



COMPETENCIAS DE COACHING APLICADAS

.....

Con estándares internacionales

DAMIÁN GOLDVARG
NORMA PEREL DE GOLDVARG



GRANICA

Índice

<u>Portada</u>	
<u>Ediciones Granica</u>	
<u>Créditos</u>	
<u>Agradecimientos</u>	
<u>Prólogo de Lidia Muradep</u>	
<u>Prólogo de Elena G. Espinal</u>	
<u>Recomendaciones</u>	
<u>Introducción</u>	
<u>Normas éticas y estándares profesionales</u>	
<u>Confidencialidad</u>	
<u>Diferencia entre coaching y psicoterapia</u>	
<u>Diferencia entre coaching y consultoría</u>	
<u>Casos para reflexionar</u>	
<u>Acuerdo de coaching</u>	
<u>Acuerdo de coaching</u>	
<u>Establecer el acuerdo al principio del proceso de coaching</u>	
<u>Ejemplos del comienzo de una sesión de coaching</u>	
<u>Caso 1. Mónica</u>	
<u>Caso 2. Ana</u>	
<u>Análisis</u>	
<u>Diferentes niveles de competencia</u>	
<u>Confianza e intimidad con el cliente</u>	
<u>Confianza en el cliente</u>	
<u>Estrategias para desarrollar la confianza en el proceso de coaching</u>	
<u>Diferentes niveles de competencia</u>	
<u>Presencia del coach</u>	
<u>Nuestros pensamientos</u>	
<u>Querer quedar bien</u>	
<u>Las agendas, temas o cuestiones organizacionales</u>	
<u>Ejercicio</u>	
<u>Ejercicios para estar presente</u>	
<u>Diferentes niveles de competencia</u>	
<u>Escucha activa</u>	
<u>Diferentes niveles de competencia</u>	
<u>Preguntas poderosas</u>	
<u>¿Cuáles son las claves para hacer preguntas poderosas?</u>	
<u>La diferencia entre el “qué” y el “quién”</u>	

[¿Cómo hacer preguntas poderosas?](#)
[Debemos evitar...](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Comunicación directa](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Creación de conciencia](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Diseño de acciones](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Planificación y definición de objetivos](#)
[Evaluaciones de 360 grados](#)
[Pruebas de personalidad](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Gestión del progreso y la responsabilidad](#)
[Diferentes niveles de competencia](#)
[Apéndices](#)
[Ejemplos de documentos de acuerdos de coaching](#)
[Modelo 1.](#)
[Acuerdo de coaching para clientes que trabajan sobre objetivos personales](#)
[Modelo 2.](#)
[Acuerdo de coaching para clientes de organizaciones](#)
[Modelo 3.](#)
[Acuerdo de coaching](#)
[Sesiones](#)
[Sesión con Laura](#)
[Sesión con Marcela](#)
[Sesión con Mónica](#)
[Sesión con Ana](#)
[Sesión con Gustavo](#)
[Sesión con Sandra](#)
[Código ético y estándares profesionales de la Federación Internacional de Coaching](#)
[Competencias clave de coaching de la International Coach Federation \(ICF\)](#)
[Bibliografía](#)
[Acerca de los autores](#)
[Damián Goldvarg, Ph.D., MCC](#)
[Lic. Norma Perel de Goldvarg, PCC](#)
[Contratapa](#)
[Selección de títulos](#)

Portada

Damián Goldvarg

Norma Perel de Goldvarg

Competencias de coaching aplicadas

Con estándares internacionales

GRANICA

Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo

Ediciones Granica

© 2011 by Ediciones Granica S.A.

www.granicaeditor.com

BUENOS AIRES

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634–3° G

C1048AAN Buenos Aires, Argentina

Tel.: +5411-4374-1456

Fax: +5411-4373-0669

E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21
Col. El Mirador
53050 Naucalpan de Juárez, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO

Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO

Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +5982-712-4857 / +5982-712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

Créditos

Goldvarg, Damián

Competencias de coaching aplicadas: con estándares internacionales

Damián Goldvarg y Norma Perel de Goldvarg

1a ed.–Buenos Aires: Granica, 2013.

E-Book.

ISBN 978-950-641-647-8

1. Coaching. I. Perel de Goldvarg, Norma II. Título

CDD 650

Fecha de catalogación: 18/06/2012

Coordinación editorial: Débora Feely

Diseño de cubierta: MVZ Argentina

Conversión a EPub: Daniel Maldonado

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

Agradecimientos

Deseamos, en primer lugar, agradecerles a todos los coaches que participaron en grupos de mentorcoaching en la Argentina, Chile, Colombia, México, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Estos grupos desarrollan habilidades de coaching siguiendo los estándares internacionales de la Federación Internacional de Coaching.

También a los colegas que nos apoyaron en el desarrollo de estos grupos: Lidia Muradep, Alicia Bolton, Esther Peluffo, María Isabel Santos, Elena Espinal, Olga Lucía Toro, Ivonne Hidalgo, Claudia Raffo, Tani Sturich, Matilde Leal, Ángela María Gutiérrez, Gerardo Silbert y Brenda Velez.

A nuestros colegas y maestros, Eduardo Vier, PCC, Ginger Cockerham, MCC, y Julio Olalla, MCC, porque fueron fuente de inspiración y aprendizaje.

A Mariano Vázquez, Claudia Castellanos, Nora Biderman, Eva Denaday, Noemí Beraja, Isabel Chacon y Sandra Gutterman, por sus valiosos aportes.

Queremos hacer un especial reconocimiento a Pablo Puente, que editó el libro, y tuvo una paciencia muy grande con madre e hijo.

Finalmente, queremos agradecer a todos aquellos, tanto de la Argentina como de otros países de Latinoamérica, que no nombramos, pero que de un modo u otro han contribuido a que este libro haya sido posible.

Norma Perel de Goldvarg, PCC
Damián Goldvarg, MCC

Prólogo de Lidia Muradep

Es un placer y un honor para mí prologar este libro.

Por intermedio de Norma, tuve la oportunidad de conocer a Damián hace casi tres años, cuando vino a la Argentina en nombre de la ICF, para transmitirnos las 11 competencias clave.

A lo largo de todo este tiempo he podido comprobar el enorme compromiso y la entrega de ambos, puestos al servicio de que incorporemos las competencias en los procesos de formación y en la práctica profesional del coaching en Latinoamérica.

Este libro nos ofrece una descripción profunda y minuciosa de cada una de las competencias, y aporta modalidades efectivas de aplicación y casos para la reflexión, con sus correspondientes análisis. Nos muestra también ejemplos concretos de lo que es necesario evitar en la práctica. Al aporte claro y preciso acerca de los diferentes niveles de aplicación de cada competencia suma la exposición de sesiones con distintos clientes y, por último, el proceso de análisis y evaluación grupal en cuanto a maestría de una conversación de coaching.

Considero que es un trabajo generoso de reflexión compartida, y que contribuye al desarrollo profesional del coaching a nivel global.

Felicito a los autores por esta iniciativa.

Lidia Muradep, MCC

Directora de la Escuela Argentina de PNL y Coaching
Vicepresidente de la International Coach Federation,
Capítulo Argentina

Prólogo de Elena G. Espinal

Participé de las “viejas lides” del coaching. De ese momento en el que comenzó a establecerse como una manera de mirar el mundo y de intervenir en las conversaciones. Fue un baño de humanidad, de rescate de la creatividad y de la valoración emocional.

El coach y maestro Jim Selman dice que el coaching es la herramienta que nos permite a los seres humanos salir de la “máquina” que nos maneja, para dirigirnos hacia la valoración del tiempo como un regalo donde hacer de nuestra vida lo que queramos, hacia la valoración de nuestros afectos, del propio sistema de decisiones.

A partir de esa historia, el coaching (al menos el ontológico) tenía una gran base filosófica, y en su receta se incluía una respetable porción de arte. El arte de los artistas, de los que crean un juego, de los que se inspiran y poseen una fórmula imposible de transmitir. Podíamos enseñar la teoría, pero la práctica...

Había gente que tenía la habilidad casi innata de hacer buenas preguntas, de llevar al otro a descubrir mundos nuevos. Había artistas a quienes verlos cómo hacían coaching era toda una experiencia. Unos parecían cirujanos de juicios y creencias fundamentales, otros eran hábiles en el trabajo emocional, o fantásticos en la maestría para generar distinciones. Cada uno de ellos producía en quienes recibían coach y en quienes eran testigos de ello admiración y éxtasis. Sin embargo, adquirir su habilidad era complicado, y a veces hasta imposible.

Una lucha de aquellos tiempos, en la que los alardes parecían espadas sacando chispas al tocarse, era la que mantenían las diferentes escuelas. Los ontológicos considerábamos que todo aquello que no fuera coaching ontológico no tenía elevación. Nos ofendimos, además, cuando el uso de la palabra coaching se extendió, y ya los gerentes hacían coach a sus empleados, padres a hijos, los que antes hacían mentoring, o counseling o programación neurolingüística. La palabra “coaching”

comenzó a popularizarse y muchos empezaron a funcionar o a presentarse como coaches.

Los años pasaron y el trabajo de la International Coaching Federation (ICF) hizo algo fundamental: transformar un arte en una profesión, fijar estándares, describir qué es y qué no es coaching.

La competitividad que generó la popularización de esta profesión nos forzó a mejorar notablemente nuestras habilidades, y exigió que las escuelas elevaran sus estándares y formaran profesionales de mayor calidad. En este proceso, las 11 Competencias Clave desarrolladas por la ICF adquirieron un valor preponderante.

Hablemos ahora de los autores de este libro.

¿Quiénes son estos maestros autores?

Norma y Damián forman parte de una familia dentro de la familia del coaching. Son madre e hijo. Ambos son coaches. Norma vive en Buenos Aires. Damián es argentino y hace varios años reside en los Estados Unidos, donde cumplió con un trabajo loable de inclusión del habla hispana en el ámbito de la ICF. Su compromiso con los coaches y con el coaching como profesión es un parasol para esta actividad en Latinoamérica, aunque su meta seguramente se extenderá muy pronto a otras culturas.

Este libro tiene la capacidad de llevar de la mano al lector por el conocimiento de las distinciones básicas del coaching. La descripción, con palabras sencillas, de las 11 competencias clave permite tanto a los que quieren ser coaches como a los que buscan información sobre esta profesión un paseo por los lineamientos esenciales.

Estoy convencida de que la obra de Norma y Damián tiene el destino de transformarse rápidamente en una herramienta de cabecera para quienes están en su etapa de formación, ya que sienta las bases de un modelo de trabajo y muestra el arte de hacer coaching, como una aspiración para los enamorados de la profesión que se dediquen a soplar, a ser viento bajo las alas de los que quieren ir más lejos.

Recuerdo la leyenda de los tarahumaras que rescata Clarissa Pinkola Estes en su libro *Mujeres que corren con los lobos*. Habla de la huesera, que recorre los campos buscando huesos de lobos, los junta y una vez formado el esqueleto los sopla y les canta, y entonces ve el milagro: los huesos comienzan a llenarse de carne, de piel, de pelos. Luego les toma el hocico, sopla y, a veces, un lobo se yergue y comienza nuevamente a correr.

¿No somos un poco eso los coaches, cuando soplamos aires de posibilidad y de valía en este mundo?

Elena G. Espinal, MCC
Especializada en Coaching Organizacional
y Diseño de Futuro

Recomendaciones

Al fin un manual práctico, sencillo y didáctico que explica las competencias de la ICF, con ejemplos reales, muy útil para los coaches en formación, y también para los coaches supervisores, evaluadores y aspirantes a una acreditación. Damián y Norma nos ofrecen generosamente su propia experiencia danzando libremente entre los estándares de la ICF, su creatividad personal y su sensibilidad como coaches. ¡Imperdible!

Cecilia Cosamalón

PCC y evaluadora de la ICF
Past-president de la ICF Perú

Un libro de vital importancia para el momento que está viviendo la profesión del coaching en América Latina. El aporte que Damián y Norma hacen en esta exploración de las 11 competencias de la ICF es invaluable para el desarrollo de cualquier coach que aspire a una práctica de excelencia.

Illary Quinteros

PCC y evaluadora de la ICF
Presidente de la ICF Chile

Recomiendo este libro porque resalta las competencias que avalan a un coach profesional, comprometido con elevar el nivel de la profesión. Es valioso porque expresa con claridad cómo vivir las competencias y la ética profesional según lo estipulado por la Federación Internacional de Coaching.

Mirna Pérez Piris

PCC
Coach ejecutiva
Chair del Comité Regulador de la ICF
Presidente ICF México

Este libro es una joya para la profesión. El mensaje es sencillo. Damián y Norma revelan metodología específica y principios necesarios que colaboran en la ruta hacia el éxito, tanto de coaches como de toda persona que desee mejorar su desarrollo personal.

Brenda Vélez

MCC

Presidente ICF Puerto Rico

Presidenta y directora general del Coach Art Institute

Considero a este libro de cabecera para todo coach aprendiz o profesional. Su lectura es imprescindible, porque brinda una mirada “desmitificada” sobre el coaching, desde la práctica de competencias y estándares internacionales. Llena un vacío en la bibliografía que existe sobre el tema y contribuye a mostrar las entrañas de esta profesión cada vez más reconocida en el mundo.

Laura Fierro Evans

MA, ACC de la ICF

Coach especializada en potenciar ejecutivos, equipos y empresas en el desarrollo de competencias multiculturales

Primer texto en idioma castellano sobre las 11 competencias definidas por la Federación Internacional de Coaching que son centrales en el ejercicio de la profesión. Es un libro bien escrito, sencillo, didáctico y completo. Es, sin lugar a dudas, una herramienta indispensable para coaches en formación, escuelas de coaching y profesionales del coaching.

Olga Lucía Toro

MS, PCC de la ICF

Consultora de liderazgo y desarrollo humano integral

Miembro de la ICF Colombia

Las competencias de coaching son el marco dentro del cual todo el conocimiento, la experiencia y la sabiduría de un coach es posible potenciar, en pos de un proceso transformacional y del alcance de metas que lleven a una mejor calidad de vida de sus coachees.

Este libro completa en forma simple, clara, concreta y precisa el aprendizaje que necesita un coach profesional a la hora de querer definirse como tal.

Gerardo Silbert

Coach, Trainer

Presidente de la ICF Uruguay

Resalto la labor pedagógica con la que Norma y Damián nos presentan un tema, siempre tan actual: las competencias de coaching. Aporte sin límites. Generosidad sin fronteras.

Isabel Cristina Jaramillo

PCC de la ICF

Presidente de la ICF Colombia

Introducción

La práctica de coaching profesional es relativamente nueva. La Federación Internacional de Coaching (ICF¹), que se fundó en 1995 y regula la actividad a nivel global, desarrolló estándares éticos y lineamientos para favorecer el crecimiento y la credibilidad de la profesión. La ICF ofrece, además, certificaciones reconocidas en todo el mundo, y los congresos internacionales de coaching más numerosos e importantes. En abril de 2012 cuenta con más de 21.000 miembros en 110 naciones, con más de 140 capítulos o grupos organizados que ofrecen asesoramiento, instrucción y actualización.

En el año 2001, un grupo de ocho coaches experimentados, directores y profesores de escuelas de coaching de los Estados Unidos, se reunieron para definir cuáles eran las competencias más importantes que debe tener un coach profesional. Las escuelas representadas fueron: Hudson Institute, Newfield Network, Coaches Training Institute, Coach U, Coach for Life, Success Unlimited Network, Academy of Coach Training y New Ventures West. La meta que se fijaron fue desarrollar un modelo que permitiera guiar la formación de nuevos coaches, definir los parámetros para su certificación y, de esta manera, dar mayor credibilidad a la profesión que estaba empezando a desarrollarse. El equipo se reunió dispuesto a trabajar arduamente para revisar la actividad a través de diferentes filtros y bases teóricas, y, de esta manera, crear un modelo de competencias clave, que fueron validadas recientemente por una encuesta completada por los coaches de la ICF con mayor experiencia.

El objetivo de este libro es compartir con los lectores las 11 competencias clave que un coach profesional debe demostrar, nuestras interpretaciones de ellas, y nuestra experiencia como formadores, examinadores de la ICF y coaches mentores durante los últimos 10 años. Para expandir el conocimiento de cada competencia, y con el objetivo de desarrollar el caudal teórico y práctico del coaching como profesión, hemos incluido el trabajo de otros autores.

Nuestro compromiso es con el desarrollo de la profesión de coaching y de profesionales con altos grados de efectividad, que sigan los estándares éticos y los lineamientos que propone la ICF.

Para llegar a la maestría de coaching es necesario un proceso de aprendizaje que parte desde el nivel de principiante, pasa por uno intermedio y llega al grado de

master coach, el más alto que reconoce la ICF. En este trabajo, desarrollamos las expectativas de demostración de las competencias para cada nivel.

Es importante hacer dos aclaraciones. Primero, que las explicaciones que presentamos son nuestro punto de vista sobre las competencias de la ICF, basado en la experiencia que acumulamos como formadores y mentores de coaches. Segundo, que las competencias están íntimamente relacionadas unas con otras y hay superposiciones entre ellas. Nuestro esfuerzo es definirlas, clarificarlas y separarlas con fines didácticos.

Para ilustrar los conceptos expuestos, incluimos sesiones de coaching, que son reproducidas con la autorización de los clientes que participaron de ellas.

Desde que la ICF comenzó a tener presencia en América Latina, hace relativamente poco tiempo, muchos coaches experimentados demostraron interés en sumarse a una organización con estándares globales. Este libro tiene la finalidad de contribuir al desarrollo profesional no solo de quienes están en la etapa de formación, sino también de coaches con experiencia, que tienen como objetivo familiarizarse con la ICF para obtener sus credenciales y conseguir mayor credibilidad.

Si usted desea conocer más sobre la Federación Internacional de Coaching, lo invitamos a visitar su página en Internet:

www.coachfederation.org

1. Por su nombre en inglés: International Coach Federation.

Capítulo 1

Normas éticas y estándares profesionales

Las normas éticas y los estándares dan credibilidad y seriedad a cada profesión, establecen expectativas claras sobre la relación con los clientes y facilitan la consistencia de la práctica entre las personas que desempeñan la misma tarea.

La capacidad para interpretar e implementar las normas éticas y profesionales de la ICF permite sentar las bases para la relación de coaching. Implica no solo la comprensión de las normas, sino, sobre todo, la aptitud para tomar decisiones de acuerdo con estos lineamientos.

El código ético de la ICF² tiene tres partes:

La primera define qué es coaching, la relación que se establece durante el proceso de coaching y el compromiso que adquiere un coach profesional de la ICF de demostrar las competencias clave y aplicar el código ético.

La segunda parte tiene cuatro secciones, en las que se definen las normas que regulan la conducta profesional del coach, tanto individualmente como frente a sus clientes, los conflictos de intereses, la confidencialidad y la privacidad.

La tercera parte es el juramento de ética profesional.

En la aplicación y el seguimiento de estas normas éticas aparecen dos desafíos particulares: la confidencialidad y la obligación de comunicar con claridad al cliente las diferencias entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones que ofrecen apoyo emocional, y de derivarlo al profesional apropiado cuando sea necesario. Exploraremos estas dos áreas de aplicación.

Confidencialidad

Es necesario que el coach explique claramente a su cliente que todo lo que se habla durante la sesión de coaching es confidencial. Todo lo que se le dice al coach es secreto profesional, incluida la propia relación de coaching. Por lo tanto, el coach no puede compartir con otras personas ni los nombres de sus clientes ni la información que le brindan.

La confidencialidad también significa que cuando un coach es contratado por una organización, lo que se diga en la sesión solo puede ser revelado a la organización con el consentimiento de la persona que está recibiendo coaching. Por eso es importante distinguir entre el cliente y el *sponsor* o patrocinador, que es la persona u organización que paga por el proceso de coaching o se encarga de facilitarlo y organizarlo (ver apartado 1 del Código Ético de la ICF).

En este sentido, el coach explicará al cliente, antes de empezar el proceso, qué información se dará a conocer al *sponsor*. La mejor estrategia es compartir la responsabilidad con el cliente, para que decida qué información compartirá con el patrocinador y establecer, antes de comenzar, un acuerdo claro, que resultará imprescindible para reforzar la confianza que requiere el trabajo de coaching.

Diferencia entre coaching y psicoterapia

Un coach debe tener claro qué temas son o no son pertinentes para que sean incluidos en el proceso de coaching. Los problemas relacionados con ansiedad, depresión, drogadicción u otras patologías de origen emocional y mental no pertenecen a este campo.

De acuerdo con la ICF, el coaching consiste en “trabajar junto al cliente en un proceso creativo y estimulante, que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional”. Cuando las inquietudes que trae el cliente no pertenecen a esta categoría, debe ser derivado al profesional apropiado.

Ejercicio

Determine cuáles de los siguientes temas son apropiados para realizar trabajo de coaching con un cliente.

- Ser más efectivo al organizar actividades.
- Tener claros los objetivos profesionales.
- Mejorar la relación con su jefe, porque no lo entiende.
- Mejorar la relación con su equipo de trabajo.
- Decidir si se separará o no de su pareja.
- Bajar de peso.
- Mejorar la relación con su madre, ya que no habla con ella desde hace dos años.
- Evitar ideas suicidas.
- Poder dormir por las noches.
- Falta de ganas de hacer cosas.
- No tener energía para levantarse a la mañana.

De esta lista, solo los primeros cuatro casos son apropiados para ser atendidos en sesiones de coaching. Los restantes requerirán la derivación a otro profesional (psicoterapeuta, psiquiatra, nutricionista, neurólogo, etc.), que sea el más indicado, de acuerdo con la situación planteada.

También puede suceder que una persona se encuentre en un tratamiento específico y requiera del servicio de un coach para lograr un objetivo determinado. Por ejemplo, que contrate a un coach para desarrollar la disciplina que requiere el plan de acción que indicó un nutricionista. En estos casos, recomendamos que, con la aprobación del cliente, el coach se comuniqué con el otro profesional, para delimitar el objetivo de las sesiones de coaching y establecer un acuerdo entre ambos sobre cómo puede colaborar cada uno para que la persona alcance sus metas.

Diferencia entre coaching y consultoría

En algunos casos, las organizaciones pueden contratar coaches para que colaboren con el desarrollo de sus líderes. Debe estar clara la diferencia entre el rol del coach, como potenciador de capacidades, y el del consultor, que es un experto y da consejos basados en su experiencia. Muchas veces, el coach desempeña las dos funciones, pero

siempre debe tener clara su misión y, sobre todo, explicar a sus clientes la diferencia entre el rol del coach y el del consultor.

El consultor es un experto que ofrece orientación e información para que el cliente desarrolle habilidades específicas. Por ejemplo, puede ser contratado para colaborar con un ejecutivo en su planificación estratégica, porque trabajó en temas similares durante muchos años.

El coach colabora con el cliente para potenciar sus capacidades a través de conversaciones desafiantes, enfocadas sobre explorar retos y obstáculos, con la finalidad de alcanzar metas y desarrollar planes de acción. Por ejemplo, puede ser contratado para identificar fortalezas y áreas de desarrollo de un ejecutivo, y, de esta manera, prepararlo para desafíos futuros.

Casos para reflexionar

¿Qué haría usted en los siguientes casos?

Caso 1. Un cliente lo llama para recibir coaching y empieza a compartir la experiencia negativa que tuvo con un coach al que usted conoce. Usted confía en la habilidad de su colega e intuye que el cliente tiene expectativas poco realistas acerca de lo que quiere conseguir de la relación de coaching. ¿Toma al cliente o lo deriva? ¿Qué otra alternativa se le ocurre? ¿Cómo manejaría la situación?

Caso 2. Un cliente con el que usted viene trabajando desde hace varios meses le cuenta que en su trabajo le asignaron un nuevo coach, pero que quiere seguir trabajando con usted de todas maneras. ¿Es ético seguir la relación de coaching sabiendo que va a recibir el servicio en su trabajo en forma gratuita? ¿Qué le preguntaría a su cliente en esta situación? ¿Qué variables debería tomar en cuenta?

Caso 3. Un cliente que está muy contento con su trabajo le dice que le quiere presentar a su jefe, para que le haga coaching a él también. ¿Acepta la invitación? ¿Por qué sí, o por qué no? ¿Cuáles son los posibles desafíos si acepta empezar a trabajar con el jefe de su cliente?

Caso 4. Un cliente que está muy agradecido por sus servicios lo invita a su casa para que conozca a su familia, ya que la transformación que tuvo llevó mayor armonía a su hogar. Usted trabajó con su cliente durante seis meses en forma virtual y es la primera vez que lo ve personalmente. ¿Acepta la invitación? ¿Por qué sí, o por qué no?

Caso 5. Un colega le cuenta que otro coach tomó material de su página Web y lo copió para hacer propaganda personal. ¿Qué le recomendaría?

Caso 6. Usted se da cuenta de que un colega se está presentando con las credenciales de la ICF sin haberlas obtenido todavía. ¿Qué hace?

Caso 7. Un cliente lo llama y le dice que está muy deprimido, y que no se siente con ánimo para tener la sesión ese día. ¿Qué hace? ¿Cobra la sesión de todas maneras?

Caso 8. Un cliente no le paga las sesiones desde hace tres meses. ¿Usted estaría dispuesto a agendar nuevas sesiones, o esperaría a que le pague?

Caso 9. Un cliente potencial lo llama y le dice que quiere un coach, pero que no está seguro de trabajar con usted porque prefiere un coach de su mismo sexo. ¿Qué hace?

Caso 10. Un cliente le ofrece escribir una referencia positiva sobre su trabajo en su página de LinkedIn. ¿Acepta la oferta? ¿Por qué sí, o por qué no?

Acuerdo de coaching

En el próximo capítulo desarrollaremos esta competencia en detalle, pero no podemos dejar de explicar brevemente la estrecha relación entre los estándares profesionales y el establecimiento del acuerdo de coaching.

La relación de coaching se establece formalmente cuando se cierra un acuerdo o contrato. Se recomienda que el acuerdo esté escrito y especifique los roles y las responsabilidades de cada parte, los objetivos, la duración y la periodicidad de las sesiones, las responsabilidades del coach y del cliente, las condiciones de pago, qué sucederá si el cliente necesita cancelar o no asiste a la sesión y el derecho del cliente a dar por finalizado el programa de coaching si así lo prefiere.³

En el momento del acuerdo hay que tener en cuenta nuestra intuición, es decir, valorar la información que obtenemos y que no sabemos cómo obtenemos, pero que de todas maneras nos brinda datos o advertencias. Es la voz interior que nos habla y nos expresa opiniones que pueden parecer infundadas. A veces no le prestamos atención, pero la intuición puede ser muy sabia.

Si durante el proceso de acuerdo hay algo que no “cierra”, que nos hace pensar que quizás no podremos trabajar con la persona, porque no está lista, no está comprometida con el proceso o tiene otras dificultades que pueden impedir lograr las metas de coaching, es importante poder derivarla.

Por ejemplo, si la persona empieza la conversación con quejas sobre otros profesionales que no lo ayudaron y cree que el coach es el último recurso, pero no está dispuesto a hacer el trabajo necesario y espera una solución “mágica” para alcanzar una meta, es posible que el proceso de coaching no resulte exitoso.

Conocemos varios casos de coaches que tuvieron inconvenientes para cobrar por su trabajo u otros problemas con sus clientes, por no prestar atención a esa voz interna al principio del proceso y no haber derivado el posible cliente a otro profesional más capacitado para trabajar con él.

Algunas de las variables a las que se debe prestar atención durante el proceso de acuerdo son:

- ¿Hasta qué punto el cliente está listo, interesado, o comprometido con el coaching?
- ¿Qué otras experiencias de coaching tuvo, y cómo fueron?
- ¿Qué expectativas tiene acerca del coach y del proceso de coaching?

Asegúrese de seguir las pautas que sobre el acuerdo de coaching presentamos en el próximo capítulo.

- [2.](#) Puede leerse completo en el Apéndice correspondiente.
- [3.](#) En el Apéndice correspondiente pueden encontrarse varios modelos de acuerdos.

Capítulo 2

Acuerdo de coaching

Establecer el acuerdo de coaching es una de las competencias que sientan la base de la relación entre el coach y su cliente. Muchos de los desajustes éticos o profesionales surgen como resultado de que una de las dos partes no respeta lo acordado al principio del proceso.

Existen dos niveles de acuerdo. El que se establece para todo el proceso de coaching y el que se fija para cada sesión.

La ICF define esta competencia como:

Capacidad de comprender qué se requiere en cada interacción y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.

El coach debe comprender y presentar claramente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros –cuando la contratación es a través de una empresa o un *sponsor*–, etc.) y explicar lo que es y lo que no es apropiado en la relación profesional, lo que se ofrece y lo que no se ofrece, y las responsabilidades del cliente y del coach. El coach tiene que determinar, además, antes de iniciar el proceso, si su método de trabajo responde a las necesidades del cliente potencial.

Establecer el acuerdo al principio del proceso de coaching

Desde el primer contacto, el coach se ocupa de entender las necesidades e intereses del cliente para, con esta información, poder evaluar si es apropiado que trabajen juntos. Si el coach evalúa que puede ofrecerle sus servicios, recomendamos que

presente al cliente un contrato por escrito.⁴ Aunque no es un requisito legal, es la forma de mantener un estándar profesional. Redactar el acuerdo antes de iniciar el proceso de coaching aporta claridad, tanto al coach como al cliente, sobre las expectativas mutas. El acuerdo escrito es, además, una herramienta muy útil cuando hay incumplimientos de expectativas. Si surge un malentendido en la relación, el documento sirve para ser consultado. Por ejemplo, si el cliente no se presenta a la sesión de coaching, no avisa, y no quiere pagar por la sesión, si se aclaró que las sesiones solamente pueden recuperarse cuando se avisa con 24 horas de anticipación (o con cualquier otra cláusula en relación con la recuperación de sesiones), se evitan situaciones incómodas.

El acuerdo de coaching por escrito da mayor formalidad y ayuda a aumentar el nivel de compromiso, ya que muchas personas toman las cosas más en serio después de firmar un documento. Al discutir expectativas, objetivos esperados, responsabilidades del coach y del cliente, cuáles serán las condiciones de la confidencialidad, etc., el proceso se torna transparente, se evita que surjan sorpresas.

Establecer el acuerdo al principio de cada sesión de coaching

Cada sesión remite al proceso de coaching y es necesario trabajar con el cliente para determinar lo que quiere conseguir en ella antes de pensar en cómo hacerlo. A veces, los coaches principiantes tienen la tentación de intentar resolver inmediatamente los temas que trae el cliente, quieren encontrar la solución al problema presentado cuanto antes, y pasan a explorar alternativas de acción, sin tomarse el tiempo para sondear las necesidades, los deseos y las expectativas del cliente.

¿Para qué quiere trabajar en este tema? Cuando formulamos esta pregunta podemos llegar a darnos cuenta de que lo que el cliente propone quizás sea un síntoma de otro problema. Por eso, es necesario dedicarle tiempo a esta competencia, para asegurarnos de que trabajamos en temas que permitan al cliente aprender en un grado más profundo, para no quedarnos en un nivel superficial de explicación.

Al iniciar la sesión de coaching, sugerimos que se tengan en cuenta las siguientes preguntas, porque van a determinar la profundidad de nuestro trabajo:

- ¿Qué quiere conseguir en esta sesión?
- ¿Para qué quiere conseguir eso?
- ¿Qué va a hacer que los próximos 30 minutos resulten provechosos?
- ¿Cómo va a saber al final de la sesión que consiguió lo que estaba buscando?

Ejemplos del comienzo de una sesión de coaching

Caso 1. Mónica⁵

—¿Qué te gustaría trabajar en esta media hora?

—Me gustaría encontrar alguna mirada diferente, porque estoy desmotivada para alinear a mi equipo de trabajo. Yo coordino un grupo de profesionales odontólogos, asistentes y administrativos, y, a partir de un montón de cosas que me pasaron, estoy

desganada con este grupo de trabajo. Todo anda muy bien, pero es cierto que cuando los alinee con las competencias que tengo como coach, va mucho mejor. En lo que va del año no coordiné ni una reunión de equipo. Cada vez que lo voy a hacer, me siento enredada, no tengo ganas.

—¿Qué te gustaría que pasara en esta sesión? Hacia el final de la sesión, ¿qué te gustaría conseguir?

—Me gustaría encontrar qué es lo que me está frenando. Algo que ya hice muchas veces, que me sale bien y ahora no me está saliendo. ¿Qué es lo que me está trabando? Quisiera volver a estar con ganas de alinear a este equipo, volver a trabajar con ellos.

—Cuando dices alinear, ¿a qué te estás refiriendo?

—Cuando trabajo con el equipo respecto a las competencias conversacionales, para que acordemos un código de procedimiento, todo fluye mejor. Trabajar el compromiso del equipo hace que todo fluya. Ahora, todo funciona muy bien y los dejo que trabajen en piloto automático, sin reunirlos...

—Entonces, para estar seguro de que estamos en la misma línea, hacia el final de la sesión, lo que te gustaría es haber explorado qué te pasa con tu equipo, por qué estás desganada, para lograr reunirte con ellos a trabajar, y tener conversaciones que traigan mayor compromiso. ¿Estamos de acuerdo en eso?

