de resistencia total y absoluta hacia la apertura. Es cierto que a veces la sociedad te empuja a estar aquí, pero no porque el sistema sea injusto o poco ecuánime es que piensas que no podrás salir adelante, sino porque no quieres ver que hay una luz al final del túnel.

- Me niego a la posibilidad: Muchas personas habitan en la resignación, y en este estado de ánimo existen creencias limitantes sobre situaciones y contextos. Es cierto que como individuos es muy poco lo que podemos hacer sobre políticas públicas y económicas. Sobre la pobreza o el hambre en el mundo; nuestro ámbito de acción es muy reducido y el impacto que podamos generar es marginal, y de alguna forma nos resignamos.

Pero hay muchas personas que tienen esta mirada en todo ámbito de su vida, incluso en aquellas cosas que pueden hacer mucho para impactar positivamente. Sin embargo, no lo hacen ya sea por experiencias pasadas, similares y con resultados poco agradables, o por referencias de otros. Lo que es claro es que coexisten en este estado de ánimo con autopercepciones equivocadas de sí mismos que van deteriorando su propia imagen, bajando su autoestima; erosionando su confianza y voluntad que va resintiéndose su lenguaje interior. Frases como “para qué haré eso si nada podré

cambiar”, son cotidianas en este estado de ánimo, la gran diferencia es que el normal de las personas al ver lo macro (pobreza en el mundo, situaciones políticas, económicas del país, etc.), no se bloquean sobre la acción. Mientras que en la frase sí hay un bloqueo personal que reside en la interpretación que cada uno tiene de la situación, imposibilitándolo para generar acciones de mejora o acciones de desarrollo.

El coaching es eminentemente una disciplina de acción, y desde esa mirada, el coach tendrá un gran desafío para derribar los bloqueos y creencias limitantes que esa persona posee para accionar; un desafío que pudiera sugerir terapia paralela para que se logre reparar y construir a la vez.

- Acepto las posibilidades: Desde que amanece hasta que se termina el día se nos presentan múltiples posibilidades y oportunidades. La ambición activa está en sintonía con esos sucesos, y en este estado de ánimo las personas están despiertas y conscientes de todo ello, pero además tratan de tomar para sí esas posibilidades para su propio desarrollo y para el resto si es parte de una organización.

En ambición activa las personas se animan a salir de su zona de confort y están mucho más tiempo en la zona mágica, estudiando nuevas cosas, viajando, conociendo y ampliando sus círculos de amistades. En este estado se amplía la creatividad, pues en ella se presentan nuevas posibilidades. Las personas son muy activas,

con mucha energía e intensas en su quehacer cotidiano.

Es el mejor estado de ánimo para un proceso de coaching, pues el coachee estará muy dispuesto, despierto y consciente de que las posibilidades que se presenten, independiente de cómo sean, le significarán un avance trascendental en su desarrollo y en la concreción de los objetivos trazados.

Un coachee en este estado de ánimo tendrá mucha voluntad y disposición para el trabajo que se requiera realizar, y estará agradecido de cada paso o instancia que se proponga, pues todo lo verá como un aprendizaje, algo que suma o incluso que multiplique.

Con todo lo anterior no quiero decir que ante el resentimiento (me niego a lo factico) o resignación (me niego a las posibilidades), no podremos hacer o construir un proceso de coaching. Sin embargo, en estos dos primeros estados de ánimo, en un principio tendremos que trabajar sobre los bloqueos, y en ambición activa ir directo sobre el objetivo. En los dos primeros el avance será más tenue, y en ambición activa mucho más acelerado.

- Acepto lo fáctico: Este cuadrante es maravilloso aunque son pocas las personas que lo habitan, me refiero a un estado de paz y plenitud constante.

El mundo en que vivimos está sufriendo, el sistema político y económico que los países poseen no permiten que las personas habiten en un estado de plenitud, debido a que siempre está presente el costo/beneficio y la oferta/demanda.

Si quisiéramos habitar dentro de una paz constante, necesitaríamos eliminar nuestro ego; liberarnos del problema que significa pensar sobre el costo/beneficio o la oferta/demanda, y de construir un sistema que nos permita centrar toda nuestra consciencia en la plenitud espiritual, mental, emocional y física, algo que en otros siglos era posible, entrar en una abstracción total que en estos tiempos es casi toda una hazaña; y que hoy solo podemos disfrutar por momentos porque requiere deshacer muchas creencias y estructuras de vida a lo que no siempre estamos dispuestos.

## **VISUALIZANDO**

Una visualización es imaginación pura, son ideas de situaciones que están dentro del ámbito del anhelo o los sueños. Imagina que tienes una familia maravillosa, un cónyuge, hijos, hermanos con sus propias familias sin aparentes problemas. Tienes mucho dinero y ya has cubierto tus necesidades básicas (casa, educación de los niños, patrimonio asegurado, etc.) Eres dueño de una empresa establecida con una vida organizacional no exenta de problemas, pero que está siendo bien administrada de acuerdo a la pirámide de Maslow, y cubiertos con los componentes adicionales que Herzberg propone.

Pensando en la situación anterior, ¿en qué estado de ánimo te encontrarías?, en el hipotético caso que no ambiciones más cosas para ti y tu familia, podrías pensar que te encuentras en un estado de plenitud, pero sabemos que eso sucede pocas veces, y si a ti te fascina el control, tendrás menos posibilidades de vivir en plenitud. Lo que trato de hacer es que te sitúes dentro de una

línea normal del común de las personas, anteponiendo distintos juicios. Supongamos que despejamos la variable del control y que realmente estás conforme y pleno con todo lo que has realizado, obtenido y vivido en su vida, ¿qué pensará tu pareja y tus hijos de esto? ¿Cuáles serán los deseos o anhelos de ellos con respecto a ti? ¿Qué posición tendrás respecto a las opiniones de tu familia?

Obviamente no hay respuestas ante una situación así, al menos desde nuestro punto de observadores, solo una breve mirada utilizando la ventana de Johari nos dará una luz, ya que es una herramienta de Psicología Cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, cuyo objetivo es ilustrar los procesos de interacción humana, permitiéndonos visualizar en 4 cuadrantes diferentes desde nuestra posición de observador. Los ejes utilizados para desarrollar la dinámica son de forma horizontal, “Conocido por los demás” y “Desconocido por los demás”; y los ejes verticales “Lo conocido por mí mismo” y “Lo desconocido por mí mismo”









## CONCLUYENDO EL EJERCICIO

Es importante hacer una evaluación de las preguntas que has desarrollado porque te darán una luz sobre los objetivos a trazar, y marcará una brecha entre lo que eres en este momento y lo que deseas llegar a ser.