Análisis

El coach empieza la sesión preguntando: “¿qué te gustaría trabajar en esta media hora?”, “¿qué te gustaría que pasara en esta sesión?” o “hacia el final de la sesión, ¿qué te gustaría conseguir?”. Estos interrogantes se orientan a la acción, y son más apropiados que preguntar: “¿de qué tema te gustaría hablar?”. La idea es que la pregunta marca el contexto de la sesión y preguntar por el tema sería quedarse en un nivel descriptivo y no conduciría necesariamente a acciones concretas, que van a ser posibles como resultado de esa conversación. El trabajo del coach no es hablar sobre “temas”. Su objetivo es desarrollar el potencial, para alcanzar una mayor efectividad, y eso se consigue clarificando metas y explorando obstáculos, no hablando de “temas”.

Preguntar cómo se va a medir el progreso permite identificar la idea que tiene el cliente sobre la resolución ideal de lo que busca conseguir en la sesión. El cliente puede querer clarificar ideas, tomar una decisión, empezar o dejar de hacer una actividad, encontrar alternativas que no le resultan accesibles en ese momento. A veces, ese resultado no está claro y el coach necesita explorarlo y definirlo junto al cliente.

Cuando el coach indaga “¿qué te gustaría que pasara?” y “¿qué te gustaría conseguir al final de la sesión?”, está haciendo dos preguntas y es recomendable, siempre, hacer primero una y después la otra, ya que en este caso el cliente respondió claramente a ambas, pero no siempre sucede lo mismo. Las preguntas tienen que ser breves, claras y concisas. A la primera, la respuesta es “explorar qué es lo que me está

frenando, el desgano y la traba para reunir a mi equipo”. Y a la segunda, “poder volver a tener reuniones con el equipo”. Estas respuestas están marcando la brecha entre la situación actual y la deseada. Si no queda claro cuál es la diferencia entre lo que acontece y lo que deseo que acontezca, va a faltar claridad en el acuerdo de coaching.

Otra parte importante, durante el acuerdo, es clarificar cuál es el significado que le está dando a las palabras que está utilizando el cliente. Esto permite investigar qué está pensando sobre la situación y no dar por sentado que hay acuerdo de significados entre el coach y su cliente. Cuando el coach pregunta “cuando dices alinear, ¿a qué te estás refiriendo?”, permite clarificar qué quiere conseguir el cliente durante la sesión. Sugerimos explorar el significado de las palabras que utiliza el cliente, para entender mejor lo que quiere trabajar y asegurarnos de que estamos hablando de lo mismo.

Finalmente, en el acuerdo de coaching se busca que el coach pueda articular con sus propias palabras la comprensión que tiene sobre qué quiere conseguir el cliente. En la sesión del ejemplo, el coach hace esto cuando dice “entonces, para estar seguro de que estamos en la misma línea, hacia el final de la sesión lo que te gustaría es haber explorado qué te pasa con tu equipo, por qué estás desganada, para poder reunirte con ellos a trabajar, y tener conversaciones que traigan mayor compromiso. ¿Estamos de acuerdo en esto?”.

Poder articular la comprensión del coach y cotejarla con la del cliente permite consolidar el acuerdo y marcar la transición a la exploración del tema.

Además, en esta síntesis que realiza el coach parafraseando al cliente, podemos distinguir tres aspectos fundamentales a tener en cuenta en el acuerdo de coaching.

En el ejemplo anterior:

- El objetivo de la cliente, lo que desea conseguir: poder reunir al grupo.
- Lo que quiere que pase en la sesión: explorar el desgano, lo que la está trabando.
- Lo que quiere conseguir al final de la sesión: recuperar las ganas de reunir al equipo como resultado de esa exploración.

El objetivo y la brecha entre la situación actual y la situación deseada quedan claramente expuestos.

Caso 2. Ana[6](#)

—Cuéntame qué te gustaría conseguir en esta media hora.

—En esta media hora necesito recuperar la seguridad que tenía cuando daba seminarios de desarrollo personal, en 1994. No tenía formación como coach. Estaba iniciando mi formación como counselor, y sin embargo, me habían solicitado unos programas de desarrollo personal que fueron muy exitosos. Ahora me pidieron un programa de transformación personal. Les pedí que me dijeran qué querían trabajar, para armarles algo a medida con los recursos de coaching que tengo hoy. Me dijeron que lo que querían era el mismo programa que yo dictaba en 1994. Yo puedo dictarlo, aunque no sé cómo hacer memoria. Siento mucha inseguridad, más allá de que tengo

que ver qué voy a incluir, me siento muy insegura al tener que volver a dar ese programa, porque lo armé con el veinte por ciento de los recursos que tengo ahora. Me siento muy insegura.

—Lo que estoy escuchando es que quieres enfocarte en cómo poder recuperar esa seguridad que tenías en el 94.

—Sí. Con lo poco que tenía...

—¿Para qué quieres trabajar esto en la sesión de hoy?

—¿Para qué quiero...? —silencio—. Porque quiero dictarlo y, si no me siento segura, no puedo trabajar en la transformación de otros. Si yo no me siento segura para trabajar con un grupo de personas sin poner todo lo que sé de coaching... Pero tengo que recuperar lo que hice en el 94, y estoy trabada en esto. Además, no guardé el material en una computadora. Me siento... insegura.

—Lo que estoy escuchando es que quieres trabajar en tu inseguridad, que quieres trabajar en destrabar algo que está trabado. Pero, al final de la sesión, ¿cómo vas a saber que conseguiste tu objetivo?

—Supongo que voy a tener más ganas de hacerlo... Además, estoy desorientada acerca de dónde recuperar esa información. Cómo hago para apartar todo lo que aprendí y buscar aquello, que era solamente mío. Supongo que me voy a sentir con más ganas de hacerlo, más tranquila... Ah... Y hay un tema más, que tiene que ver con la disciplina, porque no estoy empezando. Necesito disciplinarme. Ya pasaron dos días desde que me pidieron este trabajo y no me senté para empezar a prepararlo. Me pongo excusas...

—Si te parece bien, te digo lo que estoy escuchando y empezamos a explorar.

—Bueno.

—Lo que estoy escuchando es que hay un pedido que te hicieron, y ese pedido tiene que ver con algo que ya hiciste, que fue exitoso en 1994, y que te está trayendo cierta inseguridad. Esa inseguridad tiene que ver con que no tienes a mano los materiales de lo que hiciste y con un montón de preguntas que te estás haciendo sobre tu capacidad para poder hacerlo con todo lo que sabes hoy. Escucho que hay algo que te está trabando y que, de alguna manera, te está quitando la energía, el interés, la fuerza. Que lo estás relegando y no estás tomando las acciones que te gustaría tomar, y que hay algo que te está deteniendo, y que, al final de la sesión, podrías tener más ganas de hacerlo, clarificar lo que está pasando, para poder pasar a la acción.

Análisis

Al comenzar la sesión diciendo “cuéntame qué te gustaría conseguir en esta media hora”, se conjuga en una sola frase el tema y lo que se quiere llevar el cliente de la sesión, a la vez que se delimita el contexto con relación al tiempo (media hora). El coach se toma un momento para indagar y poder llegar a un acuerdo de coaching. Parafraseando en dos oportunidades a Ana busca alinearse con las inquietudes que plantea. Ella piensa en voz alta y comparte mucha información.

Cuando el cliente expresa muchas ideas, es importante poder sintetizarlas y especificarlas, para tener claro el foco de la sesión y cómo se van a medir los logros.

Ana cuenta con detalle los desafíos que enfrenta y es importante poder identificar cuál es la cuestión de fondo y qué puede darle valor en la conversación de coaching.

El objetivo, que es la situación deseada, como podemos apreciar, es “recuperar la seguridad” que tenía en 1994 para realizar un trabajo sobre transformación personal.

Lo que quiere lograr en la sesión es revisar el tema de la “inseguridad” que siente que la está trabando para poder repetir ese trabajo, por no tenerlo a mano y por dudar acerca de su capacidad para volver a hacerlo sin incluir todos sus aprendizajes posteriores. Esta situación, según manifiesta, le quita el interés, la energía y la fuerza.

¿Para qué lo quiere trabajar? Para cumplir con el encargo que le hicieron.

Lo que se quiere llevar al final de la sesión es tener claro qué le está pasando, tener más ganas de hacerlo y poder pasar a la acción.

Diferentes niveles de competencia

En el nivel de principiante, el coach acepta lo que el cliente desea trabajar de manera superficial. El cliente elige el tema y, sin demasiada exploración, el coach se aboca a buscar la solución. Por ejemplo, si el cliente dice que quiere trabajar para empezar a ir al gimnasio, el coach puede pasar a la acción y le puede preguntar cuántas veces por semana quiere concurrir, por cuánto tiempo y si quiere hacerlo con alguien para que lo apoye.

En el nivel profesional, el coach se enfoca en lo que quiere trabajar el cliente y explora cómo va a medir el éxito de la sesión y qué temas pueden estar encubiertos en el desafío que presenta. Un coach profesional sabe que debe explorar lo que trae el cliente y que no puede pasar a definir actividades posibles para alcanzar las metas sin entender un poco más sobre su motivación. Por ejemplo, en el caso de la persona que quiere ir al gimnasio, el coach le puede preguntar para qué quiere hacerlo, qué beneficios le va a traer, qué significa hacer ejercicio para él o, simplemente, cómo se va a sentir si empieza o si retoma sus clases de gimnasia.

A nivel master, el coach explora en su totalidad lo que el cliente espera de la sesión. Obtiene una idea clara sobre qué es lo que será de valor para él durante el encuentro e indaga a fondo, para asegurarse de que exista una visión clara sobre su propósito. También establece cómo va a medir el éxito. El coach chequea regularmente, para saber si la dirección de la sesión continúa sirviendo al propósito del cliente, y cambia el curso, de ser necesario, usando para esto el *feedback* que recibe. En el ejemplo del gimnasio, el master coach va a explorar el tema en su totalidad, buscando claridad sobre lo que está oculto a primera vista. El master coach puede preguntar “¿cómo cambiará tu vida ir al gimnasio?”.

Un coach no demuestra esta competencia si elige el tema de coaching para el cliente, si determina la agenda, o si orienta el coaching hacia un tema que el cliente no eligió. Tampoco demuestra competencia cuando no conversa con el cliente sobre

cómo va a medir el éxito de cada sesión o no comprueba en la mitad de la sesión si logró avanzar hacia los objetivos que se había marcado al principio.

Puede parecer que dedicarle tiempo al acuerdo quita espacio para empezar a explorar y a trabajar en el objetivo que trae el cliente. Sin embargo, establecer el acuerdo de coaching es parte del proceso. Es decir, la sesión empieza desde el momento en que el cliente comienza a compartir sus ideas, y en el mismo proceso de aclarar qué quiere conseguir de la sesión puede empezar a darse cuenta de cosas que no tenía claras o que no sabía que desconocía.

También puede suceder que el cliente plantee diferentes temas, uno tras otro, y que no sea claro acerca de dónde quiere enfocarse. Conviene, en estos casos, hacer una síntesis de cada uno de los temas y mostrárselos, para que elija sobre cuál quiere trabajar en esa oportunidad, y explicarle que los restantes serán objeto de otras sesiones. Es importante enfocar la atención en lo que el cliente considere que quiere trabajar, o sea, que el coach no elija entre los diferentes temas.

En resumen, para poder establecer el acuerdo de coaching es necesario escuchar con claridad qué es lo que está diciendo y no diciendo el cliente, e identificar hacia dónde se va a dirigir la conversación antes de empezar la etapa exploratoria.

[4.](#) En el Apéndice correspondiente hay varios modelos.

[5.](#) La sesión completa está incluida en el Apéndice correspondiente.

[6.](#) La sesión completa está incluida en el Apéndice correspondiente.

Capítulo 3

Confianza e intimidad con el cliente

La segunda de las cuatro categorías generales en las que la ICF organiza las competencias clave es “Crear conjuntamente la relación”. Esta categoría incluye dos competencias: “Confianza e intimidad con el cliente”, y “Presencia del coach”. Ambas están íntimamente relacionadas.

La ICF define a la competencia que desarrollamos en este capítulo como:
Capacidad para crear un entorno seguro y de apoyo, que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.

La ICF sostiene que el coach demuestra esta competencia si:

- Muestra un interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.
- Demuestra permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- Establece acuerdos claros y cumple con lo pactado.
- Demuestra respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.
- Presta apoyo permanente y promueve nuevos comportamientos y acciones, incluidos los que conllevan riesgos y el miedo al fracaso.
- Pide permiso para explorar en áreas nuevas y sensibles.

La confianza es imprescindible para la relación de coaching. Se crea en un espacio donde el coach se compromete con el cliente y con el proceso, deja de lado sus juicios sobre el cliente y lo entiende como alguien “entero y completo”. Como resultado, el cliente se siente comprendido y seguro para compartir cualquier idea, sin temor a ser rechazado.

El filósofo alemán Martin Heidegger, en su libro *Ser y tiempo*, sostiene que la única certeza que tiene el ser humano es la de su finitud, o sea, la de su muerte. No sabe cuándo ni cómo terminará su vida, pero cuando nace ya es lo suficientemente viejo como para morir. Frente a la incertidumbre y al reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza nuestra existencia, la confianza cumple un papel esencial. Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no la hay, las amenazas parecieran aumentar. Tenemos la sensación de que corremos peligro, y de que estamos expuestos a mayores riesgos. Aumenta el temor, que es una señal de alerta, un aviso de un posible riesgo frente al cual podría estar en juego la integridad.

Si alguien inspira confianza, el otro tiende a pensar que sabrá “hacerse cargo” de él, que se preocupará de las cosas que le importan, que tomará en cuenta sus inquietudes y procurará no hacerle daño. Todos estos son factores fundamentales en la relación de coaching.

La competencia “Confianza e intimidad con el cliente” se define como la capacidad del coach de posibilitar un espacio de seguridad. Cuando el cliente se siente seguro y respetado, logra comprometerse con su proceso de coaching y demuestra apertura para hablar de cualquier cosa, porque se siente cómodo al tener la certeza de que su coach lo apoyará y lo aceptará incondicionalmente.

Fernando Flores sostiene que confiar “es algo que hacemos, que creamos, que construimos, mantenemos y sostenemos con nuestras promesas, compromisos, emociones y nuestro sentido de integridad... Confianza es una opción, una decisión”.

La confianza empieza con una evaluación, un juicio. La confianza crea confianza. Si tenemos un juicio positivo sobre el cliente y el proceso, y confiamos en nosotros mismos, la generamos en el cliente, esto es lo que le permite planificar e implementar todas las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Es una decisión que el coach toma no solo sobre lo que tiene que hacer, sino también sobre quién decide ser. Esta elección del coach sobre su propio ser es la que genera un espacio de seguridad. Cuando el coach elige ser seguro, generoso y amable, transmite tranquilidad.

Steven Covey, en el libro *Los 7 hábitos de personas altamente efectivas*, sostiene que “la confianza es el nivel más alto de motivación humana. Atrae lo mejor de la gente, pero lleva tiempo y paciencia”. En su metáfora de “cuenta de banco emocional” explica que lo que permite aumentar la cuenta de confianza son actos de cortesía, honestidad, bondad y compromiso. Identifica varias maneras de aumentar los depósitos de confianza. Por ejemplo, demostrando comprensión, manteniendo los compromisos, clarificando expectativas, demostrando integridad y disculpándose genuinamente cuando se comete un error. Todas estas prácticas se aplican al trabajo del coach.

En *The speed of trust* (La velocidad de la confianza), Covey identifica cuatro elementos clave para el desarrollo de la confianza, que se pueden aplicar a las competencias de coaching.

Integridad

Intención

Capacidades

Resultados

El primer elemento, la integridad, está relacionado con la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos, y con cómo somos percibidos por los otros. Si, por ejemplo, como coaches, somos impuntuales al comenzar las sesiones, le decimos al cliente que vamos a enviarle un documento y no lo hacemos, o no hacemos cualquier otra cosa que habíamos asegurado que íbamos a hacer, estamos rompiendo un compromiso contraído y restamos depósitos del banco emocional de confianza.

Cuidar este aspecto de la relación coach/cliente es esencialmente importante, ya que define el futuro del vínculo profesional. La falta de confianza y la percepción de falta de integridad en el coach pueden tener como consecuencia que el cliente decida abandonar el proceso.

Una figura que nos puede ayudar a comprender más en profundidad el concepto de integridad es la de la rueda de madera de cuatro rayos de un carro. Cada rayo representa la integridad que le permite a la rueda girar y mantener la carga. Si se rompe uno, la rueda girará mal. Cuando se hayan destruido el resto de los rayos, el

carro volcará y se estropeará la carga. En el caso del proceso de coaching, al romperse la imagen de integridad, lo que se deteriora es la confianza.

El segundo elemento es la intención. ¿Somos efectivos para clarificar nuestras intenciones? ¿Hasta qué punto somos claros para definir expectativas con nuestros clientes? Este punto está íntimamente ligado con el acuerdo de coaching, ya que, cuando el coach es claro al definir expectativas, el cliente se siente más seguro, sabe qué esperar, y la ansiedad ante lo desconocido disminuye.

La capacidad es el tercer elemento, e incluye el conocimiento, las habilidades, las destrezas, el talento y el estilo personal. Si el coach tiene estas cualidades es percibido como creíble. La obtención de las credenciales de coaching y la educación continua implican credibilidad. Por ejemplo, la ICF les exige a sus coaches acreditados capacitarse con 40 horas de sesiones para renovar sus credenciales cada tres años. De esta manera, los clientes actuales o potenciales se aseguran de que su coach permanentemente actualiza sus conocimientos.

El cuarto elemento son los resultados. Cuando un coach trabaja con clientes que obtienen resultados, genera confianza. En particular, en el área de servicios, los testimonios de los clientes pueden aumentar las posibilidades de la contratación, cuando se suman al entrenamiento y a las acreditaciones pertinentes.

Rafael Echeverría, en su libro *La empresa emergente*, plantea que la confianza tiene una doble cara, una doble dimensión y una doble posibilidad de ser abordada. Por un lado, es un juicio, y por el otro, una emoción. Por ejemplo, cuando digo que Juan es confiable, ese es el juicio, la creencia, la opinión que tengo acerca de quién es Juan. Puede ser un juicio fundado, si tengo pruebas de lo que estoy diciendo, o infundado, ya que pude haberme dejado influenciar por lo que otros me dijeron acerca de Juan. Este juicio va a influir no solo en mi relación con él, sino que también afectará su imagen frente a los que me escuchen, aspecto que no tiene realmente que ver con quién es Juan, ya que los juicios no son ni verdaderos ni falsos.

El problema aparece cuando nos confundimos y pensamos que tenemos la verdad sobre quién es Juan.

Por otro lado, como ya dijimos, la confianza es una emoción. Cuando digo que “Juan es confiable”, me siento tranquilo y relajado frente a él. En cambio, si pienso que “Juan no es confiable”, mi estado emocional varía y me siento incómodo. Esto puede traer como resultado que me cierre, que me ponga a la defensiva, al sentir que tengo que tomar precauciones.

En la relación de coaching, si el coach no confía en el cliente y/o viceversa, estos sentimientos y juicios van a tener consecuencias no deseadas. Ambos aspectos de la confianza (juicio y emoción) están siempre presentes y generan acciones específicas. A su vez, las acciones generan juicios y estos generarán sentimientos de confianza o de desconfianza, que a su vez producirán nuevas acciones. Ambas definen nuestra relación con el futuro y con el mundo, con las personas y con nosotros mismos. Como podemos ver, la confianza y la acción se retroalimentan mutuamente. La confianza

impulsa a actuar, y la acción hará crecer o disminuir la confianza que los otros y yo mismo tengamos sobre mi desempeño.

Frente a diferentes situaciones podemos adoptar una actitud de ingenuidad, apostando a confiar sin medir los riesgos, o elegir una actitud opuesta, de desconfianza permanente, que nos puede conducir a bloquearnos, a paralizarnos o a tomar actitudes que solo conduzcan a la conservación, a la protección, dirigidas a incrementar la seguridad y a reducir la vulnerabilidad. Muchas veces, esta actitud de desconfianza nos conduce a que hagamos nosotros las cosas, que nos cueste delegar. La prudencia se podría situar entre ambas, y es una actitud que permite evaluar mejor los riesgos.

La confianza conduce a acciones transformadoras, de innovación, de invención. Sustenta todas las acciones creativas y es fundamental en la creación artística, los descubrimientos científicos, las invenciones tecnológicas. Si tengo confianza me atrevo a lanzarme a lo desconocido. Es el elemento fundamental del espíritu emprendedor.

En las situaciones de coaching, muchas veces el problema reside en que fallamos al reconocer si hay o no confianza, cuando creemos que el cliente se ha abierto con nosotros y solamente está contando una parte de la historia, cuando asumimos que el cliente confía en nosotros y en realidad esto no sucede.

También podemos confundir la falta de confianza en sí mismo con la falta de motivación del cliente en su trabajo.

El desafío más grande para crear confianza es el que se enfrenta cuando se recibe a clientes que son derivados por sus jefes o por otras personas, quizás sin estar interesados o sin entender qué es exactamente el coaching. Cuando las organizaciones envían a empleados a recibir coaching sin una explicación clara, o como una forma de “castigo” o de “remedio” para una situación conflictiva, es posible que el cliente sea defensivo y no confíe en el coach o en el proceso. A través de explicaciones acerca de lo que es el coaching, del rol del coach, de cómo puede beneficiarse de los conocimientos, las habilidades y la experiencia del coach, el cliente puede llegar a valorar el proceso y a comprometerse a trabajar en las áreas que identifique como apropiadas para el coaching.

Cuando la confianza no se genera por temas o variables que van más allá del control del coach, es importante que este decida si va a seguir trabajando con la persona o no. Si considera que el cliente no está preparado para iniciar el proceso, es primordial que pueda tener una conversación con él o con el *sponsor*, para identificar otros caminos que reemplacen al coaching.

Si la confianza puede definirse como un compromiso, ¿cuál es el nivel de compromiso del cliente con su proceso de coaching? Quizás el cliente está comprometido con su crecimiento profesional, pero no necesariamente con la recomendación de un familiar o de su jefe para iniciar el proceso. En organizaciones donde el coach es contratado y no elegido por el cliente, el desarrollo de la confianza

implica un paso importante que no se puede dar por obvio. ¿Cómo hará entonces el coach para crear esa confianza en el coachee?⁷ Algunas de las estrategias que puede desarrollar el coach cuando trabaja en organizaciones tienen que ver con demostrar interés genuino por la persona, no solo como trabajador de la compañía, sino también como ser humano con preocupaciones y necesidades que van más allá de lo laboral. La primera conversación es muy importante en este proceso. El coach debe explicar con claridad qué se puede esperar del coaching, la metodología, hablar sobre la confidencialidad y otros temas que permiten llevar adelante un proceso transparente. Si durante el establecimiento del acuerdo de coaching el cliente tiene una experiencia positiva con su coach, en la que siente que es entendido y respetado, es más probable que se disponga positivamente para trabajar durante el proceso y para tomar el riesgo de abrirse y compartir sus experiencias personales.

Confianza en el cliente

El coach debe demostrar “respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente” en sus procesos de pensamiento y creación. En el libro *Co-active Coaching*, los autores, Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl consideran que los clientes son “completos” y que tienen todas las respuestas, o que pueden encontrarlas. El trabajo del coach no es “arreglar” algo, sino hacer preguntas e invitar al autodescubrimiento. Los clientes deben ser considerados creativos, capaces de encontrar los recursos y las respuestas que necesitan. El trabajo del coach es ser un “curioso” enfocado en la agenda del cliente, no un experto. Esta curiosidad está dirigida a desarrollar la curiosidad del cliente. La indagación no está dirigida a satisfacer la curiosidad del coach, sino que está al servicio del cliente.

Estrategias para desarrollar la confianza en el proceso de coaching

Un coach experimentado sabe que el proceso de coaching, a partir de la indagación y la exploración, va a permitir producir resultados, al ritmo que imponga el cliente. El coach tiene la seguridad de que el proceso funciona y de que independientemente de la dirección que tenga la sesión, el cliente se va a llevar algo de valor como resultado de la conversación.

Las siguientes estrategias favorecen el desarrollo de la confianza en la sesión de coaching:

- Demostrar comprensión durante el acuerdo de coaching.
- Compartir lo que otros clientes lograron como resultado del proceso de coaching.
- Compartir alguna experiencia personal que permita al cliente identificarse con el coach.
- Hacer preguntas que demuestren interés por el cliente. Aclararle dudas.

Cuando el coach vaya a hacer preguntas que puedan resultar incómodas, no debe olvidar pedir permiso, para asegurarse de que el cliente se siente preparado para explorar ese tema.

Como resultado de la confianza en la relación entre el cliente y el coach se desarrolla la intimidad, que es el máximo nivel de cercanía entre ambos y permite que el cliente se sienta seguro para poder compartir sus ideas, para exponerse y sentirse vulnerable.

Una manera de identificar que hay intimidad se da cuando el coach está hablando con su cliente y forman alrededor de ambos una “burbuja” que los aísla del resto del mundo. Esto se comprueba en las prácticas de coaching con alumnos que se agrupan de a cuatro (coach y cliente, junto a un observador y un supervisor). Los integrantes adquieren completa confianza, sienten que pueden ser vulnerables, como si se conocieran de toda la vida. No tienen miedo de equivocarse y saben que cuentan con el apoyo incondicional de los otros.

Diferentes niveles de competencia

La ICF sostiene que el coach principiante sigue la agenda del cliente, pero suele estar obsesionado con su propio rendimiento, por lo cual no alcanza un nivel alto de confianza e intimidad.

El coach, en cuanto profesional, es capaz de tener confianza en el cliente y conexión con él. Se preocupa por ofrecer una imagen de “buen coach”, por lo que asume menos riesgos.

En su carácter de master, el coach desea alcanzar la confianza total mediante un estado mutuo de conciencia que solo puede surgir en el momento y a través de la conversación. Se siente cómodo, y reconoce este estado como uno de los mejores para expandir la conciencia. El coach desea ser vulnerable con el cliente y consigue que el cliente sea vulnerable con él. Como ya explicamos, el master coach confía en sí mismo, en el proceso y en el cliente como colaborador completo en la relación. Hay fluidez y naturalidad totales en la conversación. El coach no necesita esforzarse para hacer su trabajo y demuestra un gran nivel de serenidad.

No se demuestra esta competencia si el coach tiene más interés por su propio punto de vista de la situación que por la visión del cliente, si no intenta obtener información del cliente sobre sus perspectivas y sus objetivos en relación con la situación, si su atención parece centrarse más en su propio rendimiento o en demostrar conocimiento sobre el tema o no invita al cliente a compartir sus ideas sobre una base de igualdad y/o elige el enfoque y las herramientas de la sesión sin contar con la opinión ni la aprobación del cliente. Finalmente, no se demuestra esta competencia si el coach intenta enseñar durante la sesión, en vez de hacer coaching.

[7.](#) En este libro se utiliza la palabra “coachee” como sinónimo de “cliente”.

Capítulo 4

Presencia del coach

Las competencias que permiten establecer las bases para la relación entre el coach y el cliente son la presencia y la confianza/intimidad.

La ICF define la “Presencia del coach”:

Capacidad de estar plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente, utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.

La característica fundamental enunciada en la definición de esta competencia es que el coach debe tener la capacidad de estar “plenamente consciente”. Esto implica enfocarse en el “aquí y ahora”, limitando el diálogo interno y los pensamientos sobre el pasado o el futuro.

El segundo elemento de la definición pone énfasis en la relación. Una “relación espontánea” implica la capacidad de acompañar al cliente hacia cualquier lugar al que desee ir, hacia rumbos que pueden ser desconocidos, tanto para el coach como para el coachee. Utilizar un estilo abierto, flexible y seguro implica que el coach tenga la capacidad de adaptarse rápidamente a diferentes escenarios aportados por el cliente, apartándose de sus propios métodos o hipótesis. Además, implica que tiene seguridad en sí mismo y en el proceso, en que lo que va a suceder es lo mejor para el cliente.

Tener una actitud “abierta” significa que el coach está dispuesto a explorar temas desconocidos, que está cómodo con estar incómodo y no saber. Esta es una diferencia importante con el consultor, ya que el coach es un experto en coaching, pero no necesariamente en los temas que trae el cliente. El coach no tiene que tener una respuesta concreta para todas las inquietudes que trae el cliente, sino que tiene que explorarlas junto a él, para encontrar nuevas posibilidades, que hasta ese momento el cliente no veía.

Sugerimos empezar este capítulo con un ejercicio que le permitirá estar “presente” en la lectura. Después de que lea este párrafo, cierre los ojos, inhale y exhale lentamente, prestando atención solo a su respiración. Repita tres inhalaciones profundas y exhale lentamente. Abra los ojos y concéntrese en percibir cómo se siente. ¿Qué siente en su cuerpo?

El objetivo del ejercicio es traerlo a usted al “presente” a través de la respiración, y es utilizado por un alto porcentaje de coaches antes de iniciar una sesión, para desconectarse de lo que estaban haciendo previamente. Al tomar conciencia de

nuestro cuerpo y de nuestra respiración podemos “traernos al presente”, a situaciones en las que queremos concentrarnos.

Esta técnica también se puede aplicar con los clientes, al inicio de las sesiones. Se los invita a respirar hondo, concentrarse en la respiración y dejar ir otros pensamientos o preocupaciones, para que estén totalmente presentes. Los clientes valoran esta actividad como una oportunidad para desligarse de los quehaceres diarios y de crear un “espacio” de exploración y trabajo enfocado en las inquietudes específicas que se llevan a la sesión de coaching.

En una historia del libro *El poder del ahora*, Eckhart Tolle hace referencia a la importancia del concepto de *mindfulness* (que puede traducirse como “mente totalmente concentrada”) y explica cómo podemos dejar ir pensamientos que no nos permiten estar presentes en diferentes situaciones de nuestra vida. Cuenta la historia que en un monasterio, un maestro zen puso a prueba a sus discípulos caminando por detrás de ellos y asustándolos. Los que estaban “presentes” percibieron lo que sucedía a su alrededor y no reaccionaron, ya que se dieron cuenta de la presencia de otras personas. En cambio, los que estaban distraídos, sumidos en sus pensamientos, se asustaron, porque no se dieron cuenta de lo que estaba aconteciendo en el entorno.

Hicimos una encuesta entre colegas coaches (utilizando LinkedIn), en la que preguntamos:

“Según la ICF, la ‘presencia’ es una de las competencias clave en la sesión de coaching. ¿Cómo cree que el coach puede demostrarla?”

Algunas respuestas fueron:

- “El coach muestra su presencia escuchando de manera activa y convalidando lo que trae el coachee, sin “comprarse” el cuento, desafiando su zona de comodidad. Es importante el desafío de la zona de comodidad y escuchar atentamente.”

- “Escuchando al 200 %. Haciendo sentir al coachee que no hay nada más importante que él y su situación. Es fundamental estar completamente disponibles para nuestros clientes.”

- “Es el acompasamiento y la empatía que permite mostrarle al coachee compromiso con el proceso de aprendizaje que está realizando.”

- “La presencia se puede lograr con la escucha y con preguntas. Mostrando que estamos en el ‘aquí y ahora’ en todo momento. La presencia del coach determina el vínculo que se pueda construir.”

- “Presencia es estar en el aquí y el ahora con mi conversación interna, mis emociones y mi corporalidad enfocadas en el coachee. Dejar ir los pensamientos que podemos tener, que puedan estar interrumpiendo y que nos puedan estar quitando la presencia.”

- “Estar en el aquí y ahora permite conectarse emocionalmente con el coachee y preparar la escucha.”

- “La presencia es estar conectado con mi coachee a través de todos mis sentidos. Con el cuerpo, el alma, la mente y el corazón. Con todo lo que soy yo. Buscando

comprender desde dónde habla. Ser capaz de sentir lo que siente, siendo consciente de lo que sucede en mí, para poder neutralizar cualquier intento de introducir mi agenda en su proceso...”

En su libro *The Mindful Coach* (Presencia de coaching), Doug Silsbee escribe que “la capacidad de estar presente es una experiencia de un estado interno que se puede desarrollar”. Sostiene que hay tres puertas para la presencia: el cuerpo, la mente (lo que pensamos, en lo que nos enfocamos) y el corazón, con sus emociones.

Según Silsbee, estar presentes nos permite ser más efectivos en nuestra vida, ser más creativos, poder lidiar con los desafíos en forma más efectiva, tener mayor agilidad para responder y demostrar mayor autenticidad. Cuando estamos presentes tenemos más recursos para enfrentar las circunstancias de la vida. Esta posibilidad está disponible en todo momento. Solo tenemos que darnos cuenta de que debemos acceder a ella.

Demostrar presencia significa estar consciente del ambiente que nos rodea, listos para enfrentarnos con cualquier cuestión que pueda aparecer, y utilizar los recursos internos para hacerlo. Significa escuchar profundamente y estar dispuestos a ir más allá de nuestras propias ideas preconcebidas para dar sentido a la realidad.

Silsbee define a la presencia como un estado de conciencia caracterizado por ser una experiencia de completa entrega (cuando estamos presentes no estamos controlando el reloj).

Hay una conexión con la persona. La presencia nos despierta. Nos permite lidiar con el estrés. Cuando estamos presentes, nuestro diálogo interno disminuye.

Se deben vencer varios desafíos para estar presentes frente a nuestros clientes. Los tres más importantes son:

Nuestros pensamientos

Tenemos al cliente delante de nosotros, pero en lugar de escucharlo estamos más atentos a nuestra voz interna. Estos pensamientos pueden ser reflexiones sobre lo que creemos que puede estar pasando con el cliente, soluciones que puedan favorecerlo o, simplemente, nuestras reacciones emocionales a lo que dice. También puede ser que nuestros pensamientos estén enfocados en cuestiones exteriores a la sesión de coaching (problemas personales o inquietudes de otros clientes, por ejemplo).