El ejercicio, ¿ha afectado en algo tu estado de ánimo actual?

Cada uno necesita hacer una configuración única y personal para empezar a intervenir en uno mismo y presentarte una ruta de navegación.

¿Qué cosas debes hacer para conseguir un mejor estado de ánimo?

Ahora es tiempo de poner en concreto las acciones que deberás comenzar para ir logrando esos resultados esperados.

¿Es un estado de ánimo pleno o de paz lo que buscas como resultado de vida?

Creo personalmente que cada uno de nosotros cuenta con las habilidades y capacidades de salir adelante por sí mismos, no obstante, siempre es bueno un empujón inicial que nos ayude a romper con la inercia. Y nosotros como coach estamos a disposición de nuestros clientes para que se sientan seguros y puedan delimitar las áreas o dimensiones de sus vidas que requieran de cambio o transformación.

## Capítulo 6 Emociones

Para quienes no se encuentran dentro del mundo terapéutico, la psiquiatría o el ambiente espiritual, hablar de emociones es siempre un tema difícil de abordar.

Nuestro mundo actual, al menos de occidente, no enseña acerca de estas dimensiones siendo gran parte de la población emocionalmente ignorante, por eso hay tantas enfermedades como el estrés, burn-out, depresiones, entre otras.

En las organizaciones actuales, estamos viendo cómo se requieren en los perfiles de empleo algunas habilidades blandas que le permita a la persona interactuar con otras de manera efectiva. Y por nombrar algunas está la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las

actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras, que ayuden a impulsar el crecimiento de la organización, pero todo esto tiene su raíz en la gestión emocional.

Por contraparte, no tenemos una instrucción adecuada en esa línea y se está dejando mucho espacio a lo que las personas puedan traer como experiencia, cuando hay que prepararlos desde las universidades para ser brillantes no solo en cuanto a conocimientos, sino también dentro de las habilidades de saber gerenciar, tener liderazgo y relacionarse adecuadamente con la gente de su entorno. Esto solo es una mirada constructiva desde la simpleza para no entrar en las complejidades de estas dimensiones, considerando que el ser humano es un sistema muy complejo y simbiótico con su medio ambiente. Todo lo que sucede en tu entorno cercano y lejano tiene un impacto interno, y todo lo que sucede en tu interior, tiene un impacto en el entorno.

Desde la simpleza, podríamos decir que la emoción es algo que ocurre en nuestro cuerpo como resultado de una acción interna o externa.

### LA MANERA GENERAL Y LA MANERA PARTICULAR

Antes de entrar de lleno en la materia emocional, quiero hablar sobre mi creencia de que existe una norma general y otra particular en torno a este tema.

- La Norma General: Hace mención a los estudios que la ciencia ha demostrado de que las personas reaccionamos ante ciertos sucesos internos o externos, y

que se traducen en una emoción específica.

Es decir, que ante lo biológico y propio de la especie humana, no podemos intervenir; aunque con una adecuada instrucción y gestión emocional podríamos, eventualmente, moderar el resultado, es decir, la emoción.

- La Norma Particular: Hace mención a la interpretación que cada persona hace de esos sucesos como algo único y personal, y que individualmente podemos tener ante hechos internos y externos.

Al referirnos a una percepción estamos hablando de un constructo mental, un paradigma que tendrá sus parámetros interpretativos en relación a la experiencia de vida particular y específica de cada persona, y al ser una interpretación sí es posible intervenir para re-significar dicha apreciación.

Es conveniente de que como coach ayudemos a nuestro cliente a diferenciar lo biológico de lo interpretativo para el éxito del proceso de coaching, entendiendo que puede haber un cambio de actitud frente aquello que no es modificable, y es aquí cuando hablamos de gestión emocional.

### LO INTERNO Y EXTERNO

Cada vez que nos ocurren situaciones que nos llevan de una emoción a otra, nos relacionamos de una u otra manera, y decimos cosas que a veces nos sorprende. Pero al visualizar estas acciones comprendiendo la causa desde lo general y particular, podríamos

intervenir en nuestra reacción, siendo una forma de accionar frente a determinado estímulo.

- Cuando nace del interior: Puedes recordar un suceso de tu vida que te ha traído sufrimiento o felicidad en un eje, o que te ha traído miedo o coraje en otro, tomando en cuenta que las emociones básicas de ira, alegría, tristeza y miedo se encuentran en cada uno de estos ejes, de esta forma encontramos polarizados la ira con la alegría, y el miedo con la tristeza.

Al ver las emociones desde este punto de vista podemos comprender aspectos importantes de nuestro carácter y conducta, frente a determinados hechos o situaciones de la vida cotidiana. Analizar las emociones desde esta forma ayuda a poner en concreto algo que es intangible, y realizando comparaciones podemos entender o hacer que nuestro coachee tome conciencia de estas situaciones contrapuestas ya sea de rabia y tristeza, y desde ahí cambiar el observador frente a una emoción determinada.

Si tienes un recuerdo que habita en el sufrimiento, desde nuestro interior, específicamente a nivel cerebral, se liberarán ciertos neurotransmisores que al inyectarse al torrente sanguíneo harán que nuestro cuerpo tenga una reacción de una manera general y de una manera particular.

En cuanto a nivel general o biológico, con una emoción de tristeza o sensación de pena, los niveles de noradrenalina y serotonina bajan, y no existen estudios concluyentes sobre los motivos o

causas sobre el porqué de este fenómeno.

- Cuando nace del exterior: Nos referimos al contexto que vivimos a diario, es decir, las condiciones físicas, sociales, económicas y políticas que nos afectan desde el medio ambiente, haciendo presión sobre nuestra adaptación que nos exige sobrellevar estas condiciones.

Aquí nuestro estado emocional influirá de forma significativa en nuestra actitud. No reaccionarás igual si estás resentido o en un estado emocional de ambición activa; la actitud que tomarás irá en distintas direcciones.

Si estás resentido buscarás un responsable externo a lo que sientes, mientras que si estás en ambición activa, tu actitud buscará los recursos para solucionar rápidamente tu sufrimiento.