Querer quedar bien

Puede suceder que ser bien vistos por los otros se nos presente como si fuera más importante que el trabajo que tenemos que hacer con nuestro cliente. La preocupación por quedar bien nos quita presencia y autenticidad. Según nuestra experiencia dando orientación y *feedback* a coaches en entrenamiento, la preocupación de los coaches por hacer un buen trabajo les quita presencia. O sea, el miedo a no ser efectivo, a no ser un buen coach o a ser juzgado por el mentor coach o por colegas, el temor a no poder ayudar al cliente, son factores que reducen el nivel de presencia. Por eso

presencia y confianza van de la mano. Cuando el coach no tiene confianza en sí mismo, en el cliente y en el proceso, pierde presencia, porque está más preocupado por su efectividad y por quedar bien que por hacer el trabajo.

El desafío es quitar de nuestra mente la preocupación por hacer un buen trabajo, y esto es importante no solo como coaches, sino también en nuestra vida en general. Si pensamos en cómo la vivimos, nos daremos cuenta de que lo que nos quita presencia son los miedos, la ansiedad, las preocupaciones que no nos permiten disfrutar o reconocer lo que estamos viviendo a cada momento. La clave está en percibir, distinguir o tomar conciencia de estos pensamientos y, una vez que los identifica, dejarlos de lado y enfocar nuestra energía en el cliente. Pero, para poder detener el diálogo interno, primero tenemos que reconocerlo, para poder cambiarlo por otro más productivo.

Las agendas, temas o cuestiones organizacionales

En la relación de coaching puede haber factores externos que se interpongan y le quiten presencia al coach. Por ejemplo, un colega nos deriva a un cliente y estamos preocupados por lo que esa persona puede pensar acerca de nuestro desempeño. Otro ejemplo podría ser la preocupación por lo que el jefe del cliente con el que estamos trabajando pueda pensar acerca de lo que hagamos. Más aún, si el jefe es la persona que nos contrató y está esperando resultados de su empleado. Esto equivale a decir que cierta información que tengamos acerca del cliente al que le damos coaching y del contexto organizacional en el que participa puede ser un obstáculo para estar totalmente presentes frente a él.

En la medida en que podamos identificar estos obstáculos, será factible eliminarlos de nuestro diálogo interno, y lograremos así enfocar nuestros pensamientos y nuestra atención en lo que está sucediendo con el cliente.

Prestar atención a nuestro cuerpo, nuestra respiración, etc., también nos trae de vuelta al presente.

Ejercicio

Este es un ejercicio muy interesante del libro de Silsbee.

Fije su vista en un objeto en particular y sostenga la mirada durante un minuto. Luego, cierre los ojos y visualice ese objeto. Finalmente, abra los ojos y vuelva a mirar el mismo objeto como si nunca lo hubiese visto. Haga el ejercicio antes de seguir leyendo.

¿De qué se da cuenta al ver el objeto como si fuera la primera vez?

¿Qué cosas ve del objeto al observarlo como si fuera la primera vez?

¿Qué cosas distingue del objeto al mirarlo como si fuera la primera vez?

Esta práctica es una forma de alcanzar presencia, puesto que prestamos atención a lo que tenemos enfrente y dejamos de lado nuestras ideas previas. El ejercicio es muy

poderoso para identificar cómo escuchamos a nuestros clientes. ¿Qué pasaría si los escucháramos como si no supiésemos nada de ellos?

Cada una de las 11 competencias clave de la ICF se puede asociar a una imagen o una palabra. Cuando, como mentor coaches, explicamos la “presencia”, la asociamos con una pareja que baila tango.

Cuando hay presencia, lo que se escucha es como si ambas partes danzaran en sintonía y armonía. Hay clara conexión, entendimiento. En cambio, cuando hay forcejeo, pareciera que el coach y su cliente van en direcciones contrarias. Se escucha que no hay conexión, y por lo tanto, desaparece la presencia en la conversación. Consideramos al baile como una buena metáfora, una buena imagen que nos puede ayudar a reconocer si se está demostrando presencia en la sesión.

La ICF sostiene que el coach demuestra esta competencia cuando:

- Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de coaching, fluyendo con su cliente.
- Usa su propia intuición y confía en sus corazonadas.
- Está abierto a no saber y asume riesgos.
- Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento cuál es la más adecuada.
- Utiliza el humor eficazmente, para generar liviandad y energía.
- Cambia de perspectiva y experimenta con confianza nuevas posibilidades de acción.
- Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y las maneja sin sentirse afectado ni involucrado en ellas.

El uso de la intuición es muy importante. Pero ¿qué significa aplicar la intuición en la relación de coaching?

Significa que el coach puede interpretar información que no está directamente relacionada con lo que expresó verbalmente el cliente, sino que se vincula con aquello que no dijo, con el tono en cómo lo dijo, con el lenguaje corporal y otras señales energéticas que hacen que el coach se dé cuenta de algo sin tener información concreta y precisa. La intuición es una manera de saber algo sin saber cómo lo sabemos... No es por lo que el cliente dijo, sino, tal vez, por lo que no dijo. Un silencio puede estar dándonos información. O porque conocemos el pasado del cliente y lo asociamos a algo que acaba de suceder. Esa información intuitiva puede ayudarnos a hacer preguntas que abran nuevas posibilidades. Es lo que llamamos “corazonadas”.

Un coach con experiencia no le teme a seguir sus corazonadas. No tiene miedo de equivocarse, ni de hacer preguntas que puedan poner incómodo al cliente, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a ir en esa dirección. Con respeto, el coach puede invitar a su cliente a ir a lugares que nunca exploró, pero siempre con su

consentimiento y aprobación. El coach experimentado está abierto a correr riesgos y a saber que no sabe.

Elena Espinal utiliza la metáfora de “embarrarse” con el cliente para hacer referencia a que el proceso de coaching no tiene que ser “limpio y perfecto”. Sugiere que nos “arremanguemos, para poner manos a la obra”.⁸

El coach que es efectivo al demostrar su presencia no necesita facilitar un proceso en el que todas las preguntas y los comentarios sean perfectos. Está dispuesto a enfocarse no solo en la solución, sino también en el proceso de aprendizaje que sucede durante las sesiones.

Una preocupación compartida por todos los coaches es la de qué va a hacer nuestro cliente como resultado de la conversación. Pero, si bien la implementación de las acciones acordadas en la sesión es importante, quedarnos focalizados solo en ellas es permanecer en un nivel superficial. El objetivo del coach profesional es profundizar y ver quién es el cliente en esa situación particular, qué más puede haber en ella, aparte de lo hablado, y como resultado, convertirse en un nuevo observador de esa situación, ver nuevas perspectivas.

El coach profesional es el que ayuda al cliente a ver nuevas posibilidades. No se limita solo a una acción o a un tema específico, sino que implementa diferentes formas de trabajar durante la sesión, abriendo nuevas opciones de aprendizaje, de acuerdo con lo que el cliente trae. El coach conoce distintas herramientas y formas de trabajar, y puede decidir en cada momento cuál es la más adecuada. Por ejemplo, puede proponer ejercicios de respiración, de disociación, visualizaciones, uso de metáforas, etcétera.

Un coach que está realmente presente puede usar el humor para desdramatizar y generar energía. Cuando hay presencia, en las sesiones de coaching se escuchan risas, hay humor, y el cliente logra concluir su trabajo con mayor liviandad.

La presencia del coach se superpone con la confianza, competencia presentada en el capítulo anterior. Ambas están íntimamente relacionadas. Cuando hay presencia, el cliente siente completa confianza en el coach, y esto lo predispone a abrirse y a compartir emociones. El coach no se siente preocupado, aturdido, ni estresado por las emociones del cliente. Está dispuesto a abrazarlas, reconocerlas e invitarlo a expresarlas y explorarlas para saber de dónde vienen, para luego dejarlas ir, en particular, cuando son emociones perturbadoras.

Si durante una sesión el cliente se da cuenta de algo y llora, hay que reconocer lo que está sintiendo, estar presente en ese dolor y después ver lo que el cliente quiere hacer con esa emoción. Es importante dejar espacio para que exprese sus emociones. El silencio del coach puede ser de mucha ayuda en este proceso. Cuando las emociones son muy fuertes y se detecta depresión, hay que derivar al cliente a otro profesional, porque tal vez esté necesitando algo más que un proceso de coaching. Esto se relaciona con el tema ético de las derivaciones. Lo importante es que el coach

reconozca las emociones, las trabaje, esté “presente” en lo que el cliente esté sintiendo en ese momento y no se asuste.

La “presencia” es una de las competencias más importantes para ser efectivos como coaches. Cada coach debe pensar con seriedad extrema qué tiene que hacer para estar más “presente” en las sesiones, y buscar supervisión cuando lo considere apropiado, en particular, si hay algún tema que le resulte desafiante al trabajarlo, por sentirse identificado con el cliente.

Ejercicios para estar presente

Cada persona es diferente, y lo que funciona para una quizás no sirva para otra. La clave, para nosotros, es la respiración. Es un método sencillo, fácil y efectivo. Cuando estamos preocupados, angustiados, estresados, traernos al presente nos permite dejar ir esos pensamientos, esas preocupaciones, para enfocarnos solamente en nosotros, en nuestra respiración, en nuestro cuerpo, o sea, en estar “centrados”.

La meditación es otra herramienta. Hay diferentes tipos. Practicarla durante diez minutos a la mañana y diez minutos a la tarde trae presencia y nos ayuda a estar centrados.

El desafío es comprometerse a meditar. Está comprobado que enfocarse en la respiración, en el aire que entra y sale por la nariz, aunque sea durante un minuto, es efectivo para ayudarnos a estar centrados y enfocados en lo que estamos trabajando.

Diferentes niveles de competencia

El coach principiante sigue la agenda del cliente, pero está muy enfocado con su propio rendimiento, y esto atenúa su presencia. Sustituye, a menudo, la presencia y la receptividad por el razonamiento y el análisis.

El coach profesional sigue el orden del día del cliente, y responde a la información que se relaciona tanto con acciones para lograr el éxito de su agenda como con su manera de pensar, de ser y de crear. El coach dirige la conversación y elige las herramientas. Debe demostrar un buen nivel de conexión con el cliente y, por esta razón, el cliente no solo tiene voz para elegir los temas a discutir, sino también los métodos y las maneras de llevar adelante el proceso. El coach demuestra la necesidad de dirigirse a la solución en lugar de limitarse a vivir el momento con el cliente. Elige formas de avanzar, en vez de dejar que el cliente las indique. Existe colaboración, pero el coach se considera experto y superior al cliente.

El master coach es un observador totalmente conectado con el cliente. La conexión abarca su identidad, su forma de aprender y lo que el cliente tiene para enseñarle. Es sensible al cliente, lo invita a compartir sus ideas sobre una base de igualdad, demuestra una curiosidad total (sin necesidad de destacarse), entabla una conversación plena y confía en el valor inherente del proceso, en lugar de sentir la necesidad de crear valor.

Un coach no demuestra esta competencia, si tiene más interés por su propia visión de la situación que por profundizar en la visión del cliente, si no intenta obtener información del cliente sobre su visión de la situación, si es indiferente a esta información, si la atención se centra en su propio rendimiento o en enseñar o demostrar conocimiento sobre la materia, o si confía demasiado en una fórmula concreta de coaching, en una herramienta o en preguntas estándar.

[8.](#) Clase virtual de la ICF sobre Comunicación activa.

Capítulo 5

Escucha activa

La categoría “Comunicar eficazmente” abarca las siguientes competencias: “Escucha activa”, “Preguntas poderosas” y “Comunicación directa”.

La ICF define “Escucha activa” como:

Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y de ayudarlo a expresarse.

De acuerdo con esta definición, para escuchar activamente es requisito indispensable estar “presente”. Como ya explicamos, todas las competencias están relacionadas entre sí. Estar “presente” significa silenciar la voz interior para estar totalmente concentrados en lo que dice el cliente, y permite crear un “espacio” para que él pueda expresarse libremente, sin preocuparse por los juicios del coach.

La ICF identifica los siguientes comportamientos como parte de la competencia de escuchar activamente.

El coach:

Sigue la agenda del cliente y respeta sus prioridades sin intentar imponer su propia agenda.

Se enfoca ciento por ciento en la agenda del cliente, en sus preocupaciones e inquietudes, y en los temas que quiere explorar. La atención que debe brindar tiene que ser de alta calidad y requiere concentración. Debe respetar las prioridades del cliente, que es quien “va al volante” de la conversación. Puede sentirse tentado de traer sus propias opiniones o juicios, pero debe detenerse y no hacerlo. Es importante que el coach sea consciente de lo que dice y hace, que sea cuidadoso de no imponer sus perspectivas, y que presente sus ideas como posibles interpretaciones de lo escuchado.

Escucha las preocupaciones, objetivos, valores y creencias del cliente con relación a lo que es y lo que no es posible.

Presta atención a las creencias limitantes, a los pensamientos que el cliente tiene sobre lo que es posible en su vida; y, si es apropiado, puede desafiar esas afirmaciones, siempre que lo haga con respeto y que solicite permiso. Por ejemplo, puede preguntarle: “¿Me das permiso para que desafíe algo de lo que acabas de decir?”. Cuando el coach “escucha” que el cliente cree que no tiene posibilidades para actuar en un área importante de su vida, puede ser útil que explore el costo de estas creencias limitantes. En algunas oportunidades, también puede ser valioso explorar los beneficios ocultos de esos pensamientos. Por ejemplo, una clienta plantea como objetivo cambiar su mirada hacia los hombres. Quiere verlos de forma positiva. Relata haber sido maltratada por su ex novio, y comenta su visión negativa con relación a la posibilidad de establecer un nuevo vínculo de pareja. Surge, a través de la indagación del coach, que cuando le presentan a alguien piensa de entrada en forma negativa; y frente a la pregunta “¿qué beneficio te puede traer pensar de esa manera?”, contesta que su visión negativa le sirve para “protegerse”, para que no vuelva a ocurrirle lo que le sucedió con esa pareja que le dejó un mal recuerdo. Esto quiere decir, seguramente, que tiene conversaciones internas que le cierran la posibilidad de pensar en forma positiva. Sin embargo, ella piensa que esto es beneficioso, pero ese “beneficio” es el que le impide cumplir con su objetivo de cambiar.

Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.

Para comprender mejor esta frase, vamos a dar un ejemplo. En algunas ocasiones, el cliente puede decir que algo no lo enoja, y sin embargo lo dice con tono de enojo. Es apropiado hacerle estas marcaciones. El coach puede decir “dices que no estás enojado, pero tu tono de voz suena a enojo. ¿Qué crees al respecto?”. A veces, el lenguaje corporal puede estar diciendo muchas cosas, pero no les otorgaremos un significado sin antes haberlo constatado con el cliente. En estos casos, puede decirse, por ejemplo, “se te ve rígido, no tan relajado como de costumbre. ¿Crees que tu cuerpo te está diciendo algo? ¿Qué crees que te está diciendo tu cuerpo sobre este tema? Cambió tu voz cuando hablaste de tu amiga. ¿Qué emociones te trae hablar de

ella?”. Estas preguntas permiten explorar el lenguaje corporal y crear consciencia en el cliente sobre las diferencias entre sus lenguajes corporal y verbal. Muchas veces, los clientes no tienen registro de su corporalidad y marcarles estos aspectos les permite integrarla de manera efectiva.

Resume, parafrasea, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho, para asegurar la claridad y la comprensión.

Estas estrategias permiten asegurar que el coach entiende lo que está diciendo el cliente. Maturana enuncia que “uno dice lo que dice y el otro escucha lo que escucha”. La única manera de saber que entendimos lo que nos dijeron o que entendieron lo que dijimos es constatando nuestra comprensión. A esto no lo podemos dar por sentado. En la medida en que constatamos comprensión e interpretaciones, creamos un espacio de comunicación sin “ruidos o malos entendidos”. Resumir y sintetizar son técnicas que le permiten al cliente clarificar e integrar lo que se discutió. Parafrasear le permite reflexionar, al escuchar lo que acaba de decir de la boca de otra persona. Cuando el coach actúa como espejo del cliente, puede abrirle espacios interpretativos que antes no estaban presentes. Al funcionar como un espejo, el coach puede permitirle al cliente darse cuenta de que había algo por detrás de lo que estaba planteando.

El coach tiene que usar el parafraseo como herramienta de espejo para el cliente, y no como muletilla cuando no sabe qué decir. Durante los entrenamientos en escuelas de coaching, muchas veces escuchamos a estudiantes que repiten lo que acaba de expresar el cliente, pero no para beneficiarlo, sino porque no saben qué otra cosa decir. Tampoco es apropiado usar el parafraseo más de dos o tres veces en una conversación de media hora. El coach tiene que aplicar todas las herramientas que conoce para demostrar que entiende a su cliente.

Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, las percepciones, las preocupaciones, las creencias, las sugerencias, etc. del cliente.

El coach favorece la autoexpresión del cliente. La sociedad nos educa desde niños para que “domestiquemos” la expresión de nuestras ideas, para no incomodar a los otros y para “encajar” en nuestro medio. El costo puede ser inhibir la autoexpresión espontánea que tienen los niños, ya que no temen a decir lo que piensan porque no les temen a los juicios de los otros. El coach facilita que sus clientes se expresen de manera honesta, genuina, y sin temor a ser juzgados negativamente, a través de su escucha activa y generosa.

El siguiente diálogo es claro al respecto:[9](#)

—Sí... ¿Cómo es ese modo de ser?

—Me emociona. Te juro.

—Qué bien... ¿Cómo es ese modo de ser?

—Lo primero que me sale: es una buena persona con mucho amor por lo que hace, muy centrada en el otro. Ay... ¿Quieres creer que me emociono?

—Está bien, está bien. Siente lo que tengas que sentir... Déjalo fluir.

—Claro... porque... ¿Sabes qué? Empecé toda esta historia diciendo que mi inseguridad tiene que ver con lo que no sé, y ahora que me hiciste visualizar desde el otro, lo que me aparece es cómo soy. Esto es lo que valora el otro, y ahora me doy cuenta de qué es lo que valoran los alumnos. Me han dicho, en una entrega de diplomas... “Gracias por ser como eres”... Me emocionó... —Por el tono de voz, parece justificarse.

—Qué bueno... Siente lo que tengas que sentir.

En este diálogo, se invita al cliente a expresarse sin limitaciones, a dejar que fluyan las emociones. No nos asustamos de la expresión de las emociones. Este diálogo muestra también cómo se produce la toma de conciencia y el cambio de observador durante la sesión.

Integra y construye sobre las ideas y sugerencias del cliente.

Comprende la esencia de lo que el cliente quiere expresar y lo ayuda a lograrlo, evitando historias largas y descriptivas.

Resume o comprende la esencia de la comunicación del cliente y lo ayuda a enfocarse en su discurso. Por lo general, no lo interrumpe. Sin embargo, a veces es necesario hacerlo, en particular cuando se va por las ramas o incluye detalles innecesarios, como una manera de evitar explorar cuestiones que le resultan difíciles o incómodas. En estas circunstancias, es necesario que el coach lo interrumpa y le pida que haga un resumen o que el coach sea quien resuma, y a continuación haga una pregunta exploratoria.

Permite al cliente despejar la situación sin establecer juicios ni apegos, para que pueda dar los próximos pasos.

El coach puede tener sus propias ideas sobre la mejor solución para la inquietud que presenta el cliente, pero su trabajo es que el cliente encuentre esas soluciones por sí solo, sin que se le ofrezcan opiniones o juicios. El coach puede estar tentado de compartir algunas de sus ideas, especialmente si es un experto en el tema o conoce recursos que le pueden ser de utilidad al cliente. En esos casos, después de que el cliente explore sus creencias y posibles alternativas de acción, el coach puede ofrecerle algunas sugerencias, siempre que deje claro que está abandonando su rol de coach, para convertirse en consultor.

El coach no solo oye, sino que escucha. Escuchar y oír son fenómenos diferentes. Oír está vinculado con el aspecto fisiológico del sentido auditivo. Puedo oír sin escuchar, sin darle un sentido a lo que estoy oyendo. El coach debe prestar atención no solo a lo que se dice, sino a cómo se dice, a qué hay en el contexto. Echeverría, en su libro *Actos de lenguaje* (Volumen I, *La escucha*) explica que escuchar es percibir más interpretar, es decir, percibir con todos los sentidos e interpretar, o sea, darle sentido, significado a lo que oímos, como consecuencia de entender no solo las palabras expresadas, sino también el contexto.

Toda interpretación se realiza desde nuestra historia personal, y en ella hay prejuicios, supuestos, modalidades de valoración, preconceptos. Toda interpretación es relativa. No describe los hechos, sino que les da un sentido que siempre es subjetivo y pasible de ser corregido. Está compuesta de juicios que, como tales, no son verdaderos ni falsos, pero sí pueden ser verificados o no verificados. El problema es cuando tomamos nuestras interpretaciones como “la verdad”, y surgen las discusiones por ver quién tiene razón. El coach tiene que prestar mucha atención a sus interpretaciones y ser muy cauteloso al compartirlas con el cliente. El coach puede ofrecer interpretaciones como hipótesis, pero es mucho más útil para el cliente llegar a nuevas interpretaciones de la realidad por su cuenta.

Echeverría sostiene que el escuchar confiere sentido al hablar y dirige el proceso de la comunicación. Por lo tanto, escuchar no es una actividad pasiva, como muchas veces se cree.

Volvemos a utilizar la frase de Maturana: “Decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan”. Decir y escuchar son fenómenos diferentes, y se produce una brecha entre ambos. Cada uno interpreta lo que escucha a su manera y es la base de muchos malentendidos. Por ese motivo, verificar el sentido de lo que acabamos de escuchar es imprescindible en el proceso de coaching. Al reconocer que existe esta distancia, disponemos de dos herramientas para hacernos cargo del problema que nos plantea:

- 1) Aprender a respetar las diferencias que surgen en toda relación.
- 2) Reducir esa distancia haciéndonos responsables en la escucha.

Disponemos, según Echeverría, de tres herramientas para acortar esa distancia:

1) Verificar la escucha

Parafrasear lo que dijo el cliente, con las propias palabras o sintetizar lo que entendió.

2) Compartir inquietudes

Se trata de escuchar algo que no se encuentra en lo que el cliente dice, sino detrás de lo que dice. Algo que no fue expresado. El coach procura intervenir para destrabar al cliente y permitirle hacerse cargo de inquietudes en las que se siente bloqueado. Esto es intentar llegar al “alma” del cliente, o sea, a lo que lo hace ser como es, ya que lo importante es su particularidad, aquello que lo hace único.

3) Indagar, para afinar, corregir y completar lo que escuchamos

Escuchar es abrirse al otro. Lo esencial de la escucha es la apertura. Sin esta clase de apertura mutua no pueden existir relaciones humanas genuinas. Pero la apertura nunca es completa. Indagar permite entender las creencias del cliente y asegurarnos de que estamos interpretando lo que nos están diciendo de la manera esperada. La escucha se basa en la valoración del otro. Quien no se siente escuchado, tampoco se siente valorado.

Es importante que el coach sea consciente de los “filtros” que se activan en él al escuchar a sus clientes. Nos referimos a las ideas preconcebidas que tenemos sobre diferentes aspectos de la realidad, que nos pueden hacer creer que lo que comprendemos por un concepto es lo mismo que entienden los demás. Ser conscientes y reconocer que el sentido que le damos a las palabras y a los conceptos es resultado de nuestra historia nos permite registrar que existe la posibilidad de que los significados que el coach y el coachee le den a un mismo concepto sean distintos. Por esta razón la única manera de entender el significado que el cliente le da a un concepto es preguntando, por ejemplo, “cuando dices que hacer esto es difícil, ¿qué te hace pensar que sea así? ¿Qué quiere decir difícil para ti?”.

Cada concepto puede tener diferentes significados e interpretaciones, de acuerdo con nuestra cultura, las experiencias pasadas y las creencias, por lo cual es necesario clarificar de qué estamos hablando y qué nos está diciendo nuestro cliente. Por ejemplo, si dice “hoy quiero trabajar en ser más organizado en mi trabajo”, un coach efectivo pregunta: “¿qué quiere decir organizado para ti? ¿A qué te refieres cuando dices organizado?”.

Hay un ejercicio que hacemos en los talleres de comunicación: decimos una palabra y les pedimos a los participantes que visualicen la palabra que dijimos. Por ejemplo, decimos “gata” y cada uno ve a la gata que puede, como resultado de sus experiencias, su educación, etc. Algunas personas visualizan un gato siamés, otros, uno de Angora, y a veces, alguno, visualiza a una prostituta fina (se las llama “gatos” en algunas culturas).

Cuando somos conscientes de nuestros filtros, trabajamos más efectivamente como coaches. La corriente de la psicología positiva se enfoca en los puntos fuertes y las habilidades de la gente, y busca encontrarlos para trabajar con los clientes. En este caso, el filtro consiste en enfocarse en las virtudes, y no en los defectos.

Según el cabalista Moisés Cordovero, “el secreto del escuchar sublime es escuchar el bien”. Se refiere a legitimar las diferencias y ubicarlas del lado del bien y tener la intención de aprender de ellas. En este caso, el filtro para escuchar es el “bien” en el discurso del otro.

Elena Espinal sugiere que “la escucha genera el contexto para que ocurran cosas en la sesión. Nuestra escucha genera un contexto para lo que pueda ocurrir o no ocurrir. Escuchamos los juegos que nuestros clientes practican, cuando hablan del desempeño, de los resultados de las conversaciones internas, valores y significados. Qué es posible o qué no lo es, qué acciones son posibles, que decisiones se pueden tomar, escuchar la corporalidad, las emociones, cuál es la agenda, de qué me quiere convencer, qué es lo que no le gustaría que le pregunte. Para qué quiere eso que dice que quiere. Muchas veces pueden decir que quieren cosas y quizás no es lo que realmente quieren. ¿Cómo escuchar de la abundancia y de la escasez? Crees que escuchas a la persona como alguien capaz de conseguir lo que quiere aunque no tenga ninguna información al

respecto. Doble escucha: escuchar al cliente y escuchar desde donde estoy escuchando. ¿Puedo acompañar a esta persona, en este aprendizaje?”.¹⁰

Nuestra capacidad de escucha depende de los filtros y también de las distinciones que tengamos, es decir, de aquello que podemos reconocer en el discurso de nuestros clientes. Lo que no distinguimos, tampoco podemos reconocerlo o escucharlo. Nuestra capacidad de distinguir depende de nuestro entrenamiento como coaches, de la formación teórico práctica que recibimos y de nuestras experiencias profesionales.

En los casos que mostramos en los capítulos anteriores se ve claramente cómo la escucha activa se produce a lo largo de toda la sesión. Con la presencia, la confianza y la intimidad que se va construyendo se prepara el terreno para que las preguntas poderosas, resultado de la escucha activa, jueguen su papel transformador en la toma de conciencia.

Diferentes niveles de competencia

Un coach principiante escucha lo que dice el cliente y responde de forma obvia y superficial. Por lo general, se centra en saber “cuál es el problema”, “cómo puedo ayudar a resolverlo” y “cómo apporto valor resolviéndolo”.

El coach profesional escucha con un alto nivel de conciencia, centrándose en la agenda del cliente y cambiando de dirección en el caso de que el cliente lo haga, aunque el cambio de orientación no sea la mejor solución para el asunto tratado. El coach se centra en lo que dice el cliente, pero solo para recopilar información que se articule con su herramienta o modelo de descubrimiento. Tiende a escuchar de forma lineal y se concentra en el contenido de las palabras. Escucha en busca de respuestas, o de “qué hacer” con lo que ha escuchado. Finalmente, intenta articularlo con un modelo que comprenda.

El master coach escucha a su cliente en perfecta sintonía, y lo hace a nivel lógico, emocional y orgánico simultáneamente. Su escucha es lineal y no lineal, y sus respuestas demuestran que aprende rápidamente sobre su cliente en múltiples aspectos. Reconoce tanto en sí mismo como en el cliente la capacidad energética intuitiva que se percibe cuando el cliente habla de cosas importantes, cuando experimenta un crecimiento y cuando encuentra mayor sensación de poder en sí mismo. Escucha su presente y su desarrollo futuro. Escucha al cliente en toda su grandeza y su talento, pero también percibe las creencias y los patrones que lo limitan. El master coach tiene la capacidad de escuchar de manera acumulativa, de una sesión a otra y en cada sesión.

⁹. La sesión con Ana, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

¹⁰ Clase virtual de la ICF.

Capítulo 6

Preguntas poderosas

La ICF define esta competencia como:

Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.

La ICF considera que es importantísima esta competencia para el desarrollo de las potencialidades de nuestros clientes. Para muchos estudiantes de coaching, hacer preguntas poderosas es una de las habilidades más complejas de desarrollar, porque requiere cierto nivel de sofisticación y la aplicación de otras competencias clave, como la escucha activa, la presencia y la comunicación directa.

La ICF sostiene que un coach demuestra esta competencia cuando exhibe los siguientes comportamientos:

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

En función de esa escucha puede hacer preguntas exploratorias que van a crear nuevas posibilidades. Como ya dijimos, las competencias están íntimamente relacionadas unas con otras. No podemos hacer preguntas poderosas si antes no hemos escuchado activamente y si no estamos totalmente presentes en la situación de coaching. Por este motivo, no hay fórmulas para hacer preguntas poderosas. Podemos tener una lista de preguntas que nos guste hacer, pero la competencia se enfoca en hacer preguntas que surjan de la escucha activa de lo que presenta el cliente durante la sesión.

En el siguiente diálogo, se inicia una exploración que después se va profundizando, y que refleja la presencia, la escucha activa y el nivel de confianza con el cliente.[11](#)

—Qué bueno que pudiste identificar esto, porque podemos entrar por ahí. ¿Qué te parece?

—Sí, pero cómo hago para lograr lo que logré en el 94.

—Antes de hablar sobre eso, que sería la acción concreta, me gustaría preguntarte sobre este tema que trajiste: el miedo. ¿Te sientes cómoda para explorar esto?

Un coach principiante hubiera seguido con la exploración de la acción a seguir para lograr el resultado, pero aquí se le pide permiso a la cliente para avanzar en otra dirección, que va a ir apuntando al “quién” de ella y no al “qué” o al “cómo”

hacer” para lograr el objetivo, que recién aparecerá al final del proceso. Se le aclara, además, que es prioritario ver qué hay en el miedo antes de ir a la acción.

—Revisemos, entonces, los miedos. Ya distinguiste un miedo. El miedo a... ¿Cuál sería?

—Me sale decir el miedo a fallar, pero es el miedo a no lograr el estándar de transformación que ellos quieren, el que pretenden en esta empresa hoy, porque saben que es lo que logré hace diez años. Esto es lo que me pasa. Ahora me doy cuenta. En vez de intentar llegar a ese estándar, que me parece alto, me estoy frenando, diciéndome “¿y si no llego?”. Antes de darme cuenta de que no llego, parecería que prefiero no empezar.

Hace preguntas que llevan al descubrimiento, al darse cuenta, al compromiso o a la acción; por ejemplo, aquellas que desafían las premisas del cliente.

Esta competencia está íntimamente relacionada con la competencia de “Creación de conciencia”, ya que esto sucede como resultado de los descubrimientos que hace el cliente gracias a las preguntas que le hace su coach. Por ejemplo, aquellas que desafían sus supuestos, sus creencias, o sea, que permiten reflexionar sobre qué está asumiendo la persona con la que está trabajando.

Veamos un ejemplo:

—Yendo a la palabra “insegura”, que es la primera que te salió...

—Sí... insegura.

—¿Te gustaría que nos enfoquemos en esto?

Se abre una nueva puerta, vinculada a otro juicio de la cliente: la inseguridad, y se comienza a desafiarlo.

—Esto de ser insegura, ¿es el resultado de qué?

Silencio.

—Del nivel de exigencia. Porque nada es suficiente —lo dice en un tono muy bajo, casi inaudible.

—¿Cuál es el costo de eso?

—Altísimo. Siempre estoy al cuarenta por ciento de lo que podría llegar a hacer... o menos. Altísimo... Y esto me lo dicen... “Estás al treinta por ciento... al cuarenta por ciento”.

—¿Quién te lo dice?

—Me lo han dicho colegas, no porque lo que haga tenga el cuarenta por ciento de calidad, sino porque yo podría haber llegado a más en mi vida, a situaciones exitosas, que me exigen más exposición, y no lo hago. Cuando la exposición es muy alta, retrocedo.

—Estás trayendo un tema de exposición.

Se abre una nueva puerta, para desafiar un nuevo juicio.

—Más inseguridad. Para mí, exposición alta es desempeñarme en seminarios o dar clases a personas que yo percibo que son pares profesionales o que en diferentes aspectos saben muchísimo más que yo. Yo tengo ocho cátedras en instituciones terciarias, para mí es muy fácil, es un paseo. Pero cuando percibo que estamos a la par o con profesionales que tienen formación en coaching... Claro, es esto ¿ves? Todas las personas con las que voy a trabajar son coaches. Todos son coaches.

Hace preguntas abiertas que crean mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.

Se espera que un coach haga la menor cantidad de preguntas cerradas posibles. Debe evitar las que se responden con un “sí” o un “no”. Idealmente, al alcanzar claridad, el cliente puede usar lo aprendido no solo en la situación específica, sino también en otras áreas de la vida. Cuánto más profunda sea la enseñanza, más oportunidades tendrá la persona de aplicar lo aprendido a otros aspectos. En los ejemplos podemos apreciar que todas las preguntas son abiertas, excepto aquellas en las que se pide permiso al cliente para explorar determinados temas.

Hace preguntas que permiten al cliente avanzar hacia su objetivo, en lugar de pedirle que se justifique o que mire hacia atrás.

Es importante enfocar las preguntas hacia el futuro e ir hacia el pasado solamente como forma de explorar experiencias que pueden ser de utilidad para el futuro, y no como una oportunidad para encontrar explicaciones. Es por eso que preferimos preguntas que empiezan con “para qué” en vez de “por qué”. En el primer caso, nos enfocamos en el futuro; en el segundo, buscamos explicar algo desde el pasado.

¿Cómo sabemos si una pregunta es poderosa? ¿Cómo la diferenciamos de una que no lo es? ¿Cómo sabemos si estamos preguntando poderosamente? ¿Cuáles son los elementos que tiene que tener una pregunta poderosa?

Una pregunta poderosa...

- Crea impacto, mueve a la acción y puede ser transformadora.
- Ilumina y lleva a espacios donde el cliente no ha estado, creando nuevas posibilidades.
- *Produce un insight, un darse cuenta de algo de lo que no se había dado cuenta el cliente hasta ese momento.*
- Crea conciencia. El cliente hace conexiones nuevas, que no había hecho hasta ese momento.
- Saca al cliente de la historia, para llevarlo al futuro.
- Hace reflexionar al cliente.
- Puede ser que el cliente diga: “¡Esa es una buena pregunta! ¡Qué pregunta interesante!”.
- Es una de las herramientas más importantes que tenemos como coaches, si no la herramienta más importante para producir una transformación y nuevas posibilidades en la vida de nuestros clientes.

La diferencia más importante entre el nivel principiante y el profesional está en el grado de conciencia que se crea en el cliente a partir de las preguntas que se utilizan como resultado de una escucha activa efectiva. En coaching (a diferencia de lo que ocurre en algunas psicoterapias, que buscan entender el pasado para resolver el presente), se busca hacer foco en el presente y proyectar hacia el futuro. Las preguntas poderosas nos permiten ir en esa dirección.

¿Cuáles son las claves para hacer preguntas poderosas?

La curiosidad es clave para investigar y explorar qué es lo que realmente le está sucediendo al cliente. De esta manera, el coach se corre del lugar de experto (a diferencia del consultor que está ubicado en una posición de especialista y se siente habilitado para dar consejos).

Los coaches no somos expertos, sino profesionales comprometidos a explorar y a aprender junto con el cliente lo que es posible para él. El cliente y nosotros somos colegas, pares, y estamos al mismo nivel. Estamos cocreando, y en este mismo acto, generamos nuevas posibilidades de acción.

Si bien es cierto que para ser coach es necesaria la adquisición de credenciales, conocimientos, habilidades y experiencias que nuestros clientes no tienen, no estamos entrenados para influenciarlos con nuestras propias creencias. En el caso de que ofrezcamos una interpretación, lo haremos siempre a través de una pregunta, indagando si le sirve al cliente, si tiene sentido para él, y no como una verdad revelada. La tentación de transmitir las opiniones personales es muy grande, sobre todo en coaches inexpertos.

Si al cliente le resulta difícil responder una pregunta, el coach puede reformularla. Un coach experimentado, cuando realiza una pregunta poderosa, le brinda tiempo a su cliente para que reflexione. Y no siente necesidad de explicarla.

Según nuestra práctica como coaches mentores, las personas menos experimentadas tienen miedo de hacer preguntas exploratorias, porque piensan que pueden llegar a incomodar al cliente. Sin embargo, si hay confianza, el cliente sabe que el compromiso del coach es con su posibilidad de aprendizaje y con el desarrollo de su potencial. Hay, entonces, mayor posibilidad de abrir un espacio de exploración profundo, evitando así quedarnos en un nivel superficial.

Este es uno de los desafíos más grandes para los coaches que se están formando, que implica enfocarse no solo en el “qué”, sino, además, en el “quién”.

Poder trabajar en uno o en otro nivel es lo que diferencia a un coach principiante de uno profesional, o master.

La diferencia entre el “qué” y el “quién”

El “qué” es lo que el cliente nos dice en relación con lo que desea trabajar. Por ejemplo, el cliente puede decir “lo que yo quiero es tener mayor efectividad para manejar mi tiempo. Soy muy desorganizado y quiero que me ayudes a manejar mejor

mi calendario, mis actividades”. Eso es lo que el cliente quiere. Sin embargo, cuando preguntamos poderosamente, vamos a explorar no solo lo que el cliente quiere hacer o conseguir, sino “quién” es el cliente, qué le está pasando que no puede ser organizado, cómo se relaciona con el tema que lo inquieta, qué obstáculos se le presentan y no le permiten ser tan organizado como le gustaría. Vamos a explorar qué le está pasando o quién está siendo en ese momento, y por qué no se permite tener la efectividad deseada en esa área o en otros aspectos de su vida. De esta manera, la exploración resulta más poderosa y transformadora que si nos quedáramos solamente en el “qué” o en cómo ser más efectivo en la organización del calendario.

Cuando exploramos quién es la persona y qué le está pasando solemos darnos cuenta de que, además de la planteada, puede haber otras situaciones subyacentes, que al ser exploradas pueden ofrecer mayor valor al cliente.

Chris Argyris diferencia el aprendizaje de primer grado, en el que el observador hace algo diferente para producir nuevos resultados, del aprendizaje de segundo grado, en el cual lo que se cambia no es lo que se hace, sino al observador que tiene que ejecutar esa acción y las interpretaciones acerca de esa realidad sobre la que tiene que actuar. El aprendizaje de primer grado corresponde al modelo tradicional de resolución de problemas. El aprendizaje de segundo grado requiere apertura, coraje y disposición para desafiar las propias creencias.

Quizás, en el ejemplo anterior, detrás de la desorganización haya algún desafío relacionado con la autoestima y la falta de asertividad. Por ejemplo, si el cliente no puede decir que no, y como resultado dice a todo que sí y esto hace imposible que cumpla con todos sus compromisos. O bien, puede tenerle miedo al éxito o al fracaso. Puede haber un montón de otras cosas que le están pasando, que definen “quién” es, y, si vamos en esa dirección, los resultados pueden ser muchísimo más efectivos que si nos quedamos solo con el “qué” hacer para organizar las actividades. Por supuesto que tendremos que contar con la autorización del cliente para profundizar en el “quién”.

Al final de la sesión, una vez que el cliente toma conciencia de lo que le puede estar sucediendo, es importante que haya una acción comprometida (desarrollaremos esto más adelante). Se busca que satisfaga su inquietud (fue parte del acuerdo), definiendo acciones específicas, pero lo que permite que las acciones sean sustentables, posibles de ser realizadas, es haber indagado en profundidad, para que él pueda concretar un cambio como observador o *insight*, con respecto al planteo inicial.

A veces, durante la sesión, a partir de la exploración, es necesario volver a conversar hasta llegar a un nuevo acuerdo entre el coach y el cliente.

Para que sean poderosas, las preguntas tienen que ser claras, concisas, ir al punto, y deben ser hechas de a una. Cuando se formulan encadenadas, una tras otra, hacen que el cliente elija solo una, por lo general, la última. Cuanto más cortas, claras y precisas sean, van a poder ser respondidas con mayor efectividad.

¿Cómo hacer preguntas poderosas?

El coach hace preguntas enfocándose en el futuro, y no en el pasado, no se siente incómodo tomando riesgos, haciendo preguntas que puedan hacer sentir incómodo al cliente. El coach tampoco se siente incómodo cuando el cliente hace sus propias preguntas. Si conoce la respuesta, tiene que ser cuidadoso de no dirigir al cliente hacia un lugar determinado. En cambio, tiene que estar dispuesto a explorar junto a él nuevas posibilidades. La profundidad de la pregunta es lo que hace la diferencia.

Es importante explorar lo que permanece subyacente, las maneras de pensar, crear y aprender del cliente.

Nuestra parte creativa es la que nos da la posibilidad de hacer preguntas poderosas. Debemos poner a funcionar nuestra creatividad a través de las preguntas que hacemos e invitar a nuestros clientes a pensar creativamente.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta:

- La secuencia de las preguntas.
- El tono de voz.
- El énfasis en ciertos puntos de las preguntas.
- El lenguaje utilizado. Cuando pensamos las preguntas, tenemos que tomarnos un tiempo para elegir las palabras que tengan mayor impacto en el cliente.

Debemos evitar...

- Preguntas de fórmula o estándar. Muchas veces, los coaches acuden a listas de preguntas. Pero es mejor estar totalmente presentes con nuestro cliente y explorar, a partir de su contexto, lo que trae a la sesión. Aunque, para coaches que están en formación, las preguntas de fórmula pueden ser recomendables, vale aclarar que quitan creatividad. Por ejemplo: “¿cómo se siente?”, “¿cuál es su responsabilidad en esta situación?” (si el cliente plantea que se siente culpable por algo), “¿en qué otros dominios le sucede...?”, “¿para qué le sirve?” (si lo supiera, no lo traería como tema).
- Preguntas cerradas, que pueden contestarse con un “sí” o un “no”, porque pueden estar guiando al cliente hacia un lugar al que nosotros queremos ir, o cierran posibilidades de que el cliente se pueda expresar, aportando una reflexión más profunda, que conduzca a la transformación. Por ejemplo: “¿usted puede, en realidad, hacerse cargo de eso?”, “¿podría tener otra opción?”. Para evitar las preguntas cerradas hay que modificarlas agregando “qué” o “cómo”. Las preguntas anteriores se podrían formular así: “¿cómo cambiaría su vida si usted se hace cargo de eso?”, “¿qué otras opciones tendría?”. Si nos damos cuenta de que hicimos una pregunta cerrada, podemos acompañarla de una abierta.
- Preguntas que incluyen una solución o un consejo. Son preguntas que generalmente son cerradas y comienzan con: “¿no deberías...?”, “¿podrías...?”, “¿harías o no harías tal cosa...?”, “¿vas a hacer tal cosa...?” o “¿hiciste tal cosa...?”. Por ejemplo: “¿has hablado con tu jefe al respecto?”. Esta pregunta estaría indicando que sería bueno, según la opinión del coach, que hable con el jefe, aparte de ser una pregunta cerrada que el cliente puede limitarse a contestar con un “sí” o un “no”. En su lugar, se podría

preguntar “en tu compañía, ¿cuáles son los canales de comunicación para resolver una situación como esta?”. Otro ejemplo: “¿puedes buscar a un amigo para ir al gimnasio?”. En lugar de esa pregunta, se puede decir “¿qué te puede ayudar para ir al gimnasio?” o “¿qué te puede ayudar a tener más disciplina para ir al gimnasio?”. Hay que tener cuidado de no dar soluciones en forma de preguntas. Si le hacemos la pregunta, no debemos darle al cliente la solución posible. También debemos evitar hacer una pregunta como si hubiera una sola respuesta, que sea la solución. Las preguntas que empiezan con “qué” o “cómo” son, por lo general, las más poderosas y efectivas. Hay que evaluar hasta qué punto las usamos.

- Preguntas retóricas que pueden implicar un juicio o una opinión del coach. Por ejemplo: “¿realmente va a desaprovechar esa oportunidad?”, “¿no te gustaría llevarte mejor con tu jefe?” o “¿en qué estaba pensando cuando tomó esa decisión?”. Hay formas más efectivas de preguntar, por ejemplo: “mencionaste algo con relación a... ¿Qué más se te ocurre que puede haber sobre el tema?” o “¿cuáles serían las ventajas y las desventajas de tomar esa decisión?”. En estos casos es importante, en primer lugar, darnos cuenta de lo que nos está pasando, revisar los juicios que tenemos acerca de nuestro cliente y pensar qué podemos hacer al respecto.

- Preguntas que son interpretaciones encubiertas. Por ejemplo: “¿cuánto hace que odias tu trabajo?”. Tal vez el cliente nos diga “yo no odio mi trabajo”. Si no sabemos con exactitud si el cliente odia, no le gusta o ama su trabajo, este es un juicio nuestro. Solo sabemos lo que nos dijo. Una solución es usar sus propias palabras. Si el cliente dijo “me siento frustrado...”, no interpretar y preguntar, por ejemplo, “¿cuánto hace que se siente frustrado en esta actividad?”, sino “¿qué lo hace sentirse frustrado?”. Otro ejemplo: “¿estás muy enojado?”, se puede cambiar por “¿cómo te estás sintiendo?”. Si ya hicimos esa pregunta, se puede corregir ampliando el abanico de posibilidades, por ejemplo con “¿estás enojado... triste...? ¿Cómo estás?”.

- Preguntas que empiecen con “¿por qué...?”, que pueden llevar a una actitud defensiva del cliente, a justificarse o a resistirse a la sesión. Por ejemplo, “¿por qué hizo eso?” o “¿por qué dejó el trabajo?”, se puede modificar: “¿qué factores lo llevaron a dejar su trabajo?”. También el “¿por qué...?” puede remitir a causas pasadas o históricas, y a tratar de encontrar una causalidad lineal de los acontecimientos.

- Interrumpir, o hacer comentarios mientras el cliente no terminó de hablar. Continuar hablando, aunque el cliente intente interrumpir al coach o cuando ambos comienzan a hablar simultáneamente. Terminar la frase o el pensamiento del cliente. La solución podría ser contar hasta dos antes de hablar, y si el cliente finalizó, también contar hasta dos, para ver si no continúa.

- Ser tímidos o reacios a interrumpir. Es lo opuesto a lo anterior. Dejar que el cliente se explaye durante largo tiempo y que se vaya por las ramas, en vez de ayudarlo a focalizarse en el tema. Una excesiva cantidad de detalles puede confundir y dificultar la conversación. Esto suele suceder con coaches que recién se inician en la profesión. La función del coach es asegurarse de que la conversación vaya en la dirección

elegida por el cliente, y pedir permiso para focalizar la sesión, si es necesario. Por ejemplo: “Hubo algo que captó mi atención hace un rato y que fue... ¿Le importaría si lo interrumpo y volvemos a ese punto?”.

John Miller, en su libro *The Question behind the Question* (Las preguntas detrás de las preguntas), propone buscar tres elementos para preguntar en forma efectiva. Sugiere empezar con “qué” o “cómo” en lugar de “por qué”, “quién” o “cuándo”; incluir el “yo” en lugar del “tú”, “nosotros” o “ellos”, como una forma de hacernos responsables de la situación (por ejemplo: en lugar de “es difícil guardar un secreto...”, decir “a mí me cuesta guardar un secreto...”), y focalizarnos en una acción.

El libro de Marilee Goldberg *Change Your Questions, Change Your Life* (Cambia tus preguntas, cambia tu vida) se basa en algunas ideas de John Miller. Plantea que nuestros pensamientos, en general, ocurren como respuesta a todas las preguntas que nos hacemos. Si prestamos atención a cómo pensamos, nos vamos a dar cuenta de que los pensamientos son respuestas a preguntas internas, que pueden crear nuevas posibilidades y perspectivas en nuestra vida.

Goldberg diferencia dos tipos de preguntas. Las de “aprendiz” y las de “juez”. Las típicas de juez son “¿qué está mal?”, “¿de quién es la culpa?”, “¿cómo puedo probar que tengo razón?”, “¿por qué me pasa esto a mí?”. Son preguntas reactivas, y es normal que las formulemos, pero, en la medida en que las podamos reemplazar por las de aprendiz conseguiremos mayor efectividad y más bienestar en nuestra vida. El aprendiz se pregunta “¿qué puedo hacer en esta situación?”, “¿qué puedo hacer para que suceda lo que quiero conseguir?”, “¿de qué soy responsable?”, “¿qué quiero aprender?”, “¿qué es posible?”.

Según Goldberg, si aceptamos al juez, pero lo reconocemos y lo dejamos ir para formularnos preguntas de aprendices, creamos nuevas posibilidades. El concepto es bastante poderoso para nuestro trabajo de coaching. Cuando los clientes prefieren las preguntas de juez, antes que las de aprendiz, quizás estén experimentando negatividad, frustración y falta de efectividad.

Las preguntas poderosas pueden producir exclamaciones, como, por ejemplo, “¡ah!”; o una respuesta como “qué interesante lo que me preguntas”, “nunca se me había ocurrido”, “nunca me hicieron esa pregunta”, o “a partir de lo que me preguntaste, me di cuenta de...”.

Por ejemplo:[12](#)

—Si exploramos más profundo, ¿qué juicios crees que pueda llegar a estar teniendo la gente de ti y te hacen tener estos pensamientos?

—¿Qué juicios? No es fácil la pregunta. No sé, siento que, tal vez, puedan pensar: “¿Por qué me va a cobrar tanto?”, “¿Por qué le voy a pagar tanto por este servicio?” o pienso que, tal vez, digan: “Gustavo se abusa de mí por la relación que tenemos”. Aunque ellos saben que el servicio que ofrezco lo vale. Pero esa relación que tengo con la persona me hace sentir que no está bien lo que estoy pidiendo. Es algo muy

molesto para mí, pero que, racionalmente, cuando lo planteo ahora, como hago contigo, me parece hasta una locura, porque no es que estoy pidiendo algo totalmente exorbitante, sino que son valores que se manejan en el mercado. Pero esa relación creo que, por lo menos lo siento así ahora, es lo que más me afecta.

—¿Qué otros juicios pueden estar presentes cuando empiezas a explorar y a identificar qué es lo que puede estar pensando la gente con la que tienes una relación que quieres preservar? Uno dijiste: “Se está abusando” o “Gustavo se va a abusar de mí”. ¿Qué otro juicio puede haber?

—Sí, otro que me surge ahora que me dices esto es: “Y, pero, si eres mi amigo, o te conozco, ¿me vas a cobrar esto?”. Eso puede ser que también esté apareciendo.

Las preguntas poderosas nos ponen en un lugar diferente. Es importante estar atentos a la forma de preguntar y al vocabulario que elegimos. Por ejemplo, es diferente preguntar “¿cuando logres tu objetivo?”, a decir “¿si lograras tu objetivo...?”. Esta segunda pregunta estaría poniendo en duda la posibilidad de transformación.

Un ejercicio que sugerimos hacer en el entrenamiento de coaching es grabar una sesión, pidiendo permiso al cliente para hacerlo, escribir todas las preguntas que se hicieron y evaluar cuáles fueron poderosas, y cuáles no.

Diferentes niveles de competencia

Un coach principiante hace preguntas que siguen la agenda del cliente, pero suelen buscar información concreta, responden a fórmulas preestablecidas y, a veces, conducen, o tienen una respuesta correcta anticipada por el coach. Por lo general, las preguntas están encaminadas a resolver el problema del cliente con la mayor rapidez posible.

En el nivel de coach profesional, las preguntas siguen la agenda del cliente y, por lo general, van destinadas a obtener información y no se quedan en lo superficial. Buscan una solución al problema presentado, pero pueden responder más a la agenda que al cliente (se refieren al “qué hacer” en lugar de a “quién” está siendo el cliente en esa situación). Las preguntas tienden a utilizar la terminología del coaching, en vez de utilizar y explorar el lenguaje del cliente. Ocasionalmente, se formularán preguntas directrices. El coach profesional tiende a hacer preguntas con las que el cliente se sienta cómodo.

En el nivel de master, el coach hace preguntas evocadoras, que responden plenamente a las inquietudes actuales del cliente, y que requieren que piense profundamente, o que cambie su estado de razonamiento. El coach utiliza el lenguaje y el estilo de aprendizaje del cliente para elaborar las preguntas, se basa totalmente en la curiosidad y no hace preguntas cuyas respuestas ya conoce. Al master coach no lo asusta que las preguntas hagan que él o el cliente se sientan incómodos. Hace preguntas que obligan al cliente a realizar una exploración más profunda, y lo ayudan a crear el futuro, en lugar de centrarse en los dilemas del pasado o del presente.

- [11.](#) La sesión con Ana, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.
- [12.](#) La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

Capítulo 7

Comunicación directa

La “Comunicación directa”, la “Escucha activa” y las “Preguntas poderosas” son las tres competencias que pertenecen a la categoría que denominamos “Comunicar eficazmente”.

La ICF define a la “Comunicación directa” como:

Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.

Para alcanzar esta claridad en la expresión es necesario que el coach formule sus ideas mentalmente antes de compartirlas. A veces, es apropiado pensar en voz alta, pero lo fundamental es que el coach ofrecerá mayor claridad al cliente cuando se tome el tiempo para armar la idea antes de articularla.

La capacidad de síntesis y la de articular las ideas claramente pueden desarrollarse. Requieren práctica y, sobre todo, un estado de relajación que nos permita tomarnos el tiempo para explicar claramente una idea, o hacer una pregunta.

Cuando el cliente pide que se le repita una pregunta o algo que se le ha dicho, estamos frente a un indicador de falta de claridad.

La comunicación del coach puede estar orientada no solo a describir la situación actual, sino también los pensamientos y las opiniones que tenga el cliente.

En el siguiente diálogo, vemos cómo se ayuda a la clienta a encontrar la posibilidad de elegir “quién quiere ser”, más allá de la situación que plantea. Se respetan sus silencios, y se le muestra una pregunta que ella no encontraba por sí misma. [13](#)

—Bueno, para ir cerrando la sesión... Veamos qué otras acciones son posibles. Hasta ahora hablamos de *centramientos* y visualizaciones, quizás diarios... ¿Qué otras acciones podrías realizar para lidiar con esto y sentirte más segura?

—Lo que necesitaría, cuando regrese de mi viaje, es pautarme un tiempo en el día y dedicarme con tranquilidad a repensar o recordar lo que hice aquella vez, pero partiendo desde este lugar de la visualización, con una sonrisa. Empezar a buscar esta información, que tengo que encontrar, primero, dentro de mí...

—Y si hay una pregunta que te podrías hacer a ti misma, que te ayudara a lidiar con esto, ¿qué pregunta crees que podría ser?

Silencio.

—¿Cuáles son los primeros pasos que puedo dar para armar con tranquilidad ese seminario que me pidieron?

—Esa es una pregunta sobre el “hacer”. Te invito a que te hagas una pregunta sobre el “ser”. ¿Qué pregunta se te ocurre?

—Me sale todo con “cómo”. ¿Cómo puedo hacer...? ¿Quién...? ¿Quién podría ser...? Porque, si dijera, “¿quién tendría que ser?”, estaría poniendo de nuevo un deber.

—Veamos... “tendría”, “podría”... ¿Qué otras posibilidades tienes?

—¿Quién sería yo...?

—¿Quién serías? ¿Qué otra cosa se te ocurre que podrías preguntar sobre “quién”?

—Ahí me apareció otra cosa... ¿Quién me podría ayudar...?

Risas.

—Definitivamente, tiene sentido, porque muchas veces no nos damos cuenta de que necesitamos ayuda. Entonces, tienes que elegir a alguien que te pueda ayudar a hacer una diferencia. Lo que yo quería plantearte, que es una pregunta que te puedes hacer, es “¿quién eliges ser en estas situaciones?”. No es para trabajarlo hoy...

—Esa sí... Esa me gustó... Esa no se me había ocurrido... ¿Quién elijo ser...? Con lo cual, estoy pensando... a ver cómo te suena... que yo negocio conmigo un tiempo de trabajo diario. Algo que me sea posible cumplir, pero, como parte del entrenamiento, empiezo con una visualización con esta pregunta, y luego me pongo en marcha... Se me ocurre que podrían pasar cosas buenas. ¿Cómo lo ves?

Para considerar que domina la “Comunicación directa”, la ICF espera que el coach observe los siguientes comportamientos:

Reformula y articula las ideas, para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que no tiene claro.

La capacidad de síntesis le permite al coach presentarle las ideas al cliente de una manera que lo ayude a ser un nuevo observador de la situación. La capacidad de mostrar las ideas expresadas por el cliente desde otro ángulo puede abrir nuevas perspectivas de entendimiento de las situaciones y nuevas posibilidades de acción. La “Comunicación directa” está íntimamente relacionada con la “Escucha activa”.

Formula con claridad los objetivos del coaching, la agenda de las sesiones y el propósito de las técnicas y los ejercicios.

Una vez más, el énfasis está puesto en la claridad del coach para explicar qué puede el coachee esperar o no del proceso, y cuál es el objetivo que persiguen las actividades que se llevarán a cabo durante la sesión. Cuando el coach utiliza un lenguaje que no es claro, que es difícil de seguir y entender y que da vueltas sobre el mismo punto, está demostrando que necesita trabajar en esta competencia.

En las sesiones de coaching, menos puede ser más. Hablar menos, crear espacios de reflexión, morderse la lengua, puede ayudar al cliente a encontrar sus propias respuestas. En una sesión, el coach debe hablar mucho menos que el cliente. En esta competencia también prestamos atención al manejo de los silencios. La capacidad de sentirse cómodo durante los silencios, particularmente cuando se lleva a cabo la sesión por teléfono, es una habilidad que se desarrolla con la experiencia. Un coach nuevo en la profesión puede sentir la necesidad de tener que decir algo, para que no se note que no sabe qué decir. Un coach experimentado se siente cómodo con los silencios. Los entiende como una oportunidad de reflexión, tanto para el cliente como para él.

Veamos este ejemplo:

—Revisemos, entonces, los miedos. Ya distinguiste un miedo. El miedo a... ¿Cuál sería?

Cuando se estuvo a punto de mencionar un miedo, se permitió que la clienta lo encuentre.

—Me sale decir el miedo a fallar, pero es el miedo a no lograr el estándar de transformación que ellos quieren, el que pretende esta empresa hoy, porque saben que es lo que logré hace diez años. Esto es lo que me pasa. Ahora me doy cuenta. En vez de intentar llegar a ese estándar, que me parece alto, me estoy frenando, diciéndome “¿y si no llego?”. Antes de darme cuenta de que no llego, parecería que prefiero no empezar.

—O sea que sería el miedo a fallar... ¿Qué otro miedo aparece?

Hay un silencio. No se apura a la clienta. Se le da tiempo para pensar.

—Me aparece de nuevo el miedo a fallar. A fallar con la expectativa que tiene mi clienta. Tiene una expectativa muy alta... Cuando yo doy un seminario, todos quieren sacar algo positivo, quieren llevarse algo que les sirva; pero una transformación... Como expectativa... porque yo logré esto hace seis años... es un objetivo alto. A mí me encantaría lograrlo, pero... me voy a meter mucha presión.

Otro silencio breve. Se aprovecha para abrir otra puerta, que luego permita relacionar este miedo específico de la clienta: el miedo al fracaso.

—Acá suena la palabra presión, y podría ser importante explorarla ¿Qué te parece?

—Sí...

—¿Qué pasa cuando dices que estás presionada? ¿Qué piensas que puede estar pasando?

Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, no racista, no técnico).

Es muy importante tener en cuenta este punto, sobre todo, cuando se trabaja con personas de otras culturas, que, aunque compartan el mismo idioma, pueden tener diferentes niveles de educación y asignar diversos significados a las palabras. Por ejemplo, el término “quiebre”, que se utiliza mucho en los ámbitos ontológicos, puede producir una reacción negativa en una persona que no está familiarizada con ese uso. En este caso, el cliente puede sentir que el coach está interpretando erróneamente su inquietud. El coach debe prestar atención al vocabulario que utiliza y asegurarse de que el cliente comparte los mismos códigos. Cuando no está seguro, debe preguntar, para verificar si el significado de las palabras que está utilizando es compartido por el cliente.

La clave de esta competencia es la capacidad del coach para escuchar al cliente y, en lo posible, usar su vocabulario durante el proceso.

A veces, puede ser apropiado presentar nuevos significados de las palabras al cliente, que le permitan reconocer aspectos de la realidad que no le resultaban visibles, pero tiene que quedar claro cuál es el objetivo del coach al hacerlo. Cuando el coach utiliza un lenguaje técnico con definiciones teóricas de la escuela de coaching donde se formó, que no ayudan al cliente a entender la situación, no está cumpliendo bien con su función. Para poder utilizar el vocabulario del cliente es necesario prestar atención y, en algunas ocasiones, aclarar qué sentido preciso se le da a determinada palabra. En el siguiente ejemplo, vemos cómo el coach pregunta sobre un término, y luego lo incorpora a su vocabulario.[14](#)

—Cuéntame, Gustavo, qué te gustaría explorar y conseguir en esta sesión.

—Me gustaría ver un tema que me preocupa y es el siguiente: cuando vendo mis servicios a gente con la que tengo una relación, me cuesta poner un valor, me cuesta poder decir los precios, me siento incómodo. Si pongo un precio, tiendo a hacer descuentos. Me siento muy incómodo. No me pasa con gente a la que no conozco, pero sí con personas con las que vengo trabajando. Con los que ya tengo una relación, cuando me piden que presupueste mis servicios, me cuesta mucho.

—¿Cómo vas a saber, al final de la sesión, que conseguiste lo que querías?

—Si pudiera encontrar alguna forma, que hoy no estoy viendo, de poder sentirme cómodo al momento de pasar una cotización...

—Entonces, hacia el final de la sesión, si exploramos qué te pasa cuando trabajas con gente que conoces al presupuestar tus servicios, y logramos que te sientas más cómodo, vas a sentir que alcanzamos tu meta de hoy.

—Sí, así es.

—Empecemos explorando con la primera pregunta que me surge: ¿Cómo defines “cómodo”? ¿Qué quiere decir “cómodo” para ti?

—“Cómodo”, para mí, significa poder decir: “El precio de esto es tanto”, y que internamente no sienta que estoy cobrando de más, que no tenga esos pensamientos que me incomodan y me hacen sentir mal por lo que estoy diciendo.

—Entonces, hay algunos pensamientos que te dificultan poder sentirte cómodo. ¿Qué pensamientos son? ¿Qué pensamientos puedes identificar en el momento en que estás lidiando con esta situación?

—Sí, como bien dices, pasa por ahí, ahora que los mencionas, son pensamientos que me dicen: “Bueno, ahora, cuando le digas lo que vale tu servicio, le va a parecer caro o va a pensar que por la relación estás cobrando de más” o “¿por qué no le bajas el precio, ya que es cliente o te conoce?”. Son un torbellino de pensamientos que me hacen dilatar el momento de decir el precio. No lo digo o, cuando lo digo, agregó: “Bueno, podemos pensar en bajarlo”, y esto me hace sentir mal conmigo mismo. Entonces, me digo: “¿Para qué le bajas el precio, si todavía ni siquiera te lo planteó? ¡Te estás adelantando!”.

Utiliza metáforas y analogías para ilustrar un argumento o para crear una imagen verbal.

El uso de metáforas puede ser muy útil para tomar distancia de la situación y verla desde otra perspectiva. En los dos primeros diálogos, que pertenecen a sesiones, el coach toma metáforas utilizadas por los clientes. En el tercero, crea una metáfora para ampliar una idea.

Metáfora del espacio[15](#)

—Más sincera. Y haciéndome responsable del lugar... Me surge... Que yo esté más accesible. Estoy accesible, normalmente, pero es cierto que, como estoy muy ocupada y trabajo mucho, con mi agenda muy, muy completa, a veces no doy con los espacios suficientes... Estar más disponible para las conversaciones.

—Te voy a decir lo que estoy escuchando, a ver qué te parece. Si abres más espacios para conversaciones en las que no vienes desde un lugar de enojo, sino que vienes desde un lugar de apertura, si estás disponible, accesible... tienes más fluidez, más sinceridad... ¿Qué va a producir eso?

—Yo creo que va a producir una relación diferente. Una relación diferente con mi equipo. Y creo que, para lograr esto, tengo que dejar espacios en blanco, que haya posibilidad de hablar, que haya un espacio de reflexión. Porque, mientras te estoy diciendo cómo lo haría, me imagino cómo sería estar parada en ese lugar y me doy cuenta de que para eso debo crear un espacio donde yo me pueda parar.

—Crear un espacio me parece que es una buena metáfora para poder tener ese tipo de conversaciones.

Metáfora del torbellino[16](#)

—Es que es una sensación tan incómoda que la siento, utilizando una metáfora, como un torbellino en la cabeza, que no me deja pensar, no me deja disfrutar ese momento. Pero exactamente qué otros juicios, qué otra cosa puede ser, no sé, otro no identifico, por lo pronto.

—Te pido permiso para usar esta metáfora del “torbellino en la cabeza”, porque me parece muy buena. Pareciera ser que en ese momento pierdes, de alguna manera, efectividad. Cuando hay un “torbellino” puede ser un momento muy creativo, pero también puede ser que te bloquee, por lo que tú estás diciendo. Entonces, en ese momento que tienes el “torbellino en la cabeza”, no puedes pensar claramente, pareciera ser, y ser tan efectivo como te gustaría y eso te da incomodidad. ¿Estamos de acuerdo con eso?

—Es exactamente eso. Mientras me lo dices me doy cuenta de qué es lo que me pasa. Fuera de esa situación, en el momento en que tengo que decir el precio que estoy cobrando, tengo una claridad asombrosa para lo que quiero, para lo que voy a ofrecer, pero, en ese momento, cuando se trata de un conocido, se me derrumba toda la claridad y pierdo coherencia, se me nublan los sentidos. Es exactamente como lo dices.

—Entonces, para poder tener un resultado distinto, y para que a este “torbellino” lo puedas visualizar... Yo, por ejemplo, lo visualizo como un tornado que viene y se va.

—Y se lleva todo.

—¿Qué va a requerir este tornado que entra en tu cabeza para que salga y puedas tener esa claridad que tienes con la gente que no conoces? Si diferencias una de la otra, tal vez, en ese proceso de distinguir cada situación se pueda abrir una nueva posibilidad para ti. ¿Qué te parece explorar por ahí?