La importancia de establecer el estado emocional transversal de cada uno de nosotros, es que nos ayuda a comprender y re-significar el “cómo” y el “qué” de nuestras emociones, así entenderás la interpretación cognitiva que cada persona asigna al comportamiento que realiza.

## **EMOCIONES BÁSICAS**

Las emociones son el reflejo de lo que vivimos, por eso es importante de que primen las emociones positivas por sobre las negativas, ya que cambian la percepción de nosotros mismos y de nuestro entorno; también determina nuestra motivación, habilidad

para aprender y comunicarnos con los demás.

Siempre experimentamos alguna emoción, y esto se refleja en nuestras expresiones faciales producto de reacciones involuntarias que han sido tema de muchos estudios. Tal es el caso del doctor Paul Ekam de Estados Unidos, que ha estudiado a fondo las emociones y cómo lo expresamos a través de nuestro rostro. Él afirma que son seis: rabia, asco, miedo, alegría, tristeza y sorpresa; y que están en nosotros de manera natural.

Sin embargo, un reciente estudio publicado en *Current Biology*, y llevada a cabo por investigadores de la Glasgow University, en Reino Unido, ha cambiado el paradigma sobre la cantidad de emociones básicas que tenemos. Su trabajo se basa en la observación de los distintos músculos faciales que accionan cuando se somatiza corporalmente una emoción, y sobre el tiempo que estos músculos permanecen en contracción y relajación. Este grupo de científicos del instituto de Neurociencias y Psicología, afirman que, aunque las micro expresiones faciales de felicidad y tristeza son manifiestamente diferentes de principio a fin, el miedo y la sorpresa comparten una señal base al principio de producirse ambas expresiones, que es el tener los ojos totalmente abiertos. De esa misma forma, la ira y el asco tienen en común la nariz arrugada al iniciarse la expresión.

Quizá no existe un modelo más categórico o concluyente al respecto, no obstante, sí podemos estar de acuerdo en que el ser humano como especie está en constante evolución y adaptación, y que bajo ese prisma, independiente de la metodología o método que se use, en nuestra disciplina del coaching es necesario

establecer algunas distinciones sobre las emociones que cada persona posee, como se originan y por sobre todo, cuales son las acciones que ese ser humano genera para interpretar los impactos.

A nivel metodológico y teórico es bueno utilizar algún estudio sobre esta área tan particular. Las emociones son y serán las grandes acciones que tenemos como especie. La historia lo demuestra perfectamente, por emociones el hombre conquista territorios, es dominador o dominado, se resiste o se entrega; son las emociones que mueven al mundo y por esto, re-significarlas, entenderlas y gestionarlas, presentan el mayor de los retos de la humanidad.

## CREENCIAS Y OTROS FILTROS

Etimológicamente, creencia viene del verbo transitivo “creer” y del sufijo “ncia”, que indica como formador de sustantivos abstractos femeninos a partir de los adjetivos terminado en “nte”, y como ejemplo les doy esta frase: “La creencia de los protestantes niega la verdad acerca de la biblia”

Por definición, creencia es un sustantivo femenino que concreta como una firme anuencia, aprobación, consentimiento, conformidad, aquiescencia y concordancia con algo. Completa fe y credibilidad que se presta a un acontecimiento como cierto o seguro: doctrina, ideología, dogma, religión o credo.

Las creencias forman parte de los filtros mentales más poderosos que existe. Cada individuo construye a lo largo de su vida un sistema de creencias, las bases están generalmente en nuestra infancia, aunque luego pueden ser modificadas por el entorno de acuerdo a la solidificación que se tenga respecto a las originales y,

por supuesto, a su voluntad de modificarlas.

A nivel del conocimiento, las creencias son la forma más simple de contenido mental, las cuales son representativas para formular o formar pensamientos, y existen dos formas básicas:

- Creer que... Acerca de la verdad sobre un contenido concreto, creo que la tierra es redonda, por ejemplo.
- Creer en... La que a su vez tiene dos formas diferentes:
  - o Creer en una persona, en el sentido de confiar o en su habilidad para determinadas cosas.
  - o Creer en la existencia de algo.

En los componentes de toda creencia de forma general podríamos suponer que existe:

- Un individuo que cree, que posee su propio sistema de creencias construidas sobre su experiencia humana.
- Un contenido de dichas creencias e intencionalidad de creer en ellas.
- Una propuesta lógica que da forma a dicho contenido.
- Una demostración lingüística que pueda expresarse, comúnmente, como una afirmación.

Una creencia cuyo contenido es falso, ¿seguirá teniendo un contenido cognoscitivo<sup>1</sup> ?

Platón define el conocimiento como creencia verdadera y justificada por la razón, esto hace suponer que una creencia falsa no sería conocimiento. Entonces, la justificación de dicha creencia

como verdadera sería un conocimiento evidente, lo que nos lleva a preguntarnos, ¿una creencia es verdadera porque es conocimiento evidente? o, por el contrario, ¿es evidente porque es conocimiento verdadero?

No es una respuesta fácil de dar, ya que dentro de los sistemas de creencias más petetes que existen, tenemos las religiones; las cuales contienen sin duda muchos conocimientos a lo largo de la historia humana, algunos con evidencia y otros no, pero, sin duda, las personas se adhieren a ese sistema porque contienen ambas formas básicas, es decir, creen en... y creen que... todo por supuesto dentro un gran marco denominado Fe.

Así mismo, utilizando esa misma construcción de realidad, armamos nuestro sistema de creencias, algunas limitantes que nos obstruyen, dificultan o entorpecen nuestra vida, y otras creencias posibilitadoras que nos empujan, motivan e inspiran para nuestro propio desarrollo. Pero no importa cuál sea tu constructo de creencias más dogmáticas, empíricas (provenientes de tu experiencia) o de conocimiento científico, te invito a reflexionar sobre esto respondiendo este breve cuestionario, tal como dicen nuestros amigos psicólogos, no existen respuestas buenas o malas, son simplemente preguntas para ordenar tu sistema de creencias.

---

*1 El cognoscitvismo es una teoría del conocimiento orientada a la comprensión de las cosas basándose en la percepción de los objetos y de las relaciones e interacciones entre ellos. El cognoscitvismo establece que la apreciación de la realidad es adecuada cuando se pueden establecer relaciones entre las entidades.*

## CUESTIONARIO DE CREENCIAS

1. ¿Profesas alguna religión?, en el sentido más estricto de la palabra. ¿Aceptas y sigues voluntariamente tu doctrina o creencia?

---



---



---

2. Esta religión, doctrina o creencia, ¿ha sido impuesta o la profesas porque tu familia o círculo más cercano la practica?

---



---



---

3. ¿Has cambiado de conducta o pensamientos hacia esta religión, doctrina o creencia en los últimos diez años?, cuando hablo de cambio de conducta me refiero a dejar de ir al culto, misa o eucaristía porque piensas que ser religioso o espiritual es algo interno y que no necesitas asistir a este tipo de encuentros.

---



---



---

4. Si has tenido cambios de conducta, ¿cuáles fueron?

---



---



---

5. ¿Por qué modificaste tus conductas?

---



---



---

6. Haz una lista de otras diez creencias que profesas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





Quizá en lo superficial y general de estas preguntas nunca hiciste algún cambio de conducta o quizá, modificaste al cien por ciento, lo que importa es lo que dice sobre ti esta estructura de creencias.

¿Te ciñes a un marco determinado o tratas de buscar respuestas que den significado a tus conductas mediante pequeños o grandes cambios en tu sistema de creencias?

¿Prefieres no debatir sobre ello o te cuestionas todo el tiempo sobre esto?

¿Qué aprendizajes obtienes de las acciones, los resultados y la experiencia en el cambio de conductas sobre esas creencias?

La zona de confort está ahí, en tu propio sistema de creencias, y es una creencia en sí misma, pues aun no haciendo nada para cambiar, existe una experiencia sobre la cual puedes significar el aprendizaje, aunque claramente aparecen cosas como la culpa o la auto-exigencia frente al no-cambio.

¿Te auto maltratas continuamente por el no-hacer?,

No te preocupes, que frente a eso hay una solución llamada acción, aunque sea muy pequeña, superficial o corta de alcance o impacto. Haz cosas para cambiar y sumérgete en el aprendizaje de cada nivel, poco a poco verás resultados concretos, si quieres ir por más, la disciplina del coaching te abrazará y te dará nuevos ojos para disfrutar el camino.

## Capítulo 7

# Las Sutilezas del Coaching

“Cuando los hombres conocen lo bello como bello entonces surge lo feo.

Cuando los hombres conocen el bien como bien entonces surge el mal.

Porque el Ser y el no-Ser se engendran mutuamente lo difícil y lo fácil se complementan recíprocamente lo largo y lo corto el uno al otro se determinan lo alto y lo bajo se ubican respectivamente la voz y el tono se acuerdan entre sí el antes y el después se siguen consecuentemente.

Por esto el Sabio se atiene al no-obrar y enseña sin palabras.

Los seres vienen a él  
 y él no los rechaza.  
 Él produce y no posee,  
 realiza y no se apropia de nada.  
 Una vez cumplida su obra  
 no se la atribuye  
 y justamente porque no pretende  
 que se le reconozca el mérito es  
 que el mérito no puede serle reconocido”

#### Epigrama II

#### Tao Te King

#### Lao Tsé

El “taoísmo” es una filosofía de vida que parte del concepto de unidad absoluta y al mismo tiempo mutable denominado Tao, que es la fuente de todos los seres, el principio absoluto y sin forma que los conforma, les da nacimiento y les otorga una forma. Y el “Te”, la fuerza que los alimenta, los nutre, que los hace crecer, hasta que, llegado el momento máximo de desarrollo, esta fuerza se retira e inicia su declive natural.

Este epigrama del libro de Tao es de los pocos que no son complejos, pues muchos de ellos son indescifrables, a no ser que te interiorices en la interpretación que cada autor le asigna. Es un epigrama que refleja una sutileza tan suave e imperceptible como el de un pañuelo de seda deslizándose por tu piel, la sensación del agua escapándose entre tus manos o el suave viento que pasa por tu cara en un día de campo. Y es tan inmensurable como cuando

sientes escalofríos en el momento que te enamoras; así son las sutilezas que toda profesión o actividad humana posee, pero que pocos hacen suya o que pocos son capaces de percibir.

Las distinciones del lenguaje que se presentan en este epigrama son tan pequeñas e inmensas que no es posible razonar sin tener un conocimiento empírico sobre esas verdades, las cuales estructuran un nuevo mundo de no-creencias, un nuevo paradigma del conocimiento y nuevos constructos mentales que sugieren no dar forma a la forma, que no es otra cosa que fluir.

Cuando el científico Humberto Maturana relata que él es un observador, simplemente podríamos decir que no está haciendo nada, no obstante, también sabemos que lo está haciendo todo; observar es una acción que es muy distinto a quedarse quieto o impávido frente a lo que sucede. Todo acto de fluir es acción y movimiento, todo acto en el coaching es acción y movimiento; y es por esa distinción que la disciplina del coaching no es nada pero a la vez lo es todo. Por lo mismo la última frase de este epigrama “Una vez cumplida su obra, no se la atribuye y justamente porque no pretende que se le reconozca el mérito, es que el mérito no puede serle desconocido”, es que el coaching en el mundo está ganado múltiples adeptos y han surgido escuelas, organizaciones y profesionales de las más diferentes áreas del saber humano, que desean adquirir estas nuevas habilidades.

Por la misma razón de no-cambiar es que lo estamos cambiando todo, la nueva era requiere de personas con capacidades y habilidades especiales que ayuden al resto a cambiar los constructos rígidos y establecidos por unos más flexibles y adaptables, que

propicien el *fluir* en la ecuación donde la única constante es el cambio.

Hacer confluír todo lo antes nombrado es complejo, tan complejo como lo es un ser humano, las habilidades que todo coach debe entrenar no son tantas como se sugiere, y desde mi perspectiva se basa en simplemente saber *fluir*, claro que para poder hacer esto requeriremos de alguna experiencia y de mucho aprendizaje del tercer orden sobre esa experiencia. Por lo tanto, es un constante auto-descubrimiento, auto-conocimiento y reconcomiendo personal.

Cuando hablo de sutilezas del coaching, hablo del arte de *fluir* y de cómo cada una de estas piezas van tomando posición, forma y significado en mi cliente.

Cuando hablo de sutilezas del coaching, además, estoy hablando de tratar de no traspasar o trasgredir ciertos límites que no son del todo claros con otras disciplinas como la terapia, la consejería, la consultoría y la mentoría; y que cuando lo hacemos, que muchas veces ocurre, estar conscientes de que debemos volver natural y rápidamente a nuestra área de trabajo.