—Sí, ¿sabes qué es lo que me gusta de esto que tomaste y estás trayendo? Lo estoy relacionando ahora, me estoy imaginando ese tornado, como en las películas *Tornado* o *Twister* y con cómo hacen para preservar a la gente de eso que se avecina. Y lo que estoy viendo ahora que me estás ayudando es que teniendo información, teniendo claridad de cuándo va a ocurrir, qué va a ocurrir, y estando preparado, tal vez no lo sufra. Creo que no me preparo lo suficientemente bien para esas situaciones.

Metáfora de la cebolla¹⁷

—Lo que estoy escuchando es que las relaciones son muy importantes para ti y no quieres ponerlas en riesgo. Y lo que a mí me da curiosidad es qué es lo que puede haber, además de la importancia para ti de las relaciones. Escucho, por lo que me estás diciendo, que las relaciones son mucho más importantes que los negocios. Pero, si vamos un poquito al fondo, si exploramos y usamos esa metáfora como una cebolla que vamos abriendo, ¿qué puede haber debajo de esto? ¿Qué puede haber debajo de este valor que tienes para ofrecerle a la gente?

—La verdad es que nunca me lo pregunté. No encuentro la respuesta o no sé si no la quiero encontrar.

—Estamos explorando aquí juntos para saber qué puede haber. ¿Qué puede haber debajo de esta experiencia con respecto al miedo que estás trayendo a que juzguen que estás tomando ventaja, que el precio de lo que estás dando no es tal?

—No sé, tal vez la imagen que doy, la imagen que muestro... No lo había pensado antes, pero, de alguna forma puede ser que esté pensando muy internamente que puede afectar mi imagen, la reputación de Gustavo, que ante todo hace prevalecer la relación, la amistad, que es alguien que deja en un segundo plano el dinero por la relación. Es posible. No lo había pensado hasta ahora, pero, tal vez, internamente, sienta eso. Sí, aunque en el momento no lo siento. Ese “torbellino” no me deja la claridad necesaria para darme cuenta. Ahora, estas preguntas tuyas me hacen reflexionar y aparece esta posibilidad de que, quizás, lo que me dé miedo es que se afecte mi imagen pública.

—O sea que, como resultado de vender tus servicios, la gente pueda cambiar la opinión que tiene de ti como persona que valora o que prioriza las relaciones y las amistades.

—Sí, sí. Y esto se engancha mucho también con otras situaciones en las que prefiero no reclamar algo que me corresponde ante una relación, o una amistad, de vuelta, por no dañar la amistad. Sí, es posible que esto también tenga ese vínculo. Que tenga que ver con esto de no querer dañar mi imagen para mantener esa relación. Es posible. La verdad es que esto es lo que me hace sentir lo que planteas.

Diferentes niveles de competencia

Un coach principiante puede ser muy directo, pero utiliza con frecuencia demasiadas palabras, o siente la necesidad de disfrazar una pregunta o una observación. Sus preguntas y sus observaciones suelen tener el vocabulario de su propia formación. La mayoría de la comunicación se produce a un nivel en el que el coach se siente muy seguro.

El coach profesional puede que no diga todo lo que piensa, por temor a que el cliente no esté preparado para escucharlo, o muestre la necesidad de suavizar la comunicación, por temor a equivocarse. Hace buen uso del lenguaje del cliente, como parte de su comunicación con él.

A nivel de master, el coach comparte con facilidad y libertad lo que considera importante, sin restricciones. Aunque tiene una sólida base de lenguaje propio, utiliza el lenguaje del cliente de manera directa y sencilla. Confía plenamente en que el cliente elegirá las respuestas que más le convengan. Invita, respeta y celebra la comunicación directa. Crea el espacio suficiente para que el cliente ocupe más tiempo que él en la comunicación. Se siente cómodo durante los silencios y utilizando metáforas. Abraza los silencios como un maestro zen.

[13.](#) La sesión con Ana, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

- [14](#) La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.
- [15](#). La sesión con Mónica, completa, se encuentra en al Apéndice correspondiente.
- [16](#). La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.
- [17](#). La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

Capítulo 8

Creación de conciencia

Son cuatro las competencias que integran el cuarto grupo, que está enfocado a “Facilitar el aprendizaje y los resultados”: “Creación de conciencia”, “Diseño de acciones”, “Planificación y definición de objetivos” y “Gestión del progreso y la responsabilidad”.

La ICF define la “Creación de conciencia” como:

Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente, para obtener los resultados pactados.

La ICF sostiene que el coach demuestra esta competencia si:

Va más allá de lo que dice el cliente al evaluar sus preocupaciones y no se “engancha” con su historia.

Esto es muy importante, porque si no se explora lo que trae el cliente, nos quedamos en un nivel muy superficial de trabajo. Por ejemplo, si dice que quiere trabajar en ser más puntual y nos quedamos solamente en qué tiene que hacer para llegar a tiempo, perdemos la oportunidad de explorar los costos y beneficios de llegar tarde, que es lo que puede haber detrás de lo que nos plantea.

Para crear conciencia necesitamos trabajar en que el cliente pueda ver nuevas oportunidades de acción, como resultado de observar la situación con otra perspectiva.

Desde el coaching ontológico, crear conciencia significa producir un “cambio de observador”.

Un coach principiante puede trabajar en el nivel superficial, que corresponde a un aprendizaje de primer orden en el modelo de: “observador-acción-resultado” que proponen Rafael Echeverría y Alicia Pizarro. Cambiando las acciones, se pueden obtener resultados diferentes, pero estos pueden ser efímeros si no se produce un cambio en el observador.

Un master coach es capaz de explorar lo que se dice, para alcanzar nuevas perspectivas y, como resultado, nuevas posibilidades de acción. Esto corresponde a un aprendizaje de segundo orden, en el que se produce un cambio del observador, que conduce a nuevas acciones y a lograr los resultados que se aplican no solo a la situación concreta, sino también a otras áreas de la vida.

Un aprendizaje de tercer orden se da cuando también se producen cambios de valores y principios éticos vinculados al “ser”, a “quién está siendo” el cliente y a “quién quiere ser”. Como vemos, tanto en el aprendizaje de segundo como en el de tercer orden el énfasis está puesto en el observador, y tanto las acciones como los resultados van a ser una consecuencia del cambio en el observador que el cliente “es”. Este aprendizaje de tercer orden puede ser alcanzado en una sola sesión, pero puede requerir de más.

Ejemplo de una sesión:[18](#)

—Pareciera ser que ahora tienes algo específico que vas a poder hacer, que está relacionado con el acuerdo de trabajo que tenemos para hoy, y que es hacer algo que te permita sentirte más cómodo. Con esto, creo que estamos cerrando el acuerdo de trabajo que tuvimos sobre el tema de qué vas a hacer en estas situaciones. Pero, antes de terminar con la sesión, me gustaría hacerte una última pregunta. Esto es sobre el “qué” vas a hacer, pero la pregunta que yo tengo es sobre “quién” vas a ser en estas situaciones. No solamente lo que vas a hacer, sino “quién” vas a ser. ¿Desde qué lugar vas a lidiar con este desafío?

Aquí se pasa del “qué hacer” al “quién estoy siendo” y se conduce la exploración a un nivel más profundo.

—¡Qué pregunta! (*respuesta frecuente ante una pregunta poderosa*) Quién voy a ser es algo que no me pregunté, por lo menos, en los últimos años. Creo que puedo ser alguien más seguro de lo que quiero, alguien que entienda que no necesariamente se va a ver afectada la relación por plantear mis condiciones, y creo que si la gente está llegando a mí para contratarme es porque ven valor, y no es ningún pecado que tenga un precio. Vivo de eso, mi familia vive de eso y, de alguna manera, si no lo cobro o estoy cayendo en esa situación de cobrarlo menos, también esto va afectar a mi familia. Creo que debo poder identificar esto, tenerlo bien claro, poder ser una persona que en ese momento tenga la claridad suficiente para sentirse conforme con lo que está diciendo.

—Entonces no es solo lo que vas a hacer, cómo te vas a preparar, sino también quién vas a ser en esa situación con relación a lo que estás diciendo, y estoy escuchando que vas a ser alguien seguro de sí mismo, que sabe que tiene un valor para ofrecer, que tiene responsabilidades con su familia y que se merece un reconocimiento por el trabajo que hace.

—Sí, está bueno.

—Entonces, si vas a ser esta persona segura, responsable, comprometida no solo con el valor que vas a ofrecer, sino con la relación, ¿qué posibilidad diferente se te abre ahora?

Se chequea el cambio de observador.

—Posibilidad de, en vez de padecer esos momentos, disfrutarlos, porque cada vez que alguien me hacía una propuesta y había algún tipo de relación era un sufrimiento, daba vueltas, buscaba la forma, pero creo que sintiéndome así, como estamos conversando, sintiéndome seguro, sabiendo que agrego valor a lo que ofrezco y que eso no va a dañar la relación, y que es parte de la forma en que decidí ganarme la vida y mantener a mi familia, creo que hasta podría disfrutar. Cada vez que vea un tornado me voy a sentar a tomar un té o un café y a disfrutar de lo que la naturaleza me ofrece. *El cliente hace referencia a una metáfora utilizada por él (que se menciona en el capítulo anterior) con relación al sentimiento de un “torbellino” que arrasa con todos sus pensamientos y emociones positivas. Podemos apreciar los efectos en la toma de conciencia de “quién” va a ser él a partir de este momento.*

Indaga para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.

Muchas veces, al contestar las preguntas que presenta el coach, el cliente logra una mayor claridad, ya que tiene que ordenar sus ideas. Esto puede ser de gran valor, puede guiarlo a tomar decisiones para ser más efectivo o para alcanzar sus metas. El proceso de pensar en voz alta y ordenar ideas crea conciencia, a veces, sin demasiada participación del coach.

Identifica las preocupaciones subyacentes del cliente, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y las interpretaciones, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.

El coach presta mucha atención al discurso del cliente, y al aplicar su escucha activa va más allá de lo que se dice, para escuchar lo que no se dice, el lenguaje corporal, los silencios.

Una de las distinciones que puede incorporar el coach a la sesión con su cliente es la que existe entre los sucesos y la interpretación de estos. Cuando el cliente se da cuenta de que sus interpretaciones le pertenecen a él y no a los sucesos en sí mismos, puede desarrollar una nueva mirada e interpretación de los temas que le producen sufrimiento o preocupación y sentirse aliviado o inspirado para accionar, para lograr los resultados buscados.

Ayuda al cliente a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc., que refuerzan su capacidad de actuar y de lograr lo que es importante para él.

A través de las preguntas poderosas y la escucha activa el coach ofrece un espacio de reflexión que permite crear nuevas posibilidades de acción. El coaching ontológico diferencia “lo que sé que sé” y “lo que sé que no sé”, y otros aspectos que tienen que ver con la “ceguera cognitiva” vinculados a “lo que no sé que sé” y a “lo que no sé que no sé”. En el terreno de lo que el cliente no sabe que no sabe es donde se puede crear una “ruptura y apertura”, que le dé un enfoque más amplio o diferente de la situación.

Ejemplo:[19](#)

—Esa va a ser la acción que vas a tomar, tener una entrevista con un psicólogo experto en fobias, para poder hacer ejercicios. La programación neurolingüística también tiene buenos materiales y trabaja muy bien el tema de las fobias, o sea que esa sería una acción a tomar que te va a ayudar a lidiar con esto. Ahora, en términos específicos, explorando “quién” vas a ser en esta situación, no solo “qué” vas a hacer, sino “quién” vas a ser, ¿cuál sería la diferencia?

No nos quedamos con el resultado de la acción, o sea, con el “qué”, sino que apelamos al “quién” de la clienta, para ayudarla a descubrir nuevas posibilidades que se pueden abrir a partir de una toma de conciencia efectiva.

—Voy a ser una persona que se hace cargo y... probablemente... probablemente no, elevaría mi nivel de efectividad en esta área, como decíamos antes. Eso tiene que ver con “quién” voy a estar siendo. Voy a ser alguien más efectiva en la solución de sus problemas o sus obstáculos. Por otra parte, estaba pensando en lo que te planteaba anteriormente con respecto a mis hijas, también voy a ser un ejemplo, alguien que resuelve.

—Es importante lo que acabas de decir, pero te iba a hacer un comentario porque lo que dices es quién vas a ser para tus hijas, pero ¿quién vas a ser para ti?

Hacemos esta pregunta para que la clienta se centre en sí misma.

—Principalmente, para mí, también voy a ser alguien que resuelve, alguien que se hace cargo, que no dilata los problemas y que encuentra la forma de llegar a los resultados que quiere.

—Y si tuvieras que diferenciar el área específica de viajar con otras áreas de tu vida, ¿qué podrías agregarle a esto de “quién vas a ser”?

—Entiendo que me voy a sentir más conforme conmigo misma en esta área, comparativamente con las otras. En las otras, por lo general, siento que tengo un desempeño más acorde con mis expectativas. Es una deuda que tengo conmigo. En esta área no estoy accionando de igual manera que en el resto.

Ofrece al cliente enfoques más amplios e inspira compromiso, para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.

Ejemplo de una sesión:[20](#)

—Entonces, como próximas acciones, si haces lo que acabas de decir, creo que en términos de lo que tú querías conseguir en esta sesión, que era poder disfrutar cuando preparabas las presentaciones, definitivamente va a hacer una diferencia. ¿Crees que algo más, a partir de esta conversación, podrías aplicar en la preparación de los talleres?

—Sí, pero cuando logro liderar desde allí no hay nada más que hacer, porque es un diálogo puro interno. Y puedo añadir acciones como meditaciones o fotografías, que ya lo he hecho, pero lo más importante para mí es una decisión de que esto lo voy a hacer. Me comprometo conmigo misma a hacer esto. Y ese manejo interno es lo más importante para mí.

Ayuda al cliente a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan sus comportamientos (pensamientos, emociones, corporalidad, historia personal).

En la exploración de estos factores, el cliente se puede dar cuenta de que había otros que no había considerado, y que le permiten ver con nuevos ojos lo que está trabajando.

Ejemplo:[21](#)

—Una última pregunta que tengo para hacerte antes de terminar: ¿Qué es posible para ti ahora, como resultado de esta conversación?

Esta es una forma de chequear si hubo cambio en el observador y si se cumplió el objetivo.

—Me es posible darme cuenta de que la inseguridad que me aparece no tiene que ver con algo que me está sucediendo ahora, sino con algo muy viejo, que no sé decirlo de otra manera, con el síndrome del impostor, que es muy viejo. Y me aparece, también, que si puedo resolverlo en este momento, no voy a resolver un problema que tengo ahora, con este seminario, sino que voy a poder resolver un obstáculo que tengo para exponerme en otras situaciones...

Se ven claramente los efectos del cambio en el observador, que no sirven solamente para lograr resultados en una situación concreta, sino también en otras áreas de la vida.

—...Y me di cuenta también de que mi gran miedo tiene que ver con no saber lo suficiente, y la parte mía que tuvo éxito tiene que ver con mi forma de ser. Hay muchísima gente que sabe muchísimo más que yo, pero, si tuve éxito, fue por mi forma de ser. Y también la pregunta... Qué increíble, ¿no? Porque con otras personas a mí me surge esta pregunta, pero cuando me dijiste que lo pensara para mí, no me había salido, entonces... fuiste repitiendo... fuiste, en este coaching, un espejo donde

yo pude ver lo que no puedo ver de mí misma. Esa pregunta me parece espectacular. La conozco... La conocía, pero no me la podía hacer a mí misma. Has visto que no venía a mi conciencia.

La clienta se refiere a la pregunta sobre “quién elijo ser” que se le propuso. Se puede apreciar claramente el rol de “espejo” que jugamos como coaches, y los efectos de nuestras intervenciones (que apuntan a su “quién” y no a lo que va a hacer) en el cambio de observador de la clienta.

Identifica las principales fortalezas y oportunidades de desarrollo, así como lo que es esencial abordar durante la sesión.

Muchos ejecutivos que trabajan con coaches para desarrollar sus destrezas y prepararse para retos futuros elaboran planes de desarrollo a partir de la identificación de sus áreas de fortaleza y debilidad. Esos planes funcionan como guías para el coaching, y muchas veces son los documentos que requieren las empresas como testimonio del trabajo que se hace durante el proceso.

Cuando detecta una diferencia entre lo que el cliente dice y lo que hace, le pide que distinga entre aquello que es trivial y lo que es significativo, y que diferencie los comportamientos coyunturales de los recurrentes.

Un coach principiante puede crear conciencia de nuevas técnicas que permitan resolver el problema o alcanzar el objetivo, pero no necesariamente logra que el cliente pueda tener un aprendizaje sobre sí mismo.

Uno profesional ayuda al cliente a desarrollar una nueva conciencia acerca de la situación concreta, pero sin ampliarla a otros ámbitos.

Un master coach permite que ese aprendizaje se pueda aplicar en otras áreas de la vida de la persona. La invitación del coach a explorar la situación precede a encontrar la solución y no se ejerce ninguna presión para crear conciencia ni para “resolver un problema”. Se produce una sensación de observación conjunta, que permite crear un espacio compartido.

Las observaciones que presenta el coach requieren ser validadas por el cliente. Se debe dar un espacio para que el cliente pueda expresar sus propias observaciones y reacciones a partir de lo que el coach plantea. En síntesis, el coach ofrece un espacio para que el cliente pueda involucrarse en un proceso que incluye profundidad en el análisis, aprendizaje y descubrimiento.

Veamos un diálogo de sesión:[22](#)

—A ver, cuéntame qué te enoja.

El tema de la sesión fue la desmotivación para alinear al equipo de trabajo, pero no nos abocamos solo a que la clienta encontrara técnicas de motivación, sino que fuimos más profundo en la exploración, y esto le permitió llegar al “enojo”.

—Yo creía que había un compromiso de parte de la gente de mi equipo para trabajar de una manera determinada, y me sorprendieron con cartas documento, con reclamos

que no eran justos. Y, frente a la justicia, cuando despidas a un empleado, tienes que pagar lo que tienes que pagar... Y entonces... sí, es eso. Yo decía, ¿dónde está el compromiso asumido? Este enojo y ese descreimiento hacia el compromiso que se había asumido. Estas cosas me aparecen ahora.

Se produce una primera toma de conciencia de algo que permanecía subyacente a su desmotivación.

—Ahora que te das cuenta de que estás un poco enojada con la falta de compromiso, me pregunto: ¿qué relación hay entre la gente que se fue y la gente que todavía está trabajando contigo?

Hacemos una observación para que sea validada por el cliente, comparando entre dos aspectos de la relación con sus colaboradores.

—¡No! La gente que está ahora conmigo está muy cerca de mí, está trabajando muy bien. Por otro lado... Mira, mientras te lo cuento, puedo ver que esa gente que tuve que despedir y con la que hubo conflictos, mientras trababa, también estaba comprometida.

—Comprendo...

—Me aparece, mientras te lo cuento, que a partir de que sus intereses pasaron por otro lado, cambiaron en su compromiso. No es que antes no lo tuvieran, sino que lo cambiaron... Entonces, tal vez, lo que yo tendría que aceptar es que el compromiso no es algo que se asume para toda la vida. Sí... Mira, es interesante, porque yo misma, mientras hablo y te digo esto, yo.... Yo pensaba: ¿para qué trabajar tanto, si al final pasan estas cosas y se van de mala manera?

Se produce una nueva toma de conciencia, a un nivel más profundo, a partir de esta observación que hacemos desde nuestro lugar de coaches.

—Comprendo...

—Pero claro, no estaba viendo el presente.

—Estaba pensando, cuando estabas hablando, se me estaba ocurriendo algo con respecto a esto del presente y el pasado, con relación al compromiso, cómo la gente hoy está comprometida y a lo mejor mañana no.

Se le ofrece a la clienta una nueva observación, con respecto al presente y al pasado y a su relación con el compromiso.

—Eso... De eso es de lo que me di cuenta mientras hablamos ahora. Tranquilamente puedes cambiar de compromiso. Y me produjo mucho alivio poder decir esto.

El cambio de observador produce “mucho alivio” en la clienta. Es lo que habitualmente sucede. La toma de conciencia va teniendo lugar paso a paso, como en una espiral ascendente, produce un cambio a nivel emocional que (como veremos en el capítulo siguiente) conduce directamente a cambios en la acción y, por lo tanto, lleva a la obtención del resultado deseado sin ningún esfuerzo. Esto no sucede cuando

no hay cambio de observador y nos abocamos solo a las acciones, sin una exploración adecuada.

Diferentes niveles de competencia

El coach principiante crea conciencia y resuelve la inquietud del cliente a nivel superficial, y puede estar limitado a la aplicación de nuevas técnicas más que de nuevos aprendizajes.

El profesional ayuda al cliente a crear una nueva conciencia, además de colaborar en la solución del problema. En este nivel de coaching, la mayor parte de la creación de conciencia está orientada a una nueva técnica, y el desarrollo de la conciencia sobre la identidad del cliente es limitado. Por lo general, el coach profesional ayuda al cliente a integrar la nueva conciencia en el contexto de una situación concreta en lugar de enseñarle a ampliar el ámbito de lo que incorporó durante el proceso.

El master coach invita a la exploración que precede a la búsqueda de la solución. Indaga con la misma intensidad que el cliente, lo estimula y crea un espacio compartido.

Un coach no demuestra esta competencia cuando orienta al cliente hacia la solución sin profundizar en sus inquietudes; cuando no crea un espacio suficiente para que él participe plenamente en la creación de conciencia; o cuando no lo invita a utilizar plenamente las herramientas de coaching, ni su intuición, su razonamiento o su aprendizaje.

[18.](#) La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[19.](#) La sesión con Marcela, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[20.](#) La sesión con Laura, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[21.](#) La sesión con Ana, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[22.](#) La sesión con Mónica, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

Capítulo 9

Diseño de acciones

La competencia “Diseño de acciones” es parte del grupo de las enfocadas a “Facilitar el aprendizaje y los resultados”.

La ICF la define como:

Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje con el cliente durante el coaching, así como en situaciones de vida y trabajo, y de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados.

El coach explora las inquietudes del cliente y, como resultado de las preguntas poderosas, lo ayuda a tomar conciencia sobre el tema o a ver la situación con otra perspectiva. Pero, si este trabajo se queda solo en la etapa de exploración, si no hay acciones que lleven a implementar lo aprendido, el coaching no es completo, ya que es indispensable que ese *insight* o “darse cuenta” se traduzca en comportamientos específicos.

La ICF identifica los siguientes elementos en la competencia.

El coach:

Estimula y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido.

Uno de los desafíos del coach, al ayudar a su cliente a que encuentre acciones que le permitan alcanzar lo acordado, es no pasar inmediatamente a buscar opciones, sino hacerlo como resultado de una exploración sobre las inquietudes que trae. Si empezamos a identificar posibles acciones desde el principio, puede ser que el cliente salga contento de la conversación, con un plan de trabajo lleno de actividades a implementar, pero con un aprendizaje superficial, que quizás no pueda ser aplicado a otras áreas de su vida o que no le permita ver su situación desde otro ángulo.

En el nivel de master, se espera que un coach desafíe al cliente para que busque opciones distintas de las que aparecen como obvias, después de hacer un análisis profundo de lo que está deteniendo el paso a la acción.

Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y las oportunidades importantes para los objetivos pactados del coaching.

A través de las preguntas poderosas, el coach y el cliente exploran la inquietud presentada y, como resultado de esa exploración, se identifican las oportunidades para implementar lo aprendido durante la sesión.

Incita al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, evaluar opciones y tomar las decisiones correspondientes.

El coach no se queda con las primeras soluciones e ideas, sino que busca la mayor cantidad de posibilidades para alcanzar las metas que tenga el cliente. A veces, promueve una tormenta de ideas que contenga varias acciones, sin filtrarlas por los juicios que puedan tener él o el cliente sobre cada una de ellas, para después evaluarlas una por una y decidir cuál de todas es la más apropiada y realista.

Un coach efectivo también propone actividades que impliquen desafíos para el cliente. De esta manera indaga acerca de oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Si el cliente solo identifica acciones a desarrollar que están dentro de su área de confort, puede ser apropiado que el coach plantee explorar actividades que impliquen probar nuevos métodos o tomar riesgos.

Promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, para que el cliente aplique de inmediato, en su vida profesional y privada, lo que ha aprendido durante las sesiones.

Si no se traducen las nuevas ideas, descubiertas durante la sesión de coaching, en acciones concretas y resultados claros, puede ser que el proceso no sea completamente efectivo. Crear conciencia permite poner en acción nuevos comportamientos, y esto implica riesgos para el coachee. Durante el trabajo de autodescubrimiento, puede darse cuenta de que tiene habilidades que no está utilizando, o de que hay barreras que son autoimpuestas. O quizás se dé cuenta de que necesita desarrollar nuevas habilidades si quiere conseguir determinados resultados.

La capacidad de autodescubrimiento está relacionada con la inteligencia emocional y con experiencias anteriores, que requirieron identificar áreas de fortaleza y debilidad, y también se relaciona con la disposición de la persona para crecer y aprender. Hay quienes tienen un bajo nivel de autoconocimiento y no están dispuestos a conocerse mejor. En estos casos, el trabajo del coach puede implicar enfocarse en reconocer estas áreas antes de empezar a identificar cursos de acción.

Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro del cliente.

Es necesario, para alentar al cliente, reconocer los logros de los primeros pasos. Cuando no se reconocen, se pierde la oportunidad de vigorizar comportamientos positivos. Cada paso hacia los resultados refuerza el proceso. El cliente puede elegir cómo quiere celebrar el éxito, no solo al final, sino también a la mitad del camino.

Cuestiona las premisas y los puntos de vista del cliente, para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.

El coach puede desafiar los puntos de vista del cliente, si lo considera una oportunidad de aprendizaje, y animarlo para que tenga en cuenta nuevas perspectivas. Aunque pueda hacerlo sentir incómodo al desafiar sus creencias, con su permiso, puede llevarlo a reconsiderar sus perspectivas actuales. Al darse cuenta de que hay aspectos que no veía, el coachee puede emprender acciones que no le eran accesibles antes de la conversación. Muchas personas suelen tener dificultad para explorar nuevos puntos de vista porque temen que esto tenga consecuencias negativas para sus vidas. Es importante explorar las resistencias y los mecanismos defensivos, porque, por lo general, son síntomas de que hay algo importante para conversar, más allá de lo planteado inicialmente.

Ofrece puntos de vista que coinciden con los objetivos del cliente, sin apegarse a ellos, y lo anima para que los considere.

Lo ideal es que siempre sea el cliente el que identifique las acciones. Si el coach propone acciones, tiene que tener cuidado de no ubicarse en el lugar de experto o de consultor. Sin embargo, si tiene entrenamiento específico en el área que se está trabajando, o si conoce que otros clientes se beneficiaron con actividades determinadas, las puede recomendar, pero solo como posibilidades, sin que el cliente se sienta con la exigencia de llevarlas a cabo para cumplir con las expectativas del coach.

Estimula y ayuda al cliente en la puesta en práctica de lo trabajado en la sesión.

Un coach experimentado sabe que para obtener resultados es necesario que el cliente se comprometa con fechas específicas y actividades concretas. Si no se acuerdan tiempos específicos y fechas, es mucho más difícil dar seguimiento a los compromisos establecidos. Preguntar al cliente por posibles obstáculos para implementar su plan también puede ser de utilidad. Puede ser que el coach o el cliente tengan definido un curso de acción muy interesante, pero si no hay exploración acerca de las vallas a saltar, aunque las ideas sean muy creativas pueden quedar en el papel. El análisis de los obstáculos puede ser clave para la implementación del plan, porque permite al cliente estar preparado para enfrentarlos y trabajar sobre ellos.

Fomenta los desafíos, a un ritmo cómodo de aprendizaje.

Cada persona aprende a un ritmo diferente, y es importante que el coach pueda reconocer, entender y adaptarse al ritmo del cliente. Si el coach va adelante o atrás de su coachee, puede hacer que él se aburra o se sienta desafiado a un nivel que no está listo para enfrentar y, como resultado, decida no seguir con el proceso.

Ejemplos de diseños de acciones: [23](#)

—Entonces, ¿qué podrías llevarte, a partir de este ejercicio que acabamos de hacer y de lo que acabas de darte cuenta acerca de quién eres tú, que te agregue valor en esta situación de inseguridad?

—Se me ocurre: hacer algunos minutos de *centramiento* y hacer sola esta visualización a la que me guiaste.

—Una posibilidad es que cuando te sientas insegura o presionada recuerdes, a través de *centramientos* y de la visualización, quién eres y todo lo que tienes para ofrecer. ¿Qué más podrías hacer?

—A la visualización la pensé como un entrenamiento diario, porque si la dejo para momentos de presión, salvo que sea para guiarme... tal vez me salga de foco. Pero pensé en hacerla como parte de un entrenamiento diario. No sé si no hacerla antes de... Eso quedará para otro coaching, el tema de organizarme, disciplinarme, tener un tiempo en el día para poder empezar a armar este trabajo que me encargaron. Tal vez,

podría funcionar: antes de empezar a trabajar en esto, hacer el *centramiento* con esta visualización. Para empezar con una sonrisa, porque, cuando empezaste a guiarme, yo sonreí. Fue automático. No me preocupé...

—Bueno, para ir cerrando la sesión... Veamos qué otras acciones son posibles. Hasta ahora hablamos de *centramientos* y visualizaciones, quizás diarias... ¿Qué otras acciones podrías realizar para lidiar con esto y sentirte más segura?

—Lo que necesitaría, cuando regrese de mi viaje, es pautarme un tiempo en el día y dedicarme con tranquilidad a repensar o recordar lo que hice aquella vez, pero partiendo desde este lugar de la visualización, con una sonrisa. Empezar a buscar esta información, que tengo que encontrar, primero, dentro de mí...

Otro ejemplo:[24](#)

—En función de eso, ¿qué se te hace posible ahora, Mónica? A partir de esta conversación que tuvimos, ¿qué acciones puedes llevar a cabo?

—Generar una reunión que, ahora, me surge como urgente. Primero, reconocer su labor, y después, reconocerme a mí desde verlos con el compromiso que pueden asumir, y no pensar que voy a tener ese compromiso de aquí a la eternidad

—Te escucho menos desganada que al principio de la sesión.

Risas.

Se le devuelve a la clienta algo que observó, y que está vinculado a su estado emocional.

—Totalmente. Sí, sinceramente estoy con ganas, y quisiera levantar un teléfono y tener ahora la reunión.

—¡Qué bueno!

Se celebra el éxito de la clienta, porque este logro posibilita sus acciones futuras.

—Sí. Me saqué un peso de encima, una conversación que tenía dando vueltas en mi interior y que, realmente, logré sacar.

Este estado emocional es frecuente. Es lo que sucede después de haber creado conciencia, al producirse un cambio de punto de vista en el observador.

—¡Qué bueno! Te felicito por este trabajo que hiciste. ¿Cuándo piensas que vas a tener la reunión? ¿Tienes idea de cuándo la vas a hacer?

Se felicita nuevamente a la clienta, pero esta vez se apunta a establecer una fecha concreta para la reunión, con el objetivo de no dejar el logro en el aire, de crear un compromiso mayor.

—Para armarla con tiempo, tiene que ser, por lo menos, dentro de 15 o 20 días, 20 días está bien.

Otro diálogo:[25](#)

—¿Crees que te serviría que repita lo que acabas de decir?

—Sí.

—Entonces si vas a ser una líder firme, decidida, abierta, que toma el mando, que está visible, que ama y escucha, desde ese lugar de quien vas a ser como líder cuando tengas la conversación con la niña, ¿qué posibilidades se te abren?

—¿Sabes quién viene a mi mente? Nelson Mandela. No sé por qué, pero visualizo a Nelson Mandela. La constancia. No perder su misión aunque le haya costado muchos años. ¿Cómo lo voy a aplicar me preguntaste? Pues, me visualizo en este papel antes de preparar y lidero la preparación desde esta perspectiva.

• • • •

—¿Tienes que preparar algún taller dentro de poco tiempo?

—Desde luego, por eso me surge el tema. Dentro de dos semanas empiezo una serie de talleres en la Universidad de Málaga. Me los han aprobado y todo. Esta puede ser una oportunidad muy grande para mí, para poder captar más clientes, y hasta la posibilidad de crear masters, aunque no los dicte yo...

Otro diálogo:[26](#)

—Si haces esta conexión de la que estamos hablando, merecer viajar como consideras que es apropiado, con bienestar, tranquila, sin estar nerviosa. Desde este lugar de ser diferente, desde el lugar de sentir que mereces eso, ¿qué camino nuevo puede abrirse?

—La verdad es que te agradezco por sondear esta área, porque sabiendo que esto es algo que depende de mí, que lo merezco, sinceramente, tengo más motivación para pasar a la acción. Y lo que puedo hacer, en primer lugar, se me está ocurriendo ahora, es una consulta psicológica con algún profesional para que me dé algunas sugerencias, sobre todo, sobre qué especialidad consultar, si es que existe una especialidad para esto, pero voy a hacer una consulta para ver si puedo encontrar alguna solución por ahí.

Otro ejemplo:[27](#)

—Vamos a terminar la sesión aquí, y en términos de hacer un seguimiento de esto que estuvimos hablando, para que tengas la oportunidad de practicar esto que exploramos juntos, ¿tienes alguna reunión pactada próximamente para que podamos hablar y hacer un seguimiento de esta situación?