El coaching nace para satisfacer un área que sigue siendo muy crítica en toda dimensión humana, como individuos nos sentimos solos y a veces sin mucha ayuda para prosperar. Es aquí que el coach sintoniza con esta situación, genera un proceso de observación y visualización, empodera a la persona desde la toma de conciencia de quién es hoy en día, sumándole todo aquello que ha hecho, ha estudiado y ha experimentado, traducándose en aprendizaje puro para que desde esa plataforma, con un nivel más

alto de confianza en sí mismo y con una mayor auto estima, comience a lograr objetivos en el corto plazo.

Una de las grandes diferencias del coaching en comparación con otras disciplinas es que es un proceso de corto plazo, en pocas sesiones el cliente ya toma conciencia, genera una situación deseada y comienza a hacer cosas para lograrlo.

Es una disciplina de presente a futuro, el pasado solo sirve para comprender el presente desde la mirada del aprendizaje. El pasado ayuda a clarificar que todas las circunstancias, situaciones, aciertos y errores son para fortalecer quién eres hoy, re-significando el pasado que te ayudará a perdonar a otros y a ti mismo, y con esa misma fuerza, agradecer. Es en el agradecimiento donde nuevamente retomamos la fuerza interior que perdemos cuando en la ecuación de vida lo externo pesa más que lo interno. Se agradece entonces para tomar dicha fuerza e impulsarnos al futuro, entendiendo este agradecimiento como un acto humano de compasión hacia nosotros, otorgando peso específico a lo que somos hoy.

## **DESDE LA TOMA DE CONCIENCIA**

Al darnos cuenta de algo el cuerpo lo habla antes que el verbo, por eso el coach observa lo que sucede con su cliente y comienza a generar y encausar ese insight para que tome contacto con esa situación en particular.

Desde ese momento ocurren grandes cosas: el insight es el gran hito del proceso, es en la toma de conciencia donde el cliente toma para sí su rol de protagonista de su propio espectáculo, y es

en este minuto donde el cliente debe tomar decisiones importantes para su propio proceso. Dentro de ellas, la más importante, es la decisión de “Acción” frente a esta verdad revelada.

El cliente está en un estado de observación profunda, casi en una levitación mental, la cual propicia y precipita un gran lema, slogan o frase que marcará el rumbo, fijará el norte como una brújula; y dará forma un mapa para alcanzar ese objetivo visualizado solo si existe una decisión profunda y voluntaria de querer tomar para sí mismo esa nueva condición.

El cliente puede desear algo con sentido a esa toma de conciencia, pero si no existe acción, ese lema, slogan o frase, quedará tan solo como una linda declaración de buenas intenciones, una declaración sin propósito, un proceso vacío.

El coach deberá utilizar con mucha sutileza este momento, por una parte existe una gran fuerza movilizadora hacia la concreción del objetivo, pero al mismo tiempo, habrá una fuerza en el sentido contrario donde se encuentran los miedos y creencias limitantes que absorben al cliente. El coach debe ser capaz de motivarlo e inspirarlo para que esa declaración con propósito, llegue al menos a una acción muy simple, y cuando ella se ejecute, reconocerlo para potenciar su confianza y auto estima.

El coach no debe forzar y mucho menos responsabilizarse por el proceso del cliente, las recomendaciones, sugerencias o propuestas siempre deben venir del coachee, al menos en esta etapa donde él encuentra sus propios recursos y herramientas para la acción.

En la toma de conciencia se encuentra la puerta de salida de

la zona de confort hacia la zona de aprendizaje, esa puerta no se abrirá sin convicción y propósito del cliente por lograr algo mejor, un desarrollo, un cambio, una situación deseada; y para abrir esa puerta, se requiere compromiso, responsabilidad y voluntad. Ambos, coach y cliente, saben que la expectativa está centrada en ese objetivo visualizado y de alguna manera deberán trabajar mancomunadamente, para visualizar todos los obstáculos o barreras que existirán entre el hoy y el mañana, para hacer tantos planes de acción que logren derribar cada uno de esos obstáculos o barreras, manteniendo siempre la visión de que hoy tu cliente es la mejor versión de sí mismo.

Esta toma de conciencia inicial muchas veces es muy superficial, y en lo general nos damos cuenta que a medida que avanzamos en el proceso, el cliente irá profundizando ese insight, el cual, eventualmente, puede llegar a estados de quiebre secundarios o al quiebre primario. Lo fundamental de esto es no dejar de visualizar el objetivo que puede sufrir modificación de alcance o impacto, puede mutar adicionando nuevas cosas o, definitivamente, cambiar por completo ante esta nueva verdad revelada. Lo que está claro es que no importa cuál sea la elección del cliente, el coach debe estar ahí para contener, para cambiar el observador y catalizar esas nuevas fuerzas para que le permitan tomar impulso, y con estos nuevos bríos, facilitando el proceso para que el cliente logre lo que se está proponiendo.

En la línea del segundo epigrama del Tao, de Lao Tse, las distinciones entre una y otra cosa van tomando consistencia en la conversación de coaching. El coach, mediante la aplicación de una

serie de técnicas, va ayudando a su cliente en la profundización del insight, principalmente desde lo corporal, donde surgen una serie de cosas sustantivas que observamos y que el cliente pueda dar un significado. No obstante, debemos tener claro que esto es algo muy general. El estado de insight es trascendental para nuestro proceso de coaching con el cliente, y es indispensable que él habite algún momento en ese estado.

No es simplemente tomar conciencia, visualizar un futuro y ponerse a la acción; de cierta forma debemos crear sintonía para que nuestro coachee posibilite una conexión más profunda e intensa con esa compasión y aceptación, las cuales son dimensiones para cualquier aprendizaje. Por eso es necesario propiciar un ambiente para que nuestro cliente pueda habitar en la toma de conciencia, desde ese punto de vista, puede abrirse a muchas posibilidades y no dejarse llevar por el impulso original, cuya fuerza es muy potente, pero puede ser de corto alcance; y solo habitar en el insight permitirá ver una gama de opciones que el impulso inicial no permite visualizar. Además, podremos discernir sobre la toma de conciencia que puede ser integrado, un insight cognitivo o racional que sería lo ideal, frente al tipo emocional como un todo. No obstante, si eso no se precipita, la conversación de coaching lo hará más tarde.

Es en el habitar donde el coaching nos permitirá fortalecer la confianza mutua al explorar un terreno de difícil acceso, donde el corazón y la mente de nuestro coachee está a disposición y en sintonía. Eso, sin duda, es tremendamente valioso para ambos; una exploración segura donde el compartir miradas es fundamental

para lo que vendrá.

Habitar el insight es como escalar un muro, el coachee comienza su ascenso bien provisto de seguridad, con los arneses suficientes para facilitar la tensión y que la cuerda fluya. Unos mosquetones que se adhieran al arnés y que le permitan subir a paso seguro, y cuando no exista salida aparente, tener la seguridad de retroceder, moverse hacia los costados e incluso impulsarse para ver dónde está el camino. Es permitido que quién lo sostenga lo haga con fuerza y confianza.

Habitar el insight también permite clarificar, nivelar expectativas y estar presente en el aquí y ahora; es la construcción de una plataforma que contiene básicamente confianza mutua:

- Del coach hacia el coachee: Saber que lo podrá hacer, que tiene las habilidades y competencias necesarias, y si no las tuviese, que las podrá conseguir en el camino.
- Del coachee hacia el coach: Saber que ese coach es idóneo para el coaching, que posee sintonía y vínculo para facilitar el proceso personal.

## **EL VALOR DE LA CONFIANZA**

La Real Academia Española define confianza como:

- Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.
- Seguridad que alguien tiene en sí mismo.
- Presunción y vana opinión de sí mismo.
- Ánimo, aliento, vigor para obrar.

- Familiaridad (la llaneza en el trato).
- Desus. Pacto o convenio hecho oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratantes o del comercio.

Al ver las distinciones podemos notar que todo es subjetivo e intangible. Antiguamente, el sistema bancario tenía obligación de respaldar sus colocaciones (los préstamos que le hacían a empresas y personas) con un valor en oro que era tangible, concreto y respaldaba que dicho banco tenía cómo cubrir lo que entregaba en caso de que sucediera algo fuera de lo común.

Entre ambos casos, llevando la confianza desde lo tangible a lo intangible, ¿qué cosas te hacen sentir confianza hoy en día?

La pregunta parece simple, aunque la respuesta pareciera que no. Lo intangible del valor de la confianza es subjetivo, y dependerá de la interpretación que cada persona le dé a los factores individuales que componen ese valor. ¿Cómo lo tratamos con nuestro coachee? ¿Qué hacemos para ganarnos su confianza?

Es innegable que hay una serie de tácticas y buenas prácticas que propician, incrementan y solidifican la confianza. Sin embargo, y como la relación de coaching es un aprendizaje simbiótico, quizá una de las cosas que deberíamos hacer es sondear el significado de confianza que ambas personas (coach y coachee), tienen para aunar criterios y nivelar expectativas sobre ese valor en sí mismo.

La confianza y el significado personal poseen una estructura compleja de otros valores morales y éticos que difieren en cada uno. La confianza, es el valor de la “fianza” llevando este valor

monetario a uno intangible que alguien deposita en otra, y que demora en la solidificación, aunque se destruye con muy poco.

- **A nivel de valor:** Dentro de tu escala, ¿qué puesto ocupa la confianza?
- **A nivel ético:** ¿Qué significado le das a la confianza?
- **A nivel social:** ¿Qué actitudes o fortalezas debe tener la otra persona o grupo para que sintonicen con tu valorización de la confianza?
- **A nivel individual:** ¿Qué cualidades tienes tú para ser confiable?

Creo que existen respuestas dinámicas porque estamos constantemente aprendiendo y nutriéndonos de muchas experiencias. Pienso que la palabra “Confianza” tiene una definición inconclusa, por eso busco crear con cada cliente una relación especial que nos permita elaborar o construir un campo de aprendizaje mutuo, sin dudas; y que cada experiencia nos aporte a esa construcción de definición y de relación. Personalmente entiendo la confianza como una llave maestra que te abre todas las puertas, cerrojos o candados para ver las posibilidades; y aquí les dejo las cinco mejores prácticas que he tomado para mis procesos de coaching:

1. Saludo cordial: Refleja tu motivación para ayudar constructivamente en el proceso de coaching.
2. Nivelar la definición de coaching: Muchas veces nuestros clientes tienen una percepción o definición errada de lo que es la

disciplina, confundiéndola con terapia, consultoría, capacitación o entrenamiento.

La etimología de la palabra “Coach” tiene dos orígenes: una Inglesa donde se nombra a un coche o carruaje, y otra más “gringa” (Estados Unidos) de entrenador de equipo deportivo. El consenso dentro de la disciplina es la primera, somos una especie de coche o carruaje que te lleva de un lugar al otro. En ese sentido, nuestra explicación debe contener estas aclaraciones que son claves para el proceso:

- a. Somos un vehículo, pero el viaje lo hace el coachee.
- b. Te llevamos de un lugar a otro, pero el protagonista y viajero es el coachee.
- c. Te proporcionamos una experiencia que puede incluir ciertos entrenamientos.
- d. Cambiando el observador que somos, te facilitamos ciertos descubrimientos que posibilitan una apertura de conciencia.

En la mayoría de nuestras formaciones solicitamos expresamente a los nuevos coaches que tengan su propia definición de la disciplina; el nivel de compromiso y responsabilidad con esa definición estará en proceso permanente que se irá nutriendo hasta que sea natural para cada coach.

### 3. Nunca dejes de observar: No me refiero a clavar tus ojos

en los ojos de tu cliente, sino en la actitud de escucha que facilite la conversación que debe ir desde la compasión, pero no en el sentido de tristeza, sino de humilde apertura. Esta actitud puede incluir ciertas miradas, tono y ritmo de voz; actitud corporal y contexto ambiente (sala apropiada, luz, aroma, etc.)

4. Comparte miradas desde tu propia percepción o intuición: Sobre lo que tu cliente te está relatando, de esta forma se nivelan defunciones sobre esas cuestiones.
5. Reconoce en tu coachee sus habilidades: Para hacer frente a los desafíos que el mismo pueda establecer, no se trata de ser un “hincha” o “porrista” y que tengas pompones de papel cada vez que él logre una meta. Se trata, simplemente, de que tu cliente se conecte con sus propias emociones o background de vida para establecer una plataforma donde se encierran sus experiencias. No comienza desde cero, sino que todo lo vivido, aprendido y recorrido suma, nunca resta. No olvides que el proceso de coaching es una constante construcción.