—Sí, justamente estaba dando vueltas con eso, porque se acerca el fin de semana y tengo una reunión el miércoles próximo con una persona conocida que me está pidiendo hacer un proyecto en conjunto, y el gran tema era ponerle precio. Te quiero agradecer, porque me hiciste sentir mucho más cómodo, me saqué un peso de la espalda.

—Me alegro mucho de que sea de esa manera. Voy a parar la grabación.

Diferentes niveles de competencia

Diseñar acciones implica la capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo en el cliente durante el proceso de coaching, para el trabajo y para la vida en general.

Es trabajar con él para delinear actividades (trabajo de campo), que se cumplirán fuera de la sesión, para continuar la exploración, mejorar la conciencia y el aprendizaje, y de este modo, avanzar hacia el objetivo deseado.

El coach principiante tiende a sugerir tareas y acciones que piensa que pueden resolver la dificultad para lograr el objetivo. Pero estas acciones tienden a ser de carácter unidimensional.

Incluso un coach profesional puede tender a definir el avance en términos de acción física, a diferencia del master coach, que fomenta no solo acciones físicas, sino también de reflexión, creativas.

Un master coach colabora plenamente con el cliente para diseñar las acciones, o, alternativamente, deja que él lidere el diseño. Entre ambos delinear actividades adaptadas a los objetivos del cliente, a su estilo de aprendizaje y a su ritmo. Permite acciones que fomenten el razonamiento, la creación y la acción. Impulsa al cliente a relacionar las acciones diseñadas con otros aspectos, ampliando así su ámbito de aprendizaje y de crecimiento. Fomenta la experimentación para ayudar a desarrollar acciones de mayor potencial y provecho.

El coach no debe insistir en que el cliente realice tareas encomendadas por él, y menos aún si no están claramente relacionadas con los objetivos del cliente. Tampoco debe imponérselas sin debate alguno. El coach jamás debe dominar el proceso.

[23.](#) La sesión con Ana, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[24.](#) La sesión con Mónica, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[25.](#) La sesión con Laura, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[26.](#) La sesión con Marcela, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

[27.](#) La sesión con Gustavo, completa, se encuentra en el Apéndice correspondiente.

Capítulo 10

Planificación y definición de objetivos

La ICF define a esta competencia como:

Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de coaching con el cliente.

Consolida la información recopilada y establece con el cliente un plan de coaching y objetivos que resuelvan los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo.

Esta competencia se demuestra al principio del proceso, cuando se determinan los objetivos como parte del acuerdo. En el Capítulo 2, cuando tocamos este tema, dijimos que había dos niveles de acuerdo: uno vinculado con todo el proceso, y otro, con cada sesión. La “Planificación y definición de objetivos” se relaciona con el primer nivel, y se manifiesta cuando el coach colabora con el cliente para desarrollar un plan de trabajo, cuando conecta cada sesión con los objetivos generales del proceso y cuando evalúa los logros alcanzados.

Es importante que en cada sesión el coach colabore con el cliente para determinar la conexión entre el tema que trae y los objetivos del proceso.

Ejemplos:

Se firmó un contrato a través de una consultora que solicitó coaches para trabajar con gerentes de una empresa recientemente nombrados, con el objetivo de acompañarlos en un programa grupal de liderazgo que iban a realizar. La idea era trabajar con cada gerente, en forma paralela, en sesiones individuales de 60 minutos, una vez por semana o cada 15 días, durante tres meses. Este tipo de acuerdo, por lo general, se puede revisar teniendo en cuenta las características del cliente y de la situación a trabajar.

Si bien el tema se refería a las dificultades para ejercer el liderazgo, cada caso era particular en cuanto a la especificidad de los obstáculos planteados. Sobre esas dificultades se trabajó en cada sesión, sin perder de vista y relacionándolos permanentemente con el objetivo a largo plazo, que era, como dijimos antes, lograr ejercer el rol de líder en forma eficiente.

Por ejemplo, un gerente que se había tomado vacaciones, al regresar se sintió mal porque esperaba que sus colaboradores tuvieran preparado un informe sobre lo sucedido en su ausencia para que él pudiera continuar gestionando de manera eficiente. Su decepción estaba vinculada a que él preparaba esta clase de informe para sus superiores cuando eran ellos los que se ausentaban. Se trabajó sobre cómo, al tomarse él como modelo, no se le había ocurrido pedirles a sus colaboradores que le hicieran un informe actualizado. Durante la sesión, el coachee se dio cuenta de que si se ponía como modelo de lo que sus colaboradores deberían hacer, se cerraban posibilidades de llevar a cabo acciones que su jefe no necesitaba realizar con él, y se comprometió a tener una conversación con los colaboradores, en el curso de esa misma semana, para que le brindaran la información.

Otro ejemplo:

Se trata de un deportista que practica boxeo tailandés y consultó por sentirse poco motivado, con dificultad para escuchar y, por lo tanto, seguir las indicaciones de su entrenador. Tenía previstas dos peleas, dos meses después de la consulta, con 15 días de diferencia entre una y otra. En la segunda, estaba en juego el título nacional.

Ya había ganado varios combates y tenía muchas medallas en su haber.

Se llegó al acuerdo de trabajar una vez por semana. En las sesiones se trataron diferentes temas, pero siempre centrándose en su objetivo de ganar, para lo cual quería estar motivado y poder escuchar a su entrenador.

Como resultado, ganó ambas peleas y decidió contratar sesiones de coaching antes de los combates que celebraría con posterioridad para defender su título de campeón.

Para definir las áreas de trabajo en el plan de desarrollo, especialmente cuando se brinda el servicio a gerentes y ejecutivos, el coach puede usar herramientas de evaluación como, por ejemplo, evaluaciones de 360 grados, MBTI, Hogan, Stength Finder, o la prueba de inteligencia emocional 2.0.

Evaluaciones de 360 grados

Son herramientas que permiten obtener información acerca de las percepciones que tienen sobre el coachee las personas con las que él interactúa (jefes, colegas, clientes y otros grupos), y compararlas con la percepción que él tiene de sí mismo. Unas veces, hay disparidad entre la manera en cómo ven al cliente sus interlocutores, y otras, hay consistencia en ese aspecto, pero diferencias entre cómo lo ven los demás y cómo se ve él a sí mismo.

Esta información puede ser muy útil para guiar el proceso de coaching, pero debe ser utilizada con cuidado, especialmente si el coachee nunca recibió retroalimentación de sus colegas.

El diálogo y el estudio de los resultados pueden guiar de manera eficiente la creación del plan de desarrollo, donde es importante no solo enfocarse en áreas de oportunidad de mejora, sino también en áreas de fortalezas, ya que son estas las que hacen efectivo al cliente, y en muchas oportunidades se deja de lado la importancia de enfatizarlas y se pierde la ventaja de aprovecharlas para alcanzar las metas propuestas.

Las evaluaciones de 360 grados pueden implementarse usando una herramienta líder en el mercado, como el Profilor (desarrollado por Personnel Decisions International), o también de manera “cualitativa”, entrevistando a las personas que interactúan con el coachee y produciendo un informe con los resultados.

Pruebas de personalidad

La información que resulta de estas pruebas puede darle al cliente datos para validar sus perspectivas, entender mejor sus comportamientos y ofrecerle, además, la oportunidad de reflexionar sobre sus preferencias. Por ejemplo, con el test MBTI (Myers Briggs Types Indicator), el coachee recibe una explicación acerca de sus

preferencias en lo que tiene que ver con qué lo energiza, cómo prefiere aprender, tomar decisiones y organizarse.

Cuando los resultados son compartidos con los integrantes de equipos, al entender las preferencias para trabajar de cada uno, se desarrolla una mayor empatía y comprensión de las diferentes necesidades, y se crean mejores ambientes de trabajo, mayor efectividad y, por lo tanto, más productividad.

Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, concretos y con objetivos temporales.

Los planes tienen que tener objetivos medibles, para poder evaluar los logros del proceso. Si las metas no son alcanzables, se puede generar frustración, y quizás el cliente pueda sentirse desanimado. Un análisis conjunto, hecho por el coach y su coachee, asegura objetivos realistas. Como coaches, debemos explorar el nivel de dificultad que el cliente es capaz de manejar. Por otro lado, si un objetivo es muy fácil, puede suceder que el cliente se aburra o pierda interés. Encontrar el equilibrio en la formulación de objetivos puede ser un trabajo muy interesante y una experiencia enriquecedora en sí misma. Las metas desafiantes pueden ser motivadoras, pero el cliente tiene que estar preparado para afrontarlas.

Uno de los desafíos del trabajo del coach es colaborar con el cliente para desarrollar objetivos mensurables, puesto que muchos comportamientos y actividades pueden ser difíciles de medir. Por ejemplo, si el cliente nos dice que quiere desarrollar una “mejor relación” con su jefe, ¿cómo medimos ese aspecto? Necesitamos identificar indicadores que nos permitan reconocer que se consiguió lo esperado. En este caso, debemos preguntar: “¿cómo va a saber que tiene una mejor relación con su jefe?”. Cada persona responderá algo diferente, pero deben buscarse objetivos concretos, por ejemplo: que el jefe dejará de hacer lo que está haciendo, lo escuchará y le demostrará que entendió su punto de vista, que responderá sus correos o que hará algo que permita constatar con claridad si se obtuvo el resultado esperado.

Ejemplos:

Una gerente que hacía dos meses había sido ascendida a ese rol, presentaba dificultades para asumirlo frente a los que habían sido sus compañeros. Sobre todo, tenía problemas con uno de ellos. El objetivo era que la gerente pudiera aprender a hacer los pedidos y los reclamos pertinentes cuando este asistente no cumplía con los compromisos contraídos. La posibilidad de medir el logro estaba en que esa persona cumpliera en tiempo y forma con las tareas encomendadas.

Se acordó que esto se lograría al cabo de 15 días, o sea, después de dos sesiones de coaching.

Otro gerente, que planteaba un problema de “inseguridad”, acordó, entre varios objetivos que se había propuesto, que podría medir su cambio cuando no le temblara la voz al hablarles a sus asistentes, sobre todo a uno, con el que sentía que confrontaba frecuentemente. El límite para lograrlo se estableció en un mes.

También es importante preguntarle al cliente cuándo va a hacer lo que dice que va a hacer. Al fijar fechas, se está creando una mayor responsabilidad y un sentido de urgencia. Fijar plazos para cumplir con las actividades es una de las herramientas que el coach debe hacer para un seguimiento, y es, además, la principal diferencia con la psicoterapia, en la que al final de cada sesión no se realiza ningún compromiso de “acción”. Este es uno de los elementos más importantes de la relación de coaching, ya que muchas personas buscan la ayuda del coach para ser más responsables y producir aquellos cambios que dicen que quieren lograr.

Realiza ajustes en el plan si así lo exigen el proceso de coaching y los cambios de situación.

El plan es el mapa, no el territorio. Es una guía para arribar a un lugar al que se puede llegar de diferentes maneras. Debe ser flexible y permitir adaptaciones si se presentan nuevas circunstancias o necesidades.

Ejemplo:

En una organización educativa, el objetivo del trabajo en conjunto sobre la relación entre la directora y una coordinadora docente se vio interrumpido por la intervención quirúrgica imprevista a la que se tuvo que someter la coordinadora. El plan debió modificarse y centrarse provisoriamente en las urgencias vinculadas a la delegación de tareas y la planificación del trabajo durante la ausencia de esta persona.

Ayuda al cliente a identificar los distintos recursos de aprendizaje (libros, otros profesionales, etc.), y acceder a ellos.

El coach puede sugerir recursos basados en su experiencia, pero es importante que le dé un espacio al cliente para que pueda identificar sus propias herramientas. Hay una gran variedad de libros de los que se pueden tomar ideas acerca de recursos, por ejemplo, *Successful Management Handbook*, de S. Gebelein y otros, publicado por Personnel Decisions International.

Identifica y reconoce los primeros éxitos importantes para el cliente.

Es importante festejar los logros e identificar los elementos clave para el éxito. Debemos preguntar: “¿qué fue clave para que obtuvieras resultados?”. Este interrogante permite identificar los elementos fundamentales que posibilitaron a la persona conseguir resultados, para que pueda repetirlos en el futuro.

También debemos preguntar: “¿cómo vas a celebrar tus logros?”, porque cuando no se invierte tiempo en celebrarlos, se pierde una oportunidad de reconocimiento y de recargar las baterías para prepararse para alcanzar las próximas metas. Por ejemplo, en el caso del deportista que se dedica profesionalmente al boxeo tailandés, el cliente comentó que la clave fue poder llegar al cuadrilátero relajado y con la seguridad de que iba a ganar.

Diferentes niveles de competencia

Un coach principiante tiende a explorar los objetivos propuestos por el cliente en su nivel más básico. La planificación y la definición de objetivos suelen ser de naturaleza unidimensional, y en algunas ocasiones el coach da más valor a su propia experiencia que a las necesidades del cliente.

En el nivel profesional, el coach interactúa con el cliente para desarrollar metas y planes que estén clara y causalmente relacionados con la obtención de los objetivos finales del proceso. Los procedimientos y las mediciones de éxito deben tener una finalidad clara y funcional, que ayude al coachee en su crecimiento, en su forma de crear, pensar, aprender y actuar. El coach puede sugerir ocasionalmente herramientas, siempre y cuando no las imponga y tengan una relación relevante con los resultados deseados, y con la manera de aprender y crear del cliente. El coach profesional no tiende a modificar los planes presentados por el coachee. El coach master trabaja con el cliente para aclarar y desarrollar metas que no se limiten a sus preocupaciones. Permite que el cliente dirija el diseño de los objetivos y la planificación, o, alternativamente, colabora en forma plena con él para crear objetivos y planes adaptados a su estilo de aprendizaje y su ritmo, fomentando la reflexión, la creación y la acción. El master impulsa al cliente para que relacione los objetivos y los planes con otros aspectos, ampliando así su ámbito de aprendizaje y crecimiento.

No demostrará la competencia si no invita al cliente a participar plenamente en la planificación de estrategias y el diseño de objetivos o si domina el proceso, si los planes y objetivos no reflejan un potencial claro de avance o aprendizaje para el cliente con respecto a su orden del día, sus metas u otro aprendizaje que haya definido como necesario para su crecimiento, o si los planes, objetivos o tareas, implican solo una actividad fáctica y no prestan atención a las estructuras de razonamiento, aprendizaje, desempeño y creatividad.

Capítulo 11

Gestión del progreso y la responsabilidad

Esta es la última competencia dentro del grupo de las destinadas a “Facilitar el aprendizaje y los resultados”.

La ICF la define como:

Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente, y de trasladarle la responsabilidad de la acción.

Los siguientes comportamientos son considerados relevantes por la ICF para demostrar esta competencia.

El coach:

Solicita claramente al cliente acciones que lo hagan avanzar hacia sus objetivos declarados.

Esta competencia está relacionada con la número 9, “Diseño de acciones”, pero va un paso más adelante, para garantizar que esas actividades se lleven a cabo de una manera eficiente y progresiva. Identificar lo que se quiere lograr y las acciones que van a permitir alcanzarlo es uno de los trabajos más importantes del coach.

Realiza un seguimiento, preguntando al cliente por las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores.

Hacer un seguimiento y preguntar por los logros conseguidos y los obstáculos aparecidos entre los encuentros, antes de trabajar sobre temas o situaciones nuevas, es una manera apropiada de empezar cada sesión. Esta etapa inicial de análisis es de mucho valor para el cliente, y hasta puede convertirse en el tema de la sesión completa.

Reconoce al cliente lo que ha hecho, revisa junto a él lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o aquello de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de coaching.

Al trabajar como “espejo”, le ofrece al cliente la oportunidad de reconocer lo que está y lo que no está funcionando como él quisiera. También le da una oportunidad para que pueda tomar distancia y ver su proceso desde el punto de vista de un helicóptero. De esta manera, le ofrece explorar perspectivas más generales y sistémicas. La reflexión sobre los logros y los obstáculos permite que el cliente tenga claridad acerca de cuáles serán los próximos pasos a dar para continuar con los comportamientos que fueron efectivos, e identificar otros diferentes, si es necesario.

Prepara, organiza y revisa eficazmente con el cliente la información obtenida durante las sesiones.

Orienta al cliente para trabajar entre las sesiones, manteniendo su atención en el plan de coaching y en los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras. Un coach efectivo trabaja en estos tres tiempos:

- a. Seguimiento de acuerdos pasados.
- b. Desarrollo de acuerdos de actividades presentes.
- c. Compromisos para futuras acciones.

El coach se centra en el plan de coaching para alcanzar los objetivos que tiene el cliente y que fueron establecidos en el acuerdo, sin cerrarse a la posibilidad de ajustarlo, si fuera necesario. Es decir que tiene la flexibilidad suficiente como para apoyar al cliente en la modificación del rumbo, si las circunstancias lo imponen. También es capaz de adaptar la conversación a distintos ámbitos: la dirección que toma el cliente, su meta, y el contexto de los temas tratados.

Además, el coach promueve la autodisciplina del cliente cuando es necesario, y lo invita a que se haga responsable de lo que dice que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo. El desarrollo de la disciplina en el cliente es muy importante para la implementación de las actividades acordadas. Puede pasar que prepare un plan de desarrollo con objetivos y actividades muy interesantes y detalladas, pero que no se ponen en práctica por falta de motivación o de disciplina. El desarrollo de compromiso muchas veces puede ser uno de los objetivos del plan de trabajo.

Cuando el cliente no consigue los resultados buscados como consecuencia de no implementar las acciones pactadas, el coach puede confrontar con él de forma positiva, desafiarlo a explorar y analizar qué lo detuvo, y planificar para lidiar no solo con los objetivos predeterminados, sino también con las equivocaciones), fracasos en los procesos (falta de claridad acerca de quién hace qué), conflictos, problemas de implementación (falta de coordinación de acciones con otros), cuestiones de salud, problemas de malfuncionamiento de equipos, y obstáculos (cambios en el ambiente). Identificarlos puede abrir posibilidades de acción, siempre y cuando el cliente elija el lugar de la responsabilidad en vez del de la víctima.

Samuel y Chiche plantean, además, que el obstáculo más grande para iniciar una acción es el miedo. Miedo al éxito o al fracaso, al ridículo o al sufrimiento. Cuando nos ponemos en movimiento vamos a enfrentar cambios, y estos traen consigo emociones que pueden convertirse en obstáculos.

En las sesiones de coaching, el cliente se da cuenta de que no puede seguir hablando de lo que quiere hacer y no hacer, como lo hizo durante mucho tiempo, porque el coach lo desafía para que pase de la palabra a la acción. Puede suceder que el cliente decida faltar a una sesión de coaching para no tener que lidiar con su incapacidad para pasar a la acción.

Para quienes tienen problemas de disciplina, el coach puede tener un rol central en el desarrollo de la responsabilidad, porque muchas personas son más responsables ante otros que frente a sí mismas. En estos casos, el esfuerzo por hacer lo que se dice que se va a hacer aumenta cuando se involucra a otros.

Diferentes niveles de competencia

En el nivel de principiante, el coach tiende a sugerir formas de responsabilidad que pueden llegar a ser paternalistas. La responsabilidad tiende a ser unidireccional. Le tiene que sugerir al cliente mediciones de éxito y de responsabilidad personal que lo

ayuden a desarrollar las acciones, y a que estas se encuentren relacionadas con el logro de los objetivos generales. Puede sugerir herramientas, no imponerlas, y siempre que tengan una clara relación con los resultados esperados.

En el nivel profesional, el coach se involucra en una especie de sociedad con el cliente, para desarrollar mediciones de éxito y métodos de responsabilidad que estén claramente relacionados con su estilo de aprendizaje y creación. Tanto las mediciones como los métodos tendrán un propósito claro y funcional: llevar al cliente a un crecimiento futuro en su forma de pensar, aprender y actuar. Podrá, ocasionalmente, sugerir herramientas, siempre y cuando no sean impuestas y tengan una relación clara e identificable para lograr los resultados deseados.

En el nivel de master, el coach deja que el cliente determine sus propios métodos de responsabilidad y apoya los métodos elegidos. El cliente es el que determina quién debe ser miembro de su equipo de apoyo, cómo debe utilizar a cada persona (incluido el coach) y cómo debe utilizarse a sí mismo. El coach confía en la responsabilidad del cliente hacia sí mismo y lo invita a debatir si no se produce el avance esperado. Lo motiva para que desarrolle estructuras de responsabilidad que reflejen su agenda, sus objetivos, un aprendizaje más abierto o el logro que busca obtener. No deja de desafiar su forma de pensar y actuar a un ritmo aceptable.

No demostrará la competencia si no invita o no motiva al cliente para que tome el liderazgo con relación a la planificación de estrategias y métodos que den muestra de su responsabilidad, si no fija las estructuras de responsabilidad, si no es capaz de apoyar al cliente en el desarrollo de una estructura de medición efectiva de la responsabilidad, si las medidas y las estructuras de responsabilidad no tienen una relación clara con la agenda del cliente y los resultados deseados.

Apéndices

Ejemplos de documentos de acuerdos de coaching

Los modelos que presentamos a continuación son solo muestras de acuerdos de coaching. No pretenden ser los únicos. Se pueden utilizar como guía en la creación de un contrato con los clientes. Los primeros dos ejemplos se pueden obtener en inglés en la página web de la ICF (www.coachfederation.org).

El lector encontrará cláusulas que cubren y protegen tanto al coach como al cliente. Una vez que haya redactado su propia versión, le recomendamos mostrársela a su abogado para que la apruebe. Esto es válido sobre todo en los Estados Unidos, ya que en Latinoamérica no se acostumbra realizar esta consulta.

Modelo 1.

Acuerdo de coaching para clientes que trabajan sobre objetivos personales

<i>Encabezado con nombre y dirección del coach</i>		
<i>Por favor, completar, firmar y enviar a mi dirección de correo.</i>		
<i>Nombre:</i>		
<i>Plazo inicial:</i>	<i>Desde</i>	<i>Hasta:</i>
<i>Tarifa por sesión:</i>	<i>\$</i>	<i>Mensual: \$</i>
<i>Número de sesiones por mes:</i>		
<i>Duración: [duración de cada sesión programada]</i>		
<i>Recomendado por:</i>		

Normas básicas de trabajo

- 1) Llamaré al coach a la hora programada.
- 2) Pagaré los honorarios por adelantado.

- 3) Entiendo y acepto que soy responsable por mi bienestar físico, mental y emocional durante las llamadas y durante la ejecución de mis opciones y mis decisiones.
 - 4) Soy consciente de que puedo elegir suspender el programa de coaching en cualquier momento.
 - 5) Entiendo que el coaching es una relación profesional que tengo con mi coach, que está diseñado para facilitar la creación y el desarrollo de metas personales, profesionales o comerciales, y para desarrollar y llevar a cabo una estrategia y un plan para alcanzar esos objetivos.
 - 6) Entiendo que el coaching es un proceso integral que puede involucrar a todas las áreas de mi vida, incluidos trabajo, finanzas, salud, relaciones, educación y recreación. Reconozco que es exclusivamente mi responsabilidad decidir cómo manejar estas cuestiones, e implementar las opciones que tengo.
 - 7) Entiendo que el proceso de coaching no ofrece el diagnóstico o el tratamiento de los trastornos mentales definidos por la American Psychiatric Association.
 - 8) Entiendo que el coaching no es un sustituto de asesoría, psicoterapia, psicoanálisis, cualquier otro tratamiento vinculado a la salud o al abuso de sustancias, y no se utiliza en lugar de cualquier forma de diagnóstico, tratamiento o terapia.
 - 9) Si estoy actualmente en tratamiento o bajo el cuidado de un profesional de la salud mental, me comprometo a consultar con él sobre la conveniencia de trabajar con un coach y a que esta persona estará al tanto de mi decisión de mantener la relación con un coach.
 - 10) Entiendo que la información utilizada en el proceso de coaching será confidencial a menos que firme lo contrario, por escrito y como excepción de lo requerido por ley.
 - 11) Entiendo que algunos de los temas pueden ser compartidos, sin mencionar mi identidad, con otros profesionales, como, por ejemplo, coaches que están en formación, o con fines de consulta.
 - 12) Entiendo que el coaching no debe ser usado como un sustituto de asesoramiento legal, médico, financiero, comercial, espiritual o el que brinda cualquier otro profesional calificado. Buscaré orientación profesional independiente para asuntos legales, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros temas. Tengo entendido que todas las decisiones en estas áreas son exclusivamente mías y reconozco que mis decisiones y mis acciones sobre ellas son de mi exclusiva responsabilidad.
- Leí, y estoy de acuerdo con lo anterior.

Fecha y firma del cliente

Modelo 2.

Acuerdo de coaching para clientes de organizaciones

Acuerdo entre: cliente [nombre de la empresa]

y coach

[identificar títulos como coaches, certificados, credenciales, etc.] mediante el cual el coach se compromete a proporcionar servicios de coaching para el cliente centrándose en los siguientes objetivos

Definición

El coaching es una asociación (definido como una alianza, no una asociación de negocios legales) entre el coach y el cliente, en un proceso de reflexión y creatividad que inspira al cliente para maximizar su potencial personal y profesional.

Responsabilidades

1. El coach se compromete a mantener las normas éticas y de comportamiento establecidas por la Federación Internacional de Coaching (ICF). www.coachfederation.org/Ethics.
2. El cliente es responsable de su propio bienestar físico, mental y emocional, y de sus decisiones, opciones, acciones y resultados. Como tal, el cliente está de acuerdo con que el coach no es y no será responsable de cualquier acción o inacción, o de cualquier resultado directo o indirecto por el servicio prestado. El cliente entiende que el coaching no es una terapia, no sustituye a otro tratamiento y no está diseñado para prevenir, curar o tratar cualquier trastorno mental u otra enfermedad.
3. El cliente entiende que el coaching **no** debe utilizarse como sustituto de asesoramiento profesional legal, mental, médico o el que brindan otras profesiones calificadas, y tratará de obtener asesoramiento profesional independiente para estas cuestiones. Si el cliente está bajo el cuidado de un profesional de la salud mental, el coach recomienda que el cliente informe al proveedor de atención de salud mental que participará en un proceso de coaching.
4. El cliente se compromete a ser sincero, estar abierto a comentarios, y a disponer del tiempo y la energía para participar plenamente en el programa.

Servicios

Las partes acuerdan comenzar el proceso de coaching en el mes de y participar de [cantidad] sesiones mensuales, a través de reuniones [describir métodos. Por ejemplo, en forma presencial, por Internet, por teléfono]. El coach estará disponible para atender al cliente por correo electrónico y correo de voz entre las reuniones programadas definidas por el coach [describir los términos]. El coach puede estar disponible durante más tiempo, a solicitud del cliente, en una base de honorarios prorrateada de [por ejemplo, revisar documentos, leer o escribir informes fuera de las horas de coaching].

Programación y honorarios

Este acuerdo de coaching es válido a partir de la fecha. El pago es de [cantidad] por adelantado o [cantidad] mensuales basado en [frecuencia de reuniones, expresada en el número por semana, por mes, etc.].

Las llamadas/reuniones serán de [duración de las llamadas o reuniones. Por ejemplo, 30, 45, 60, 90, 120 minutos]. Si los honorarios se cambian antes de que este acuerdo haya sido firmado y fechado, se aplicará la tarifa vigente.

Procedimiento

El tiempo de las reuniones y la forma en la que el cliente tomará contacto con el coach serán determinados por el coach y el cliente de mutuo acuerdo. Si se eligiera el procedimiento telefónico, el cliente realizará todas las llamadas programadas. Llamará al coach al número para todas las reuniones programadas. Si el coach está en cualquier otro número en el momento que corresponda a una llamada programada, el cliente será notificado antes de la cita.

Confidencialidad

Esta relación de coaching, así como la información (documentada o verbal) que el cliente comparta con el coach como parte de esta relación, está ligada a la confidencialidad del código de ética de la ICF, pero no es una relación confidencial legal (como sucede en medicina o derecho). El coach está de acuerdo en no divulgar cualquier información relacionada con el cliente sin el consentimiento del cliente por escrito. El coach no revelará el nombre del cliente como referencia sin su consentimiento. La confidencialidad no incluye a la información que: a) estaba en posesión del coach antes de ser proporcionada por el cliente; b) es generalmente conocida para el público o la industria del cliente; c) el coach obtiene de un tercero, sin violación de cualquier obligación para con el cliente; d) es desarrollada independientemente por el coach sin uso de la información confidencial que brinda el cliente, o sin referencia a ella, y e) que el coach tiene que revelar porque lo obliga la ley.

Versión de información [opcional basada en una situación específica]

El coach participa en la formación y educación continua necesaria para conseguir o mantener las credenciales de la ICF (International Coaching Federation). Este proceso requiere los nombres y la información de contacto de todos los clientes, para una posible verificación por la ICF. Con la firma de este acuerdo, acepta que se dé a conocer solo su nombre, mail, y las fechas inicial y final del coaching. Esta información será compartida con los miembros del personal de la ICF y otras partes involucradas en este proceso con el único propósito de verificar la existencia de la relación profesional. El coach no compartirá notas personales.

Cliente acepta Cliente rechaza

De acuerdo con las normas de ética de la profesión, los temas pueden ser anónima e hipotéticamente compartidos con otros profesionales, para capacitación, supervisión, tutoría, evaluación, desarrollo profesional del coach, o con fines de consulta.

Cancelación

El cliente está de acuerdo en que es su responsabilidad notificar al coach por lo menos con [número de horas] antes de las llamadas/reuniones programadas si no puede participar. El coach se reserva el derecho de cobrarle al cliente a pesar de sus ausencias. El coach tratará, de buena fe, de reprogramar la reunión perdida, siguiendo el acuerdo de trabajo.

Terminación

Tanto el cliente como el coach pueden rescindir este contrato en cualquier momento consemanas de aviso, por escrito.

Responsabilidad limitada

Salvo lo expresamente acordado, el coach no da garantías expresas o implícitas.

Este acuerdo entre las partes supone una completa comprensión con respecto al tema. El presente acuerdo sustituye todas las presentaciones previas, por escrito y orales.

Si surge una controversia con respecto a este acuerdo que no pueda resolverse por consentimiento mutuo, el cliente y el coach intentarán mediar de buena fe para llegar a una solución, hasta [cantidad de tiempo en días] después de la notificación. Si la disputa no se resuelve, y en el caso de acciones legales, la parte predominante tendrá derecho a recuperar los honorarios y gastos de la Corte de la Procuraduría de la otra parte. [Cada país tiene sus propios estatutos legales, por lo que recomendamos pedir sugerencias a un abogado, si se considera conveniente.]

Por favor, firmar ambas copias y devolver una antes de la primera reunión programada. Conservar una copia de sus registros y otra de correo:

<i>Nombre del cliente:</i>
<i>Firma del cliente:</i>
<i>Fecha:</i>
<i>Nombre del coach: [nombre de la empresa]</i>
<i>Firma del coach:</i>

Fecha:

Modelo 3.

Acuerdo de coaching

1. Son muchas las definiciones de coaching. La Federación Internacional de Coaching lo define como “una relación profesional que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, empresas u organizaciones”. A través del proceso de coaching, los clientes profundizan su aprendizaje, mejoran su rendimiento y su calidad de vida. El coaching se diferencia de las terapias que tienden a concentrarse más en la comprensión del pasado. También es distinto de la consultoría, que se centra en la relación entre alguien con experiencia en un campo particular y alguien con menos práctica en dicho campo. El coaching consiste en una serie de conversaciones en las que el coach trabaja con el coachee para aclarar cuestiones que lo preocupan, definir objetivos y establecer un plan para trabajar en su aplicación. El coach suele ayudar de diferentes maneras: escuchando, ayudando a lograr claridad de pensamientos y expresión, dando su apoyo, formulando preguntas poderosas que guían hacia nuevas perspectivas.

2. El proceso de trabajo en el programa de coaching consistirá en reuniones mensuales y durará seis meses. Cada una de las sesiones de coaching individuales será de entre una hora y dos horas de duración y se llevarán a cabo por teléfono o skype. El cliente proporcionará al coach información relevante para el programa de coaching [documentos sugeridos: perfil de carrera, currículum, evaluaciones u otros documentos de apoyo]. Es responsabilidad del cliente llamar al coach en el momento acordado. El coach y el cliente harán todos los esfuerzos razonables para ajustarse a los tiempos acordados para las sesiones de coaching. Si el cliente tiene que reprogramar una sesión, debe hacerlo, al menos, con 24 horas de anticipación, o la perderá. Se cobrarán todas las sesiones no reprogramadas por el cliente.

3. Todas las conversaciones que se desarrollen durante el proceso de coaching son confidenciales. El cliente puede elegir qué información le gustaría compartir con otras partes, por ejemplo, su plan de desarrollo. El coach y el cliente definirán sus respectivas funciones.

4. Si el cliente tuviera problemas, dudas o dificultades con respecto al proceso de coaching entre las sesiones programadas, resultará útil que se ponga en contacto con el coach. En estos casos podrá llamarlo o enviarle un correo electrónico. El coach responderá lo antes posible por teléfono o por correo electrónico.

5.

Número de teléfono del coach:
Mail:

Skype:
Número de móvil para situaciones de emergencia: y en caso de que no pueda localizarlo en la línea principal:

Sesiones

Sesión con Laura

—¿Qué te gustaría trabajar en esta media hora, Laura? ¿Qué te gustaría conseguir al finalizar la sesión?

—Tengo un desafío: quiero disfrutar de preparar talleres. Por ejemplo, si yo tengo un taller concertado, me gusta venderlo e ir y dictarlo cuando me lo conceden, como ahora, en la Universidad de Málaga. Para mí, dictar el taller no es un desafío. Me gusta estar frente de la gente. Cuando lo paso mal es “antes de”. Mientras lo voy preparando, durante dos o tres semanas, me da pánico. No lo disfruto. Quiero abordar este tema.

—¿Cómo vas a saber al final de la sesión que lo conseguiste? ¿Cómo vamos a poder medir esto?

—Cuando sé que me toca preparar mi agenda, como ahora, disfruto. Tengo ganas de hacerlo, me siento inspirada y motivada. No siento este miedo ni este malestar. Porque me hace sentir hasta malestar.

—El malestar es físico también, o emocional. ¿Qué tipo de malestar es?

—Es emocional y viene con un cosquilleo aquí, en el corazón, en esta zona del cuerpo, como si fueran nervios. Las palmas de las manos me sudan y me desconcentro. No soy tan eficaz, porque las emociones desvían mi concentración y mi energía.

—Vamos a asegurarnos de que estamos enfocados en lo que quieres conseguir en esta sesión. La idea es poder explorar juntos qué te sucede cuando preparas los talleres. Quieres poder disfrutar en vez de sentir todas estas experiencias de nerviosismo, de malestar; poder sentirte de una manera donde disfrutes no solamente al dar el taller, sino al prepararlo. ¿Estamos de acuerdo?

—Sí, estoy de acuerdo, Damián.

—Empecemos explorando estos sentimientos, estas emociones, esto que te pasa cuando estás preparando los talleres. ¿Qué es lo que te pasa en ese momento? Cuando tienes que pensar y empezar a prepararte, ¿qué es lo que te pasa?

—Ay, es como pensar: “no lo vas a hacer bien”, “¿cómo puedes? Ya has podido demasiado”. Soy como una niña asustada a la que le dicen: “tú no puedes, no sabes lo suficiente”. Me lo dicen una y otra vez, y me llena de dudas, me hacen dudar y tambaleo. Y me recuerda situaciones anteriores. Me enfoco en los malos recuerdos, en vez de en los positivos.

—Hubo situaciones anteriores que están obstaculizando esto. ¿Piensas que esas situaciones del pasado pueden tener alguna relación con esto que te pasa ahora?

—Sí, hay uno específico que puede estar molestándome. Aunque hay cosas positivas en el mismo trabajo, que todavía no tomo en cuenta. O sea que estas dos o tres experiencias negativas se interponen a lo positivo. Hay algo allí que está conectado ahora mismo, que sigue molestándome.

—Entonces, la pregunta que quiero invitarte a que exploremos es: ¿qué es lo que pasa? ¿Qué hace que si tuviste experiencias negativas, y también tuviste experiencias positivas, las negativas sean las que predominan? ¿Qué piensas que puede haber ahí?

—Hay algo que me viene acompañando a lo largo de mi vida. Son las voces del pasado, de las personas que me han rodeado cuando era niña. Me persiguen. Estoy “enganchada” a una forma de ver el mundo que no dejo ir. Esta forma de percibir, o de creer lo que es el mundo, es una dinámica. Veo que entro a una dinámica en la que estoy “enganchada”, pero que ya es tiempo de que no vuelva a surgir.

—A esa forma de ver la realidad a la que estás “enganchada”, ¿cómo la describirías? ¿Cómo describirías esa forma o esa perspectiva a la que estás “enganchada” y que crees que necesitas dejar ir?

—Sencillamente, es la niña chiquita que no tiene a nadie que la cuide y que tiene miedo. Nadie viene a cuidarla.

—¿Estás dispuesta a ir en esa dirección, a explorarlo?

—Sí, por supuesto, Damián.

—Entonces, exploremos a esta niña asustada, que nadie cuida. ¿Cómo se siente esta niña?

—Tiene varias caritas, pero lo que necesita es que alguien venga a cuidarla y que le diga: “no pasa nada, todo está bien y todo tiene sentido”. Alguien con la mano firme que le diga: “estoy aquí, para ti”. Y el desafío es que en ciertas cosas de mi vida vuelve a surgir, o sea que lo pido desde el exterior, en lugar de hacerlo desde adentro.

—Creo que lo que estás trayendo ahora es una distinción que puede hacer una diferencia en esto que estás tratando de explorar y descubrir. La diferencia entre lo que hay adentro y lo que hay afuera, lo que estás esperando de los otros y lo que necesitas de ti. Al poder distinguir esto que estás trayendo, quizás podamos ver algo que se pueda abrir. Algo nuevo para ti. ¿Qué ves ahí?

—Sí, estoy de acuerdo. Lo que veo es a este personaje que trae situaciones específicas, que tienen que ver mayormente con trabajo, con el trabajo frente a empresas o frente a instituciones. En ese ámbito es cuando me surge esto. Y lo que quiero es encarnar o controlar a este personaje con más fuerza, para que yo sepa que esa persona está siempre dentro de mí, en todas las situaciones y que está siempre conmigo.

—Entonces, lo que estamos viendo acá es que, además de esta niña asustada, a la que nadie cuida, quizás, el hecho de trabajar interiormente con un personaje que venga desde un lugar distinto pueda hacer una diferencia en ese sentido a ese nivel?

—Sí, puede hacer una diferencia el hecho de que la tenga muy conscientemente controlada y en paz.

—¿Y cómo sería este personaje?

—Me trae una imagen de una pintura de Rembrandt, *El hijo pródigo*. No solo es el padre, sino que sus manos están encima del hijo pródigo. Una de esas manos tiene forma de mujer y la otra de hombre. Tiene la receptividad, pero también la fuerza. Este personaje la incorpora por esa forma de tocar y esa mirada que tiene el padre en esa pintura de Rembrandt. A mí me aporta esa sensación de estar en casa.

—Crees que esa imagen que estás visualizando, al internalizarla, puede hacer una diferencia para ti. ¿Cómo crees que la puedes aplicar o cómo te puedes beneficiar de esta imagen?

—He probado poner la foto de una persona o de algo táctil exterior y no ha sido suficiente para mí. Pienso que necesito un mantra, una reprogramación, un mantra diario o una forma de instalarlo dentro, como si estuviera viendo una imagen y luego repetir: “todo está bien. Todo tiene sentido. Estoy aquí, para ti”.

—Crees que este mantra: “todo está bien. Todo tiene sentido. Estoy aquí, para ti”, ¿puede hacer una diferencia en esto que estamos tratando de explorar hoy?

—No quiero que sea otra acción que luego no consiga los resultados deseados. Puede que sí, pero no estoy segura.

—Entonces, te propongo que dejemos esto para seguir explorándolo luego, y que demos dos pasos hacia atrás. Antes, cuando estabas compartiendo conmigo esta inseguridad que sentías al preparar los talleres, lo que veías era que había una voz interna, esa parte tuya que podía tener que ver con la niña asustada, que te estaba diciendo: “no lo vas a hacer bien, no tienes las capacidades para hacerlo o no tienes los conocimientos”. Hay un diálogo interno, con creencias tuyas que obstaculizan tu efectividad. Eso fue lo que compartías.

—Totalmente.

—Entonces, si vamos a estas creencias que veníamos viendo que estaban relacionadas con ideas y cosas que te habían pasado cuando tuviste experiencias negativas; estábamos viendo por qué te estabas enfocando más en las negativas que en las positivas. Porque también existían las positivas, exploremos y vayamos más profundo. ¿Estás dispuesta?

—Sí, por supuesto.

—Si vamos un poquito más profundo, ¿qué es lo que puede haber debajo de esta inseguridad tuya de sentir que no puedes hacerlo, cuando tú sabes que hay otra parte tuya que sí sabe que puedes hacerlo? Hay una parte tuya que está dudando. Esta duda, esta falta de certeza... Si seguimos explorando y vamos más abajo, ¿qué es lo que puede haber ahí?

—Sigue siendo la niña y la niña, únicamente. Quiere que alguien la saque de allí. Quiere escapar: “déjame ir. Quiero escapar. No quiero hacer esto”. Está diciendo eso. Y las experiencias que vienen con esto son de cuando yo era estratega de la agencia de publicidad. Fue muy duro. Es un sitio muy duro para trabajar. Me expuse mucho y me cayó encima una tonelada de ladrillos. Tuve que escaparme de allí. Eso no ayudó. Y encima esto resurge y resurge, y es un tema que he trabajado bastante, y que viene de mi niñez. Mi madre era adicta. Yo me veía cuidando a una mujer que no se podía cuidar a sí misma, y esto retrotrae este susto, y una vez más digo: “¿Cómo voy a manejar esto?”. No quiero ir al pasado, pero esta situación me lo recuerda. Ese susto viene de “¿cómo voy a poder con todo esto? Esto no me pertenece”. Cuando, en verdad, a esto lo elijo yo. El susto viene de eso. Y sigue esa parte de mí resurgiendo.

—Por lo que estoy escuchando, hay una parte de miedo y una parte de duda, de inseguridad sobre si vas a poder o no manejar esas situaciones.

—Sí.

—Entonces, si sigues compartiendo tus ideas sobre la niña, tal vez sea porque esa niña que visualizas está muy fuerte dentro de ti. ¿Qué vas a precisar hacer para poder dejar ir a la niña y permitirte abrir nuevas posibilidades? ¿Te parece que vamos en una buena dirección en este momento? ¿Te parece que vamos hacia donde tú quieres en esta sesión?

—Sí, Damián, yo reconozco que, a veces, me identifico totalmente con la niña y pierdo mi capacidad de observar, de estar fuera. Así que está muy bien.

—Entonces, proyectándonos hacia el futuro y hacia futuras oportunidades, en las que necesites prepararte para los talleres, porque tu punto de duda o de dificultad es en la preparación, la estás sufriendo en vez de disfrutarla, pero en el momento en que tienes que dictar el taller dijiste que no tienes problemas, que disfrutas, que es una buena experiencia.

—Sí, me gusta.

—Pero el proceso de prepararlos, en el momento en el que te tienes que preparar es donde aparecen estas inseguridades, estas dudas, esta falta de disfrutar, y lo que has identificado hasta ahora que puede estar debajo de esto puede tener que ver con esta niña insegura que te está diciendo: “no puedo. Estoy sola. No tengo el apoyo que necesito. Me puede llegar a ir mal”. Entonces, proyectándonos hacia el futuro, hay diferentes posibilidades, y me gustaría que me dijeras cuál sería la dirección a seguir y qué sería lo más efectivo. Te pregunto cuáles serían las posibilidades de lidiar con esta niña. ¿Cuáles son los escenarios posibles?

—Hay que liderar a esta niña. Hay varias posibilidades: o le cortas la cabeza, que no lo veo, no sería saludable. Me parece divertido. Qué energía dejó salir cuando digo que le voy a cortar la cabeza.

—Yo pensaba en darle un beso y despedirla.

—Pero lo digo de una manera cariñosa. Me salió así. Creo que hay que liderarla. Yo no quiero cortar la cabeza a mi querida, que ha estado conmigo y que quiero que siga conmigo, pero no en un primer plano. Yo la voy a cuidar, desde luego. El asunto es que ella no tome el papel protagónico frente a estas decisiones, actuaciones y preparaciones. Está claro que yo tengo que surgir para liderar la situación, en vez de dejar que ella vaya adelante.

—Entonces, ¿cómo vas a liderarla, en todo caso?

—Hablando con ella y diciéndole: “este no es tu trabajo. No te conviene estar aquí y ahora. Te toca ponerte detrás, debajo de la falda, y dejarme hacer mi trabajo. Te quiero mucho. Te voy a dar un besito y adiós, por ahora”. Cariñitos en la carita y un besito agradeciéndole, pero, “ponte en tu lugar”. Has notado mi lenguaje: “déjame tomar mi posición”. Es revelador que yo le esté diciendo a la niña: “déjame”. Le estoy pidiendo permiso a ella para ponerme a liderar mi propio yo.

—Yo veo que esta conversación en la que le pides que te deje, que te deje en paz, este diálogo interno, va a ser más efectivo que el otro del que hablábamos, el del mantra, o de esa imagen que estabas viendo, porque, quizás, en este momento te diste cuenta de que eso no iba a ser lo que realmente va a crear una nueva posibilidad para ti. Entonces, ¿qué es lo que ves posible ahora?

—Es como si fuera una gran consternación familiar interna... Antes de sentarme a preparar, porque es una cosa que se hace en soledad, así que yo estoy sola, no hay otras personas, es mi tarea. Entonces, antes de empezar a preparar mi trabajo, decir: “esta es mi posición, no la tuya. Es hora de que tú te pongas detrás de mí, para que yo haga mi trabajo. Te quiero, agradezco lo que has hecho por mí y te doy un besito. Pero ahora, a tomar tu posición”. Hacer esto antes de empezar, para manejar ese diálogo interno que ahora mismo, en mi vida, surge casi únicamente con estos temas, al ponerme frente a mucha gente. Una a una, no; pero al ponerme frente a mucha gente, sí. Al exponerme siento mucho a la niña. Siento que está demasiado expuesta, y que esa no es su posición.

—Entonces, cuando tengas esta conversación con la niña, te hago ahora una pregunta tal vez filosófica sobre el ser, sobre quién vas a ser tú cuando estés teniendo esta conversación, ¿cómo podrías definir quién vas a ser en esta conversación con tu niña interna?

—No es precisamente la madre, que es una cosa que surge, sino una líder.

—Vas a ser una líder, pero cuando dices “líder”, ¿qué visualizas? ¿Cómo la describirías o qué características tendría?

—Firme, decidida, abierta. A la vez que ama y que escucha, le gusta, y quiere, tomar el mando. Esta es su especialidad.

—¿Crees que te serviría que repita lo que acabas de decir?

—Sí.

—Entonces si vas a ser una líder firme, decidida, abierta, que toma el mando, que está visible, que ama y escucha, desde ese lugar de quien vas a ser como líder cuando tengas la conversación con la niña, ¿qué posibilidades se te abren?

—¿Sabes quién viene a mi mente? Nelson Mandela. No sé por qué, pero visualizo a Nelson Mandela. La constancia. No perder su misión aunque le haya costado muchos años. ¿Cómo lo voy a aplicar me preguntaste? Pues, me visualizo en este papel antes de preparar y lidero la preparación con esta perspectiva.

—Entonces, como próximas acciones, si haces lo que acabas de decir, creo que en términos de lo que tú querías conseguir en esta sesión, que era poder disfrutar cuando preparabas las presentaciones, definitivamente va a hacer una diferencia. ¿Crees que algo más, a partir de esta conversación, podrías aplicar en la preparación de los talleres?

—Sí, pero cuando logro liderar desde allí no hay nada más que hacer, porque es un diálogo puro interno. Y puedo añadir acciones como meditaciones o fotografías, que ya lo he hecho, pero lo más importante para mí es una decisión de que esto lo voy a hacer. Me comprometo conmigo misma a hacer esto. Y ese manejo interno es lo más importante para mí.

—¿Tienes que preparar algún taller dentro de poco tiempo?

—Desde luego, por eso me surge el tema. Dentro de dos semanas empiezo una serie de talleres en la Universidad de Málaga. Me los han aprobado y todo. Esta puede ser una oportunidad muy grande para mí, para poder captar más clientes, y hasta la posibilidad de crear masters, aunque no los dicte yo. Así que, de llevar a cabo este taller, me trae muchas más posibilidades dentro de una institución en la que me encantaría ejercer como coach. Y por eso me está urgiendo tanto esto, porque me puede proporcionar muchas posibilidades. De hecho, mañana mismo tengo pautado tiempo para preparar este taller. Y el viernes también. Y la semana que viene también.

—Entonces, ¿te parece bien que hagamos un seguimiento dentro de dos semanas, para ver cómo te fue y ver qué apareció, qué obstáculos, qué desafíos o qué éxitos tuviste en este proceso?

—Me parece muy sensato. Perfecto. Yo estoy muy dispuesta.

—Voy a parar la grabación, entonces.

Sesión con Marcela

—¿Qué te gustaría conseguir en la sesión de coaching de hoy?

—Estaba pensando que hace un tiempo que tengo una situación de las que yo llamo un “quiebre”, y no termino de hacerme cargo de su resolución. Es algo que quiero resolver. Sé que tiene que ver conmigo encontrar la solución y me gustaría explorar cuáles son los obstáculos por los que no estoy accionando para encontrarla.

—Y hacia el final de esta sesión, ¿cómo vas a saber que lo conseguiste?

—Al final de la sesión me gustaría, al menos, llevarme algunas posibles líneas de acción para solucionarlo y entender por qué no lo hice hasta ahora, por qué no inicié algunas de estas soluciones, algunos de estos caminos.

—Para asegurarnos de que estamos acordando lo que vamos a trabajar: vamos a explorar qué te detuvo para pasar a la acción en relación con este obstáculo que tienes, y vamos a plantear algunas ideas sobre acciones posibles.

—Sí, eso me gustaría.

—Cuéntame de qué se trata este quiebre, qué es lo que te está preocupando.

—Yo, por mi trabajo, y en mi vida personal también, suelo viajar mucho en avión. Hace muchos años que lo hago. Al principio, era algo que hacía con mucho placer, pero luego de algunas experiencias feas empecé a sentir miedo. Estos últimos años el miedo se fue incrementando y tengo un costo emocional y físico bastante alto, que pago cada vez que tengo que viajar, en los días previos o durante el vuelo, pero principalmente en la primera parte del vuelo. Y, desde mi perspectiva, este miedo es algo que yo aprendí, no es algo que formaba parte de mí, sino que fue algo que yo incorporé luego de algunas de estas experiencias y, así como aprendí a tener miedo, quiero aprender a no tenerlo. Y por otra parte, observándome a mí misma, entiendo que la solución a este tema está en mis manos, necesito ocuparme de esto, y aunque tuve algunas ideas, no pasé de alguna búsqueda en Internet o de consultas con algún colega, pero no termino de hacerme cargo de resolverlo, de realmente iniciar una búsqueda o pasar a la acción para solucionarlo. Ese es el quiebre. Eso es lo que quiero explorar hoy.

—La pregunta es: ¿por qué ahora? ¿Por qué en este momento se te ocurre trabajar esto y no se te ocurrió antes? ¿Qué está pasando ahora en tu vida, en este momento, que te empuja a querer resolver esto?

—Siento que lo que cambió últimamente es que estoy enojada conmigo por no resolver este tema cuando ya podría haberlo resuelto. Hoy estoy más enojada, eso es algo diferente que estoy notando. Me estoy, tal vez, reprochando a mí misma no haber tomado acciones hasta el momento, y creo que es el momento de hacerlo. No quiero seguir dilatando estas consecuencias, esta manera de sentirme o esta experiencia. Porque, de hecho, sigo viajando y tengo planeado continuar viajando. Entonces, quiero hacerlo con bienestar, si es posible, y no de esta manera.

—Si empezamos a explorar lo que estás trayendo, estas experiencias negativas que tuviste, ¿puedes identificar qué pensamientos estás teniendo en esos momentos?

—Sí, tengo miedo de que haya algún desperfecto técnico, o tengo miedo de que haya mal tiempo y el vuelo sea muy inestable. Ese tipo de cosas pienso. Sobre todo cuando viajo con mi familia, con mis hijas. También me da miedo estar demasiado nerviosa y no estar disponible si ellas me necesitan, ya sea para acompañarlas al baño o, simplemente, para conversar. Tengo miedo de sentirme mal. Me doy cuenta de que estoy muy nerviosa en algunos momentos y probablemente pueda contestarles de mala manera, sentir que no estoy siendo quien a mí me gustaría ser. Esos son mis

principales pensamientos. Soy de chequear el clima cada vez que tengo que volar. “¿Cómo estará el clima?”, me pregunto siempre.

—Y cuando estás teniendo estos pensamientos, físicamente, ¿también tienes reacciones que puedas identificar?

—Sí, las típicas de ansiedad: se me corta la respiración, se me tensan los brazos, el cuello, los hombros, puedo tener sudor en las manos, dificultad para tragar y lo típico de lo que sería un estado de estrés o ansiedad.

—Empecemos a explorar lo que te está pasando en esas situaciones. ¿Qué es lo que piensas que te detuvo para buscar ayuda o para tomar acción? ¿Cuáles pueden ser las variables en juego?

—En algún momento no supe bien por dónde buscar y ese puede haber sido uno de los motivos, pero luego, no lo sé. No sé por qué no lo hago, porque, sinceramente, soy consciente de que es algo que yo necesito tomar entre mis manos para resolver, y no sé por qué causa no lo estoy haciendo.

—¿Te parece que ese es un buen lugar para explorar? ¿Te parece que esa sería una buena área para que profundicemos un poco, para encontrar un poco más de claridad?

—Sí, sí.

—Lo que a mí me da curiosidad es lo siguiente: hasta donde te conozco, eres una persona muy efectiva en el trabajo que haces, en cómo te manejas en tu vida, y en esta área pareciera que tienes un menor nivel de seguridad, o de tomar acción como tomas acción en otras. Entonces, lo que yo me estaba preguntando, lo que a mí me da curiosidad, es en qué forma esta área puede ser diferente de otras. Quiero ver qué se puede abrir ahí como posibilidad. En qué crees que esta área de buscar apoyo para resolver un tema de algo que está incompleto para ti es distinta de otras, en las que sí tomas acción.

—Recién, cuando me estabas preguntando, pensaba que lo que tiene de diferente esta área es que acá hay cosas que están fuera de mi control, y probablemente haya algo ahí, pero no sé si ese es el obstáculo. Tu pregunta me parece muy buena, pero no sé qué otra cosa puede haber de diferente en este caso. Sí coincidí contigo en que esta es un área en la cual yo me siento con menor nivel de seguridad.

—Hay cosas, como dices, que no puedes controlar, que están fuera de tu control, como el clima, ¿verdad?

—Sí, sí.

—Pero, por otro lado, hay algo que te está deteniendo para buscar la ayuda, para lidiar con esta situación. Lo que a mí me da curiosidad es qué está pasando que no estás tomando acción o no estás explorando. En esta sesión estamos trabajando, finalmente, para poder lidiar con eso, pero hasta ahora no lo hiciste. Entonces, lo que me da curiosidad es saber por qué. ¿Qué crees que puede haber ahí que hace que hayas dejado esto a un costado?

—No sé qué puede ser. Estoy sospechando que no resolver esta situación debe tener alguna ventaja, algún beneficio. Probablemente tenga que ver con que me estoy

quedando en una zona de confort, y aunque no la identifique bien, por algo no lo estoy haciendo o no me hice cargo. Sospecho que algo de eso puede haber, pero no sé exactamente cuál es el caso o cuál es el punto. Sí, entiendo que debe haber alguna ventaja en el hecho de no resolverla o en no hacerme cargo hasta ahora.

—Hay algo que dijiste antes y que me llamó la atención. Me gustaría explorarlo, si te parece bien. Comentaste algo sobre cuando viajabas y hablaste de tus hijas.

—Sí.

—Parece que eso es importante para ti.

—Sí.

—Parece, entonces, que tomar acción, en este caso, es importante, porque cuando viajas, quieres estar más disponible para tus hijas.

—Sí. Además, no me gustaría dar ese mal ejemplo, que ellas vean que me estoy poniendo nerviosa, transmitirles mi inseguridad, no quisiera eso. Yo quiero que ellas puedan viajar con total placer, como yo lo hacía antes. No quisiera transferir ninguna situación de nerviosismo o que ellas percibieran, por ejemplo, que es peligroso, que pueden pasar algún momento de inestabilidad. Eso es lo que no quisiera comunicarles de ninguna manera.

—Y en relación con tus hijas o con tu familia, esto es lo que te está llevando a tomar acción.

—Sí, es uno de los motivos.

—Entonces si exploramos desde ese lugar, ¿puede haber algo ahí, en relación con esto de que ahora estás decidiendo tomar acción y que no lo hayas hecho antes? ¿Algo que te pueda estar deteniendo para tomar acción?

—No sé. Es probable que ahora... no lo sé con certeza... ellas puedan llegar a ser más conscientes de mi estado cuando las acompaño en algún viaje en avión. Por otra parte, cuando me preguntabas, vino a mi cabeza mi relación con mi mamá. Yo tengo el juicio de que mi mamá es una persona muy miedosa y fácilmente contagia los miedos. Ella tuvo algo que ver también con la formación o el aprendizaje de este miedo a volar en mi caso. Eso es algo que yo no quisiera repetir con mis hijas. No quiero ser ejemplo de eso, de transferencia de miedos.

—Lo que estoy escuchando, dime si es así, es que, de alguna manera, no querer repetir la relación con tu mamá, o la imagen que quieres darles a tus hijas, puede ser una de las motivaciones para lidiar con esto.

—Sí, sí.

—Entonces, en relación con estos miedos o estas inseguridades, más allá de la ayuda que puedas llegar a buscar o conseguir para lidiar con eso, lo que estamos explorando ahora es qué es lo que te ha detenido para buscar ayuda. Lo que a mí me da curiosidad es lo que te detiene para lidiar con esto. Tú dices que puede haber algún beneficio escondido para no hacerlo.

—Sí, de hecho, en algún caso, cuando fue posible, hasta llegué a postergar algún viaje. Encontré soluciones que no son soluciones. Ahora, probablemente mi fantasía

llegó a decir: “Resuelvo esto poniendo parches, poniendo apósitos y es el momento en el que quiero realmente resolverlo”. Sinceramente, creo que ser ejemplo para mis hijas puede ser importante. Creo que llegó el momento. Tengo la sensación de que merezco viajar con bienestar nuevamente, y ya no quiero hacerlo de esta forma, con estas sensaciones, con estas emociones.

—Creo que acabas de decir algo que puede abrir nuevas posibilidades, si exploramos esto de “merecer”. ¿Qué te mereces?

—Con respecto a mi quiebre, me merezco viajar cómodamente, en forma segura y con bienestar.

—Hay alguna posibilidad, en algún momento, de que hayas sentido que no te merecías algo así.

—Puede ser.

—Si exploramos en esa área, ¿qué piensas que puede haber ahí, en términos de si te mereces o no te mereces?

—El tema de “merecer” es algo que tiene que ver con una serie de quiebres que vengo trabajando en mi vida. Y puede ser esta un área más en la que se manifiesta. Es como cuando en tu vida tienes algunas creencias, a las que yo llamo “juicios maestros”. Esas creencias originan una serie de pensamientos, que son coherentes con ellas, y están relacionados con esto de “merecer”, principalmente desde el bienestar. En muchos momentos de mi vida hubo situaciones en las cuales actuaba como si no mereciera las cosas con bienestar, sino todo lo contrario, como si tuviera que hacer un esfuerzo para merecerlas, o como si tuviera que hacer un trabajo para merecerlas. Por algo salió esa palabra, me parece.

—Se me ocurre que acá puede estar uno de estos obstáculos de los que hablabas, en esta área que no sabías que podía estar jugando un rol en no tomar acción.

—Y que no veía. Sí, creo que sí.

—Si haces esta conexión de la que estamos hablando, merecer viajar como consideras que es apropiado, con bienestar, tranquila, sin estar nerviosa. Desde este lugar de ser diferente, desde el lugar de sentir que mereces eso, ¿qué camino nuevo puede abrirse?

—La verdad es que te agradezco por sondear esta área, porque sabiendo que esto es algo que depende de mí, que lo merezco, sinceramente, tengo más motivación para pasar a la acción. Y lo que puedo hacer, en primer lugar, se me está ocurriendo ahora, es una consulta psicológica con algún profesional, para que me dé algunas sugerencias, sobre todo, sobre qué especialidad consultar, si es que existe una especialidad para esto, pero voy a hacer una consulta para ver si puedo encontrar alguna solución por ahí.

—Esa va a ser la acción que vas a tomar, tener una entrevista con un psicólogo experto en fobias, para poder hacer ejercicios. La programación neurolingüística también tiene buenos materiales y trabaja muy bien el tema de las fobias, o sea que esa sería una acción a tomar que te va a ayudar a lidiar con esto. Ahora, en términos

específicos, explorando “quién” vas a ser tú en esta situación, no solo “qué” vas a hacer, sino “quién” vas a ser, ¿cuál sería la diferencia?

—Voy a ser una persona que se hace cargo y... probablemente... probablemente no, elevaría mi nivel de efectividad en esta área, como decíamos antes. Eso tiene que ver con “quién” voy a estar siendo. Voy a ser alguien más efectiva en la solución de sus problemas o sus obstáculos. Por otra parte, estaba pensando en lo que te planteaba anteriormente con respecto a mis hijas, también voy a ser un ejemplo, alguien que resuelve.

—Es importante lo que acabas de decir, pero te iba a hacer un comentario, porque lo que dices es quién vas a ser para tus hijas, pero ¿quién vas a ser para ti?

—Principalmente, para mí, también voy a ser alguien que resuelve, alguien que se hace cargo, que no dilata los problemas y que encuentra la forma de llegar a los resultados que quiere.

—Y si tuvieras que diferenciar el área específica de viajar con otras áreas de tu vida, ¿qué podrías agregarle a esto de “quién vas a ser”?

—Entiendo que me voy a sentir más conforme conmigo misma en esta área, comparativamente con las otras. En las otras, por lo general, siento que tengo un desempeño más acorde con mis expectativas. Es una deuda que tengo conmigo. En esta área no estoy accionando de igual manera que en el resto.

—Y, como síntesis, ¿pudiste identificar en qué forma esta área es diferente de las otras?

—Creo que en esta área hay algo que voy a seguir profundizando, algo que tiene que ver, como te decía, con un aspecto muy personal. Me parece que hay algo para explorar, creo que hay para profundizar en esta área ciega. Si bien me doy cuenta de que puede haber algún vínculo con el tema de la comunicación de los miedos, desde mi madre o el tema del merecimiento, creo que puedo descubrir nuevas cosas si sigo mirando por ahí. Entiendo que lo que tiene de diferente es eso, algo tal vez más personal y más profundo que las otras áreas.

—Y esto de que es más personal, ¿cómo lo podrías explicar? Si exploramos esto, ¿qué quiere decir más personal?

—Me refiero a lo que tiene que ver con mi historia personal o familiar, algo más profundo. No siempre en las otras áreas tuve situaciones que me permitieran mirar más profundo hacia adentro. Por supuesto, tuve quiebres en muchas otras áreas, de pareja, de vida, de familia, de trabajo, pero en este caso me parece que cuando digo “más personal” me refiero, principalmente, a eso, algo que tiene que ver exclusivamente con Marcela y tal vez con la historia de Marcela, con el ir más profundo.

—Si quieres, podemos, en la próxima sesión, seguir explorando, y por ahora, como síntesis, me da curiosidad preguntarte qué se te abrió como nueva posibilidad a partir de lo que estuvimos hablando.

—En primer lugar, mi decisión más firme de pasar a la acción. Algo que también me pasó fue que compartirlo contigo me dio bastante alivio, así que, Damián, te agradezco por cómo me ayudaste a pensar y repensar el tema, y a mirarme a mí misma. La posibilidad que se me abre es que tengo un área para profundizar: el conocimiento de mí misma. Creo que eso es lo más importante que me llevo ahora, más allá de que resuelva esta situación y termine viajando placenteramente, creo que encontré un lugar en el cual puedo profundizar más en mi propio conocimiento.

—Entonces, lo que te propongo es parar la grabación.

Sesión con Mónica

—¿Qué te gustaría trabajar en esta media hora?

—Me gustaría encontrar alguna mirada diferente, porque estoy desmotivada para alinear a mi equipo de trabajo. Yo coordino un grupo de profesionales odontólogos, asistentes y administrativos, y, a partir de un montón de cosas que me pasaron, estoy desganada con este grupo de trabajo. Todo anda muy bien, pero es cierto que cuando los alinee con las competencias que tengo como coach, va mucho mejor. En lo que va del año no coordiné ni una reunión de equipo. Cada vez que lo voy a hacer, me siento enredada, no tengo ganas.

—¿Qué te gustaría que pasara en esta sesión? ¿Hacia el final de la sesión, qué te gustaría haber conseguido?

—Me gustaría encontrar qué es lo que me está frenando. Algo que ya hice muchas veces, que me sale bien y ahora no me está saliendo. Qué me está trabando. Quisiera volver a estar con ganas de alinear a este equipo, volver a trabajar con ellos.

—Cuando dices alinear, ¿a qué te estás refiriendo?

—Cuando trabajo con el equipo respecto a las competencias conversacionales, para que acordemos un código de procedimiento, todo fluye mejor. Trabajar el compromiso del equipo hace que todo fluya. Ahora, todo funciona muy bien y los dejo que trabajen en piloto automático, sin reunirlos...

—Entonces, para estar seguro de que estamos en la misma línea, hacia el final de la sesión, lo que te gustaría es haber explorado qué te pasa con tu equipo, por qué estás desganada. Para lograr reunirte con ellos a trabajar, y tener conversaciones que traigan mayor compromiso. ¿Estamos de acuerdo en eso?

—Perfecto, sí.

—Empecemos a explorar este tema. Me pregunto, me da curiosidad, qué hipótesis tienes acerca de por qué estás desganada. Utilizaste la palabra “desganada”... ¿Qué es lo que crees que puede haber ahí?

—Desganada, digo, porque no tomo la iniciativa de generar una reunión, y porque no estoy tomando las acciones necesarias. Lo dejo pasar. Me pongo una fecha y después la cambio. Encuentro otro compromiso que me resulta más importante.

—¿Hay algo que creas que está sucediendo, que hace que no te den ganas de reunirte con la gente? ¿Hay algo que creas que puede haber ahí?

—Sí. Pasó algo. Pasó que me tuve que mudar. No quería mudarme de consultorio, pero me tuve que mudar y, en medio de esa mudanza, tuve que despedir a dos personas. Y ahora que te lo digo... Sí, me parece que estoy enojada.