Para comprender mejor lo anterior, te propongo un ejercicio que es muy simple, pero que te ayudará a recordar lo que eres, lo que tienes y lo que ya sabes.



Escribe a continuación cinco cosas que ya estudiaste y que te sirvan en el día a día:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Ahora escribe tus cinco principales valores, por ejemplo; responsabilidad, compromiso, lealtad, etc.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Piensa en cinco personas en las que sabes que puedes confiar y que te podrían ayudar en algún momento.

-----  
-----  
-----

-----  
-----

Ahora piensa en cinco situaciones difíciles que pudiste superar

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Anota las actitudes que tomaste o de dieron valor para superar las situaciones anteriores, por ejemplo, actitud positiva, optimismo, resiliencia, etc.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Como podrás ver luego de hacer este simple ejercicio de fragmentación, tienes múltiples condiciones y habilidades ganadas en tu experiencia de vida, sobre las cuales puedes emprender otras; y conectar con ellas te permitirá ir hacia tus objetivos desde otro lugar, nunca desde cero. Además te permitirá conocerte mejor, dándote más confianza y felicidad. Y cuando un coach es feliz todos lo notan y se convierte consciente o inconscientemente en una referencia y un modelo que inspira y motiva a lo largo de todo el proceso.

## Capítulo 8

# Traspasando Fronteras

Volviendo al diagrama inicial donde confluyen distintas disciplinas similares al coaching, pero distintas de foco, quisiera señalar que eventualmente como coach podemos traspasar dichos límites y es natural que así sea, no obstante, debemos ser conscientes de ello para ir modulando estos traspasos. Volviendo al epigrama II del Tao Te King; “Por esto el Sabio se atiene al no-obrar y enseña sin palabras. Los seres vienen a él y él no los rechaza. Él produce y no posee, realiza y no se apropia de nada”

Ya hemos mencionado que el coaching es una disciplina de presente hacia el futuro, en ciertos casos traspasamos el límite con la terapia al visualizar el pasado, para buscar fuentes, causas; aprendizajes que nos ayuden a nuestra construcción de futuro, nunca



con la intención de reparar. No olvides que como coaches no tenemos las competencias que poseen un terapeuta gestáltico, un psicólogo o un psiquiatra; y siendo un profesional de esas áreas que he incorporado el coaching como medio complementario, si ingreso en un terreno terapéutico de reparación, debo ser precavido y darle la opción a mi cliente de establecer una decisión, si el desea reparar o si desea construir.

Ingresar al pasado puede detonar distintas cosas en tu cliente, si no posees las habilidades y sobre todo las competencias necesarias para apalancar esa dimensión, es preferible que como coach derives a tu cliente a un profesional ligado a esa área. Sin embargo, si como coach ingresas al pasado para buscar herramientas o recursos, es muy valioso que puedas habitar junto a tu coachee en esa toma de conciencia y desde ahí podrás encontrar

numerosas cosas para nutrir el proceso.

Cautelosos, precavidos y sutiles debemos ser al abrir las puertas del pasado, habitando en esa dimensión con cautela y sutileza para salir de ahí tal cual entramos, sin llegar a ser invasivos y con mucho agradecimiento por la posibilidad del ingreso. Por eso es necesario poner en contexto las modalidades del habla para poder referirme a las otras dos disciplinas expuestas en el diagrama, las cuales quedan mejor explicadas en la siguiente matriz.

| Enfoque Observador/<br>Enfoque del habla | Enfoque habla<br>Único | Enfoque Habla<br>Múltiple |
|--|------------------------|---------------------------|
| Proponer                                 | MENTOR                 | CONSEJERO                 |
| Indagar                                  | ALGUNAS<br>TERAPIAS    | COACHING                  |

Generalmente en ambientes organizacionales encontramos estas dos disciplinas, Mentoría y Consejería o Counselling.

Hay varias diferencias entre una y otra; y a groso modo podríamos mencionar que:

- **Mentoría:** Es un proceso de enseñanza donde un maestro o mentor le enseña a un discípulo o mentee a posicionarse al interior de una organización. Por regla la mentoría siempre es interna, por lo tanto son dos personas que trabajan al interior de la organización. El mentor generalmente hablará desde un enfoque único y propondrá al mentee hacer ciertas

acciones. El enfoque único tiene referencia a que los demás acepten el enfoque del mentor y no otro, es de cierta forma “impositivo”.

- El Counselling o Consejero: Es un proceso de staff de línea como lo tienen los abogados o expertos de área. Estas personas asesoran a la línea generalmente desde la proposición y desde un enfoque múltiple. Este tipo de enfoque tiene referencia a comprender y compartir, legitimando las diferencias tratando de llegar a consensos, si bien es siempre de la proposición, acá todos los puntos de vistas son válidos en la formulación del resultado.

En ambientes organizacionales el coach puede traspasar ambas líneas, eventualmente, pero en muchos casos nuestro coachee requerirá de cierta enseñanza para comprender mejor su rol, su contexto y el objetivo trazado. Y si nosotros como coach tenemos esa experiencia organizacional podríamos enseñar una técnica o herramienta para que él pueda tomar conciencia de sus propios recursos personales, adaptarla para sí y utilizarla con sus colaboradores. Lo importante es señalar que como coaches no podemos quedarnos instalados como un mentor, utilizaremos algunas técnicas de mentoría para hacer más potente la toma de conciencia y mejorar los planes de acciones, pero volviendo a nuestro enfoque múltiple desde la indagación, que es lo correcto.

De esa misma forma, podemos aconsejar y traspasar los límites

hacia el Counselling, siempre desde lo operativo/táctico, podemos aconsejar utilizando una o varias herramientas, técnicas dentro del pool, una gama de acciones que el mismo coachee está visualizando, pero nunca imponiendo. La elección y decisión siempre debe estar en manos de nuestro cliente.

### EL MAYOR DE LOS DESAFÍOS PARA UN COACH: FLUIR

“Una vez cumplida su obra, no se la atribuye y justamente porque no pretende que se le reconozca el mérito, es que el mérito no puede serle desconocido” Tao Te King

Nuestro cliente o coachee ha llegado a sus objetivos, en un corto plazo (entre 4 a 9 sesiones generalmente), ha tomado conciencia, ha trazado un objetivo y ha realizado una serie de acciones que le permitieron lograrlo.

En la sesión de cierre se da un vistazo general al proceso tratando de recordar los aprendizajes y dejando anclados los éxitos. El cliente ha recobrado su fuerza interior y motivación para ir tras nuevos objetivos en el cual tú como coach, eventualmente, lo podrás ayudar.

El cliente siente que es el verdadero protagonista de su vida y agradece la confianza, respeto y responsabilidad que como coach has tomado en el proceso.

En una despedida, un apretón de manos o un afectuoso abrazo tu cliente sale y es hora de reflexionar, o como dice Steven Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, afilas tu propia sierra. Recuerdas cada momento del proceso, los intensos, de emoción y los de visualización de futuro. También aquellos que

fueron bajos o desde tu mirada más crítica en tu desempeño, pobres de alcance o impacto.

Todo factor de este proceso da una sumatoria que calza perfectamente en tus etapas de aprendizaje que se solidifica en un siguiente proceso con otra persona. Y fluir es lo que da consistencia a la disciplina que si bien exige preparación, entrenamiento, muchas y largas horas de práctica y mucho de afilar nuestra propia sierra, nos damos cuenta que poco a poco nos transformamos en un coach de excelencia y un verdadero catalizador de proceso de la experiencia humana. Pero, por sobre todo, nos vamos desarrollando en nuestras propias brechas.

## Capítulo 9

# Más allá de las Sutilezas

Más allá de todas las sutilezas nombradas, podemos ver que existe una enorme posibilidad de desarrollo personal y profesional en una disciplina naciente y que está ganando sus espacios dentro de todas las áreas de la humanidad.

Es una profesión dinámica que fluye dentro de lo más íntimo del ser humano, que no pretende enjuiciar o encasillar. No es impositiva pero al mismo tiempo, tampoco es blanda en el sentido de lograr los objetivos.

Es una metodología de acompañamiento que pretende reconocer las habilidades y capacidades que todos tenemos para desde ahí seguir construyendo. Desde la propia toma de conciencia individual para que cada persona haga lo que considere correcto con su propia existencia.

Es un método de auto-ayuda que bien utilizado puede cambiar tu mundo, y el de las personas que le rodean, mejorando sus relaciones interpersonales, la relación consigo mismo en todas sus dimensiones.

El coaching, hoy en día, está cubriendo todas las áreas del conocimiento, sea deporte, medicina, leyes, organizaciones de todo tipo, tamaño, industria; y se está posicionando en otras de carácter tan vertical como fuerzas armadas, iglesia, partidos políticos o gobiernos.

En estos días no existe figura pública, deportista de alta competición y miles de organizaciones alrededor del mundo que no tengan relación con un coach. Y debes tener presente que en cada uno de nosotros reside la responsabilidad y compromiso de generar buenas prácticas, de responsabilizarnos por la rigurosidad en las formaciones y de la humildad para ayudar a quienes lo requieran.

Quienes estamos haciendo del coaching una profesión, tenemos una conciencia social producto de los resultados que hemos ido notando con el coaching. Vemos cada día cómo alumnos de diferentes escuelas y organizaciones están ofreciendo prácticas gratuitas de coaching, a quienes deseen obtener un aprendizaje colaborativo para fortalecer su aprendizaje.

Más allá de las sutilezas expuestas tenemos un mundo que requiere de ayuda, miles de personas que desean ser escuchadas y otras tantas que necesitan de un guía o facilitador para lograr diferentes objetivos. Y entre los nuevos paradigmas sociales está el hecho de que personas comunes y corrientes que están

entrenándose en habilidades sociales y de comunicación, sin ser expertos en determinadas materias o áreas, sí tienen las competencias o habilidades para ayudar a personas y grupos a coordinarse mejor, restituir y modelar nuevas formas de comunicación, entendiendo desde la empatía que el liderazgo es posible si existe confianza y que cada ser humano puede lograr lo que se proponga.

Todo este conjunto de nuevos paradigmas están enseñando a la humanidad a poder prosperar, gestionar y liderar el cambio y liberación de conciencia.

Este libro no pretende ser un manual o instructivo para nuevas generaciones, sino un punto de vista desde mi experiencia con clientes y alumnos de nuestras formaciones. He querido plasmar con palabras simples lo complejo de la disciplina en la cual encontré mi norte y nuevas motivaciones.

Es un libro ligero para tener una mirada desde lo sistémico y ver cómo cada cosa va encontrando su justo lugar en la metodología.

## Agradecimientos

Quiero empezar agradeciéndome por ser lo que soy. He logrado con el correr del tiempo entenderme, conocerme, aceptarme y perdonarme. He cometido muchos errores, a veces involuntarios dañando a personas y otras veces desde la soberbia.

He tenido grandes victorias y horribles derrotas, no obstante, he aprendido a gestionarme en los éxitos y en los fracasos.

He logrado comprender que toda experiencia humana es sufrimiento y que la brecha entre éste y la felicidad no es enorme, sino que existe un abismo entre ambas, lo único que cambia es mi actitud frente al abismo. Y hoy en día acepto que me falta mucho para lograr la plenitud, pero ambiciono tenerla algún día, trabajo mucho para conseguirla y ayudo a otros en el mismo objetivo.

Quiero agradecer a mi esposa que con 10 años de matrimonio, no exento de obstáculos y quiebres, hemos podido unificarnos.

Siento que entre los dos hay mucha confianza. Angélica se ha transformado en una socia pues existe un plan común.

Quiero agradecer a mi madre, pese a no tener siempre la mejor relación, he comprendido que la quiero como persona y no como su rol, y en esta mirada he logrado comprender a muchos aceptándolos como son.

A todo el equipo de Latam Coaching Network, en especial a José Alejandro Cueto; en quien encontré un partner y un amigo. Siento que hemos podido vincularnos desde la pasión que sentimos al hacer las cosas y nos hemos ayudado a ser mejores. Quizá esta casualidad de ser frontales derechos nos abre inmensas posibilidades a nuevos proyectos y aventuras, y espero que así sea.

Para finalizar y no menos importante que el resto, agradezco a mis abuelos, a los cuatro padres de mi papá y padres de mi mamá, a quienes recuerdo con cariño y profundo amor. En ellos veo lo que soy hoy en día, son un recuerdo indeleble que marcó mi niñez y juventud con consejos, acompañamiento y amor.