—¿Te interesaría explorar por ahí?

—Sí...

—A ver, cuéntame qué es lo que te enoja.

—Yo creía que había un compromiso de parte de la gente de mi equipo para trabajar de una manera determinada, y me sorprendieron con cartas documento, con reclamos que no eran justos. Y, frente a la justicia, cuando despidas a un empleado, tienes que pagar lo que tienes que pagar... Y entonces... sí, es eso. Yo decía, ¿dónde está el compromiso asumido? Este enojo y ese descreimiento hacia el compromiso que se había asumido. Estas cosas me aparecen ahora.

—Ahora que te das cuenta de que estás un poco enojada con la falta de compromiso, me pregunto: ¿Qué relación hay entre la gente que se fue y la gente que todavía está trabajando contigo?

—¡No! La gente que está ahora conmigo está muy cerca de mí, está trabajando muy bien. Por otro lado... Mira, mientras te lo cuento, puedo ver que esa gente que tuve que despedir y con la que hubo conflictos, mientras trabajó, también estuvo comprometida.

—Comprendo...

—Me aparece, mientras te lo cuento, que a partir de que sus intereses pasaron por otro lado, cambiaron en su compromiso. No es que antes no lo tuvieran, sino que lo cambiaron... Entonces, tal vez, lo que yo tendría que aceptar es que el compromiso no es algo que se asume para toda la vida. Sí... Mira, es interesante, porque yo misma, mientras hablo y te digo esto, yo.... Yo pensaba: ¿para qué trabajar tanto, si al final pasan estas cosas y se van de mala manera?

—Comprendo...

—Pero claro, no estaba viendo el presente.

—Estaba pensando, cuando estabas hablando, se me estaba ocurriendo algo con respecto a esto del presente y el pasado, con relación al compromiso, cómo la gente hoy está comprometida y a lo mejor mañana no.

—Eso... De eso es de lo que me di cuenta mientras hablamos ahora. Tranquilamente puedes cambiar de compromiso. Y me produjo mucho alivio poder decir esto.

—Qué bueno. Lo que se me ocurría era que esta gente que antes estaba comprometida después te mandó la carta documento... ¿Qué garantías tienes de que la gente que aún está comprometida lo estará en el futuro?

—No. Garantías no puedo tener.

—Claro.

—Lo que sí puedo prever es que me lo digan, que no me sorprendan, que si hay algún cambio de intereses... Eso sí, que tal vez, con las conversaciones podría prevenirlo.

—¿Qué va a requerir esta situación de ti para que puedas tener esas conversaciones?

—Si no parto del enojo, y sí de la aceptación de que puedan cambiar de compromiso, que el compromiso no es para siempre, podría tener esas conversaciones.

—O sea que vas a tener esas conversaciones desde un lugar que no es el enojo... ¿Cómo definirías el lugar desde el que quieres tener estas conversaciones? ¿Quién vas a ser en estas conversaciones?

—Voy a estar presente en el hoy. En el compromiso del hoy. Y tal vez podría hablar, podría abrir... Que puedan cambiar los compromisos... Que no está ni bien ni mal... pero que lo hablemos, que no me sorprendan.

—Pero no estoy escuchando ahí un pedido. ¿Cuál sería ese pedido?

—Que si hay un cambio, que lo conversemos, que no sea a través de la vía judicial que me sorprendan. Sí... Abrir una... Espera... Me aparecieron un montón de luces... Me di cuenta de que al no abrir yo esta conversación estoy generando el espacio para la sorpresa que no quiero que suceda. ¿Se comprende lo que digo?

—Totalmente.

—Me nace un hilo conductor desde el enojo... Desde que me enojé, no me reúno, con lo cual genero ese espacio de cosas no dichas, que me puede provocar más sorpresas que no me gusten. Me hiciste una pregunta sobre quién quiero ser cuando tenga esta conversación.

—Sí.

—Me surge que no quiero ser alguien que se muestre enojada. Quisiera estar parada en un lugar de aceptación, proyectando nuevas acciones, una relación nueva.

—¿Cómo te gustaría que fuera esta nueva relación?

—Más fluida. Con conversaciones más abiertas. Sí, más fluida.

—Más fluida, más abierta... ¿Qué más?

—Más sincera. Y haciéndome responsable del lugar... Me surge... Que yo esté más accesible. Estoy accesible, normalmente, pero es cierto que, como estoy muy ocupada y trabajo mucho, con mi agenda muy, muy completa, a veces no doy con los espacios suficientes... Estar más disponible para las conversaciones.

—Te voy a decir lo que estoy escuchando, a ver qué te parece. Si abres más espacios para conversaciones en las que no vienes desde un lugar de enojo, sino que vienes desde un lugar de apertura, si estás disponible, accesible... tienes más fluidez, más sinceridad... ¿Qué va a producir eso?

—Yo creo que va a producir una relación diferente. Una relación diferente con mi equipo. Y creo que, para lograr esto, tengo que dejar espacios en blanco, que haya posibilidad de hablar, que haya un espacio de reflexión. Porque, mientras te estoy

diciendo cómo lo haría, me imagino cómo sería estar parada en ese lugar y me doy cuenta de que para eso debo crear un espacio donde yo me pueda parar.

—Crear un espacio me parece que es una buena metáfora para poder tener ese tipo de conversaciones. Tú hablaste de algo en lo que me quedé pensando. Hablaste de compromiso. Hablaste del compromiso de los otros. ¿Qué pasa con tu compromiso?

—Muy buena pregunta. Sí, a partir de mi enojo, yo *medescomprometí* con este equipo...

—Claro...

—Sí... Y es más amplio esto, porque estoy pensando que, como mi equipo sabe que yo trabajo también como coach, que me divido entre las dos profesiones, es posible que al no hablar, el equipo lo reciba como una falta compromiso con esta tarea, con este equipo, ¿no? Como saben que tengo otra actividad, me doy cuenta de que esto de no hablar me da más de lo que no quiero que suceda. Esto de no generar el espacio para hablar con mi equipo, de no entrenarlos, de no generar reuniones, me está provocando más de lo que no quiero. Y mi compromiso con este equipo, volviendo a tu pregunta, viéndolo así, sin el enojo... Estoy muy agradecida con este equipo.

—¿Piensas que lo saben?

—No. Puede ser que lo sepan, pero estoy segura de que no se los dije.

—En función de eso, ¿qué se te hace posible ahora, Mónica? A partir de esta conversación que tuvimos, ¿qué acciones puedes llevar a cabo?

—Generar una reunión que, ahora, me surge como urgente. Primero, reconocer su labor, y después, reconocerme a mí desde verlos con el compromiso que pueden asumir, y no pensar que voy a tener ese compromiso de aquí a la eternidad

—Te escucho menos desganada que al principio de la sesión.

Risas.

—Totalmente. Sí, sinceramente estoy con ganas, y quisiera levantar un teléfono y tener ahora la reunión.

—¡Qué bueno!

—Sí. Me saqué un peso de encima, una conversación que tenía dando vueltas en mi interior y que, realmente, logré sacar.

—¡Qué bueno! Entonces, para terminar la sesión, te quiero preguntar cuándo piensas que vas a tener la reunión y si piensas que puedes tener algún obstáculo. ¿Qué puede haber que te detenga para que esto suceda?

—No, no. O sea, voy a mirar el calendario como para que no se me superponga ningún otro compromiso, y voy a avisar con tiempo, para que todo el equipo pueda también coordinar su agenda. No, la verdad es que tengo que... Ahora veo la necesidad. Tengo yo la necesidad, antes era “tengo que” y ahora es “quiero” armar la reunión.

—Qué bueno. Te felicito por este trabajo que hiciste. ¿Cuándo piensas que vas a tener la reunión? ¿Tienes idea de cuándo la vas a hacer?

—Para armarla con tiempo, tiene que ser, por lo menos, dentro de 15 o 20 días, 20 días está bien.

—Entonces, ¿te parece que hagamos, dentro de un mes, una sesión de seguimiento, para que hablemos de cómo te fue en esa reunión, para ver cuáles fueron los resultados?

—Sí, fantástico. Me parece muy bien. Y tal vez, si llego a necesitar conversar contigo antes, para armar la reunión, puedo pedirte una sesión.

—Con mucho gusto. Bueno, voy a detener ahora la grabación. ¿Está bien, para ti, que utilice esta grabación con fines didácticos?

—Sí, perfecto.

—La voy a detener aquí, entonces.



Sesión con Ana

—Cuéntame qué te gustaría conseguir en esta media hora.

—En esta media hora necesito recuperar la seguridad que tenía cuando daba seminarios de desarrollo personal, en 1994. No tenía formación como coach. Estaba iniciando mi formación como counselor, y sin embargo, me habían pedido unos programas de desarrollo personal que fueron muy exitosos. Ahora me pidieron un programa de transformación personal. Les pedí que me dijeran qué querían trabajar, para armarles algo a medida, con los recursos de coaching que tengo hoy. Me dijeron que lo que querían era el mismo programa que yo dictaba en 1994. Yo puedo dictarlo, aunque no sé cómo hacer memoria. Siento mucha inseguridad, más allá de que tengo que ver qué es lo que voy a incluir, me siento muy insegura al tener que volver a dar ese programa, porque lo armé con el veinte por ciento de los recursos que tengo ahora. Me siento muy insegura.

—Lo que estoy escuchando es que quieres enfocarte en cómo poder recuperar esa seguridad que tenías en el 94.

—Sí. Con lo poco que tenía...

—¿Para qué quieres trabajar esto en la sesión de hoy?

—Para qué quiero... —silencio—. Porque quiero dictarlo y, si no me siento segura, no puedo trabajar en la transformación de otros. Si yo no me siento segura para trabajar con un grupo de personas sin poner todo lo que sé de coaching... Pero tengo que recuperar lo que hice en el 94, y estoy trabada en esto. Además, no guardé el material en una computadora. Me siento... insegura.

—Lo que estoy escuchando es que quieres trabajar en tu inseguridad, que quieres trabajar en destrabar algo que está trabado. Pero, al final de la sesión, ¿cómo vas a saber que conseguiste tu objetivo?

—Supongo que voy a tener más ganas de hacerlo... Además, estoy desorientada acerca de dónde recuperar esa información. Cómo hago para apartar todo lo que

aprendí y buscar aquello que era solamente mío. Supongo que me voy a sentir con más ganas de hacerlo, más tranquila... Ah... Y hay un tema más, que tiene que ver con la disciplina, porque no estoy empezando. Necesito disciplinarme. Ya pasaron dos días desde que me pidieron este trabajo y no me sentí para empezar a prepararlo. Me pongo excusas...

—Si te parece bien, te digo lo que estoy escuchando y empezamos a explorar.

—Bueno.

—Lo que estoy escuchando es que hay un pedido que te hicieron, y ese pedido tiene que ver con algo que ya hiciste, que fue exitoso en 1994, y que te está trayendo cierta inseguridad. Esa inseguridad tiene que ver con que no tienes a mano los materiales de lo que hiciste y con un montón de preguntas que te estás haciendo sobre tu capacidad para poder hacerlo con todo lo que sabes hoy. Escucho que hay algo que te está trabando y que, de alguna manera, te está quitando la energía, el interés, la fuerza. Que lo estás relegando y no estás tomando las acciones que te gustaría tomar, y que hay algo que te está deteniendo, y que, al final de la sesión, podrías tener más ganas de hacerlo, clarificar lo que está pasando, para poder pasar a la acción.

—Mira. Me lo estás diciendo con tus palabras y me doy cuenta de que hay algo más. Ahora que me lo dijiste, lo estoy viendo como en un espejo... Hay otra cosa.

—¿Qué sería?

La clienta contesta casi antes de que el coach termine de hacer la pregunta. Cambia el tono de voz y acelera el ritmo al hablar.

—Ahora que me lo dices, me doy cuenta de que en el 94, resultó exitoso, hubo una transformación grupal. Pero ahora no me contratan para ver qué pasa. Me contratan porque fue exitoso aquello. La persona que habló conmigo me dijo: “yo tengo total garantía, Ana, de que la transformación se va a dar”.

—Comprendo.

—Ahora me doy cuenta de que tengo una presión sumada, porque no es para ver qué pasa. Tengo que lograr el mismo resultado que en el 94: la transformación de todos. Creo que esto me está dando un poco de miedo.

—Qué bueno que pudiste identificar esto, porque podemos entrar por ahí. ¿Qué te parece?

—Sí, por cómo hago para lograr lo que logré en el 94.

—Antes de hablar sobre eso, que sería la acción concreta, me gustaría preguntarte sobre este tema que trajiste: el miedo. ¿Te sientes cómoda para explorar esto?

—Sí... sí.

—Revisemos, entonces, los miedos. Ya distinguiste un miedo. El miedo a... ¿Cuál sería?

—Me sale decir el miedo a fallar, pero es el miedo a no lograr el estándar de transformación que ellos quieren, el que pretende esta empresa hoy, porque saben que es lo que logré hace diez años. Esto es lo que me pasa. Ahora me doy cuenta. En vez de intentar llegar a ese estándar, que me parece alto, me estoy frenando, diciéndome

“¿y si no llego?”. Antes de darme cuenta de que no llego, parecería que prefiero no empezar.

—O sea que sería el miedo a fallar... ¿Qué otro miedo aparece?

Silencio.

—Me aparece de nuevo el miedo a fallar. A fallar con la expectativa que tiene mi clienta. Tiene una expectativa muy alta... Cuando yo doy un seminario, todos quieren sacar algo positivo, quieren llevarse algo que les sirva; pero una transformación... Como expectativa... porque yo logré esto hace seis años... es un objetivo alto. A mí me encantaría lograrlo, pero... me voy a meter mucha presión.

Silencio breve.

—Acá suena la palabra presión, y podría ser importante explorarla ¿Qué te parece?

—Sí...

—¿Qué pasa cuando dices que estás presionada? ¿Qué piensas que puede estar pasando?

—Que me bloqueo. Me bloqueo cuando me siento presionada. Para trabajar bien, necesito estar muy relajada. Analizar el proceso... Ver qué sucede... Desde ahí trabajo bien. Y con esto... se ve que estoy sintiendo otra cosa.

—O sea que ahora sientes presión, y tienes la necesidad de sentirte relajada. Si logras ese estado de relajación podrías conseguir estar con más ganas de hacer este trabajo ¿Estamos de acuerdo?

—Sí.

—Antes de explorar ese proceso, que es lo que va a permitir ir de un lugar al otro, de presión a relajación. Exploremos este tema de la presión en tu vida. ¿Qué te parece si lo llevamos a un plano más general?

—Bueno. Pero ¿cómo hacemos eso?

—Lo que escucho es la presión de los otros. ¿Qué te parece explorar la presión de los otros y la que te pones tú misma? ¿Qué piensas de la diferencia entre ambas situaciones?

—Que siempre es la mía. Siempre es la mía. Yo no sé... a ver... si tengo que calificar lo que hago, del uno al diez, siempre lo preparo para un diez, aunque el resultado sea un siete, y es una... Yo me presiono. No es la presión de los otros, aunque en este caso haya una gran expectativa. En este caso, sí. Me lo dijo la persona que habló conmigo: “Tengo total confianza en el resultado...”.

—Me da curiosidad saber qué respondiste cuando te dijo eso. ¿Cuál fue tu respuesta?

Se ríe.

—¿Cuál fue mi respuesta? Lo primero que le dije fue “gracias por la confianza”. Lo primero que sentí fue que ellos tienen más confianza en mí que yo misma.

—Entiendo.

—Y después me dije: “¿Cómo mantengo el engaño?”.

—¿Cómo es eso del engaño?

—Claro, porque si ellos confían en mí más que yo misma, en algún momento se va a notar. Yo tengo que trabajar sobre la confianza en mí, porque si no, se va a notar. En ese momento le di las gracias por la confianza que tenía en mí a la persona que me contactó y quedó la conversación ahí, porque ella viaja a los Estados Unidos. Quedamos en arrancar durante la última semana de febrero con un programa que... Yo le dije: “te muestro el programa”. Me dijo: “no hace falta. Quiero lo mismo del 94”.

—Si te parece bien, vamos a ir relacionando esto que acabas de decir sobre la presión que te pones a ti misma. Aparece el tema del “engaño” ante la presión de los otros. Sentí que de alguna manera estás diciendo que hay algún tipo de engaño, porque la confianza que tienen en ti es mayor que la que te tienes. Ahora, si vamos a un análisis del ser, de “quién” estás siendo en este momento, quizás eso te permita entender lo que estás sintiendo y lo que te está pasando.

—¿Sabes que me pasa otra vez lo mismo? Ahora que lo terminas de decir, me doy cuenta de que esto es viejo. Es algo que leí en un libro que se llama *El síndrome del impostor*. Cuando estoy frente a una clase, una parte de mí dice: “¿sabré lo suficiente?”. Me doy cuenta de que no estoy segura. No me acuerdo quién habló del síndrome del impostor, si fue Fredy Kofman... No me acuerdo. Pero yo dije: “claro, esto me pasa a mí. ¿Y si se dan cuenta?”. Así que esto es viejo, Damián. No es de ahora, es viejo...

—Y en este momento, si nos enfocamos en el presente y en el trabajo, ¿quién estás siendo y quién quieres ser? En este momento, cuando estás enfrentada a esta situación y estás sintiendo que no quieres hacer el trabajo... que de alguna manera hay algún tipo de engaño... ¿Quién estás siendo?

Silencio.

—Estoy siendo, creo, alguien muy insegura. No me gusta decirlo, pero alguien perezosa, con fallas de voluntad o de disciplina. Estoy dura, ¿no? Pero me aparece una persona así, con esas características

—Yendo a la palabra “insegura”, que es la primera que te salió...

—Sí... insegura.

—¿Te gustaría que nos enfoquemos en esto?

—Sí... sí.

—Esto de ser insegura, ¿es el resultado de qué?

Silencio.

—Del nivel de exigencia. Porque nada es suficiente —lo dice en un tono muy bajo, casi inaudible.

—¿Cuál es el costo de eso?

—Altísimo. Siempre estoy al cuarenta por ciento de lo que podría llegar a hacer... o menos. Altísimo... Y esto me lo dicen... “Estás al treinta por ciento... al cuarenta por ciento”.

—¿Quién te lo dice?

—Me lo han dicho colegas, no porque lo que haga tenga el cuarenta por ciento de calidad, sino porque yo podría haber llegado a más en mi vida, a situaciones exitosas, que me exigen más exposición, y no lo hago. Cuando la exposición es muy alta, retrocedo.

—Estás trayendo un tema de exposición.

—Más inseguridad. Para mí, exposición alta es desempeñarme en seminarios o dar clases a personas que yo percibo que son pares profesionales o que en diferentes aspectos saben muchísimo más que yo. Yo tengo ocho cátedras en instituciones terciarias, para mí es muy fácil, es un paseo. Pero cuando percibo que estamos a la par o con profesionales que tienen formación en coaching... Claro, es esto ¿ves? Todas las personas con las que voy a trabajar son coaches. Todos son coaches.

—O sea que estarás trabajando con gente que tiene formación, capacitación, un trabajo hecho, lo cual requiere cierta sofisticación de tu parte.

—Sí... Ir a las bases, que es lo que me está pidiendo esta clienta. Ir a las bases... La inseguridad no es algo que... Aparece ahora, porque ella me está pidiendo algo nuevo. No es repetir siempre lo mismo... y me aparece ahora esta inseguridad.

—Te propongo hacer un ejercicio, a ver qué te parece.

—Bueno.

—¿Puedes cerrar los ojos? ¿Dónde estás sentada? ¿En tu oficina?

—Sí, en mi oficina.

—¿Tienes tranquilidad, privacidad?

—Sí. Totalmente.

—Te voy a pedir que cierres por un minuto los ojos y que respires hondo... Y te voy a pedir que te visualices en una de esas situaciones de exposición. Que te imagines que eres una participante de una de tus clases.

—¿Como participante?

—Como participante, observándote. Te voy a invitar a que observes a esta persona que tienes enfrente.

—Sí.

—Y que veas a esa persona. Que veas cómo es.

—Sí.

—Que la observes durante unos segundos... ¿Puedes observarla? ¿Puedes hacer lo que te estoy pidiendo?

—Sí. Lo estoy haciendo.

—Bueno. Te pido que te imagines que la estás mirando. Está dando una clase. Está explicando algo y la estás observando.

—Sí. Me estoy sonriendo, eh....

—¿Qué estás observando? ¿Qué es lo que observas? ¿Qué percibes?

—¿En el lugar de participante?

—Sí.

—Observo a alguien con mucho entusiasmo, con mucha alegría, que seguramente debe saber mucho, si no, no estaría tan tranquila. A mí me gustaría ser como ella. Esto no va a ser aburrido. Esto no va a ser más de lo mismo. Acá voy a aprender algo diferente, porque esta persona sabe mucho.

—¿Qué es lo que es diferente?

—No me está recitando un libro. Esta persona tiene algo que me gusta en su modo de ser. Me va a enseñar algo desde lo que es, y no tanto desde lo que sabe... Ay... Damián... Mira lo que estoy diciendo...

—Sí... ¿Cómo es ese modo de ser?

—Me emociona. Te juro.

—Qué bien... ¿Cómo es ese modo de ser?

—Lo primero que me sale: es una buena persona con mucho amor por lo que hace, muy centrada en el otro. Ay... ¿Quieres creer que me emociono?

—Está bien, está bien. Siente lo que tengas que sentir... Déjalo fluir.

—Claro... porque... ¿Sabes qué? Empecé toda esta historia diciendo que mi inseguridad tiene que ver con lo que no sé, y ahora que me hiciste visualizar desde el otro, lo que me aparece es cómo soy. Esto es lo que valora el otro, y ahora me doy cuenta de qué es lo que valoran los alumnos. Me han dicho, en una entrega de diplomas... “Gracias por ser como eres”... Me emocionó... —Por el tono de voz, parece justificarse.

—Qué bueno... Siente lo que tengas que sentir.

—Es por ahí. Por ahí... No es lo que sé, es cómo soy... Qué bárbaro... Es fuerte esto, Damián... De repente, me di cuenta... Bueno, gracias... Espera que se me pase... Es lindo... Es lindo.

—¿Estás con los ojos cerrados o ya los abriste?

—Los abrí y los volví a cerrar. Quería sostener esta sensación.

—Muy bien, sostenla todo el tiempo que quieras.

—Qué lindo... Le dicen, también: “¡qué bárbaro! Cómo le gusta lo que hace”...

—A esto que estás visualizando, ¿podrías congelarlo en una imagen?

—¿Tengo que tener la imagen mía y las de las personas que me están mirando? ¿Qué sugieres? Porque por un lado me veo yo, frente a la clase, muy sonriente, hablando con mucho entusiasmo, y por otro lado veo a los demás, con mucho interés.

—Ya puedes abrir los ojos, si quieres. Cuando te decía lo de congelar la imagen, como si fuera una foto, es porque, a veces, a algunas personas, les funciona volver a esa foto para recordarse. A veces nos olvidamos de quienes somos, y el recordarte a través de la foto o de alguna otra cosa que te pueda servir para recordar quién eres, en los momentos de inseguridad...

—Sí.

—Entonces, ¿qué podrías llevarte, a partir de este ejercicio que acabamos de hacer y de lo que acabas de darte cuenta acerca de quién eres tú, que te agregue valor en esta situación de inseguridad?

—Se me ocurre: hacer algunos minutos de *centramiento* y hacer sola esta visualización en la que me guiaste.

—Una posibilidad es que cuando te sientas insegura o presionada recuerdes, a través de *centramientos* y de la visualización, quién eres y todo lo que tienes para ofrecer. ¿Qué más podrías hacer?

—A la visualización la pensé como un entrenamiento diario, porque si la dejo para momentos de presión, salvo que sea para guiarme... tal vez me salga de foco. Pero pensé en hacerla como parte de un entrenamiento diario. No sé si no hacerla antes de... Eso quedará para otro coaching, el tema de organizarme, disciplinarme, tener un tiempo en el día para poder empezar a armar este trabajo que me encargaron. Tal vez, podría funcionar: antes de empezar a trabajar en esto, hacer el *centramiento* con esta visualización. Para empezar con una sonrisa, porque, cuando me empezaste a guiar, yo sonreí. Fue automático. No me preocupé...

—Bueno, para ir cerrando la sesión... Veamos qué otras acciones son posibles. Hasta ahora hablamos de *centramientos* y visualizaciones, quizás diarios... Qué otras acciones podrías realizar para lidiar con esto y sentirte más segura.

—Lo que necesitaría, cuando regrese de mi viaje, es pautarme un tiempo en el día y dedicarme con tranquilidad a repensar o recordar lo que hice aquella vez, pero partiendo desde este lugar de la visualización, con una sonrisa. Empezar a buscar esta información, que tengo que encontrar, primero, dentro de mí...

—Y si hay una pregunta que te podrías hacer a ti misma, que te ayudara a lidiar con esto, ¿qué pregunta crees que podría ser?

Silencio.

—¿Cuáles son los primeros pasos que puedo dar para armar con tranquilidad ese seminario que me pidieron?

—Esa es una pregunta sobre el “hacer”. Te invito que te hagas una pregunta sobre el “ser”. ¿Qué pregunta se te ocurre?

—Me sale todo con “cómo”. ¿Cómo puedo hacer...? ¿Quién...? ¿Quién podría ser...? Porque, si dijera, “¿Quién tendría que ser?”, estaría poniendo de nuevo un deber.

—Veamos... “tendría”, “podría”... ¿Qué otras posibilidades tienes?

—¿Quién sería yo...?

—¿Quién serías? ¿Qué otra cosa se te ocurre que podrías preguntar sobre “quién”?

—Ahí me apareció otra cosa... ¿Quién me podría ayudar...?

Risas.

—Definitivamente, tiene sentido, porque muchas veces no nos damos cuenta de que necesitamos ayuda. Entonces, tienes que elegir a alguien que te pueda ayudar a hacer una diferencia. Lo que yo quería plantearte, que es una pregunta que te puedes hacer, es “¿quién eliges ser en estas situaciones?”. No es para trabajarlo hoy...

—Esa sí... Esa me gustó... Esa no se me había ocurrido... ¿Quién elijo ser...? Con lo cual, estoy pensando... A ver cómo te suena... Que yo negocio conmigo un tiempo de trabajo diario. Algo que me sea posible de cumplir, pero, como parte del

entrenamiento, empiezo con una visualización con esta pregunta, y luego me pongo en marcha... Se me ocurre que podrían pasar cosas buenas. ¿Cómo lo ves?

—¡Muy bien! Para ir terminando, ¿qué obstáculos podrías tener para implementar esto?

—Ninguno. ¿Para esto? Ponerme un par de horas al día. Programar qué horas al día... Para esta parte te pediría otro coaching...

—Está bien.

—Pero supón que negocio conmigo lo de estas horas por día, empiezo con la visualización y con esta pregunta... Hasta acá, no tengo ningún impedimento, ninguno...

—¿Cuándo te gustaría que hiciéramos un seguimiento de lo que acabas de decir?

—A esto lo pondría en marcha la primera semana de febrero.

—Perfecto. ¿Te parece bien que nos pongamos en contacto la segunda semana y hagamos un seguimiento de cómo te está yendo?

—Sí... sí.

—Una última pregunta que tengo para hacerte antes de terminar: ¿Qué es posible para ti ahora, como resultado de esta conversación?

—Me es posible darme cuenta de que la inseguridad que me aparece no tiene que ver con algo que me está sucediendo ahora, sino con algo muy viejo, que no sé decirlo de otra manera, con el síndrome del impostor, que es muy viejo. Y me aparece, también, que si puedo resolverlo en este momento, no voy a resolver un problema que tengo ahora, con este seminario, sino que voy a poder resolver un obstáculo que tengo para exponerme en otras situaciones. Y me di cuenta también de que mi gran miedo tiene que ver con no saber lo suficiente, y la parte mía que tuvo éxito tiene que ver con mi forma de ser. Hay muchísima gente que sabe muchísimo más que yo, pero, si tuve éxito, fue por mi forma de ser. Y también la pregunta... Qué increíble, ¿no? Porque con otras personas a mí me surge esta pregunta, pero cuando me dijiste que lo pensara para mí, no me había salido, entonces... fuiste repitiendo... fuiste, en este coaching, un espejo donde yo pude ver lo que no puedo ver de mí misma. Esa pregunta me parece espectacular. La conozco... La conocía, pero no me la podía hacer a mí misma. Viste que no vino a mi conciencia.

—Dudé de traerla, pero se me ocurrió que te iba a poder agregar valor el hecho de poder identificarla.

—Sí... sí. Y la verdad es que te agradezco el ofrecimiento de hacer el seguimiento, porque creo que va a ser muy importante para mí. Gracias, muchas gracias.

—Voy a parar ahora la grabación. Muchas gracias por permitirme grabar esta sesión.

Sesión con Gustavo

—Cuéntame, Gustavo, qué te gustaría explorar y conseguir en esta sesión.

—Me gustaría ver un tema que me preocupa, y es el siguiente: cuando vendo mis servicios a gente con la que tengo una relación, me cuesta poner un valor, me cuesta

poder decir los precios, me siento incómodo. Si pongo un precio, tiendo a hacer descuentos. Me siento muy incómodo. No me pasa con gente a la que no conozco, pero sí con personas con las que vengo trabajando. Con los que ya tengo una relación, cuando me piden que presupueste mis servicios, me cuesta mucho.

—¿Cómo vas a saber, al final de la sesión, que conseguiste lo que querías?

—Si pudiera encontrar alguna forma, que hoy no estoy viendo, de poder sentirme cómodo al momento de pasar una cotización...

—Entonces, hacia el final de la sesión, si exploramos qué te pasa cuando trabajas con gente que conoces al presupuestar tus servicios, y logramos que te sientas más cómodo, vas a sentir que alcanzamos tu meta de hoy.

—Sí, así es.

—Empecemos explorando con la primera pregunta que me surge: ¿cómo defines “cómodo”? ¿Qué quiere decir “cómodo” para ti?

—“Cómodo”, para mí, significa poder decir: “el precio de esto es tanto”, y que internamente no sienta que estoy cobrando de más, que no tenga esos pensamientos que me incomodan y me hacen sentir mal por lo que estoy diciendo.

—Entonces, hay algunos pensamientos que te dificultan poder sentirte cómodo. ¿Qué pensamientos son? ¿Qué pensamientos puedes identificar en el momento en que estás lidiando con esta situación?

—Sí, como bien dices, pasa por ahí, ahora que los mencionas, son pensamientos que me dicen: “bueno, ahora, cuando le digas lo que vale tu servicio, le va a parecer caro o va a pensar que por la relación estás cobrando de más” o “¿por qué no le bajas el precio, ya que es cliente o te conoce?”. Son un torbellino de pensamientos que me hacen dilatar el momento de decir el precio. No lo digo o, cuando lo digo, agregó: “bueno, podemos pensar en bajarlo”, y esto me hace sentir mal conmigo mismo. Entonces, me digo: “¿para qué le bajas el precio, si todavía ni siquiera te lo planteó? ¡Te estás adelantando!”.

—Si exploramos más profundo, ¿qué juicios crees que pueda llegar a estar teniendo la gente de ti y que te hagan tener estos pensamientos?

—¿Qué juicios? No es fácil la pregunta. No sé, siento que, tal vez, puedan pensar: “¿por qué me va a cobrar tanto?”, “¿por qué le voy a pagar tanto por este servicio?” o pienso que, tal vez, digan: “Gustavo se abusa de mí por la relación que tenemos”. Aunque ellos saben que el servicio que ofrezco lo vale. Pero esa relación que tengo con la persona me hace sentir que no está bien lo que estoy pidiendo. Es algo muy molesto para mí, pero que, racionalmente, cuando lo planteo ahora, como hago contigo, me parece hasta una locura, porque no es que estoy pidiendo algo totalmente exorbitante, sino que son valores que se manejan en el mercado. Pero esa relación creo que, por lo menos lo siento así ahora, es lo que más me afecta.

—¿Qué otros juicios pueden estar presentes cuando empiezas a explorar y a identificar qué puede estar pensando la gente con la que tienes una relación que

quieres preservar? Uno dijiste: “se está abusando” o “Gustavo se va a abusar de mí”. ¿Qué otro juicio puede haber?

—Sí, otro que me surge ahora que me dices esto es: “y, pero, si eres mi amigo, o te conozco, ¿me vas a cobrar esto?”. Eso puede ser que también esté apareciendo.

—¿Qué otra cosa puede haber?

—Es que es una sensación tan incómoda que la siento, utilizando una metáfora, como un torbellino en la cabeza, que no me deja pensar, no me deja disfrutar ese momento. Pero exactamente qué otros juicios, qué otra cosa puede ser, no sé, otro no identifico, por lo pronto.

—Te pido permiso para usar esta metáfora del “torbellino en la cabeza”, porque me parece muy buena. Pareciera ser que en ese momento pierdes, de alguna manera, efectividad. Cuando hay un “torbellino” puede ser un momento muy creativo, pero también puede ser que te bloquee, por lo que tú estás diciendo. Entonces, en ese momento que tienes el “torbellino en la cabeza”, no puedes pensar claramente, pareciera ser, y ser tan efectivo como te gustaría y eso te da incomodidad. ¿Estamos de acuerdo con eso?

—Es exactamente eso. Mientras me lo dices me doy cuenta de qué es lo que me pasa. Fuera de esa situación, en el momento en que tengo que decir el precio que estoy cobrando, tengo una claridad asombrosa para lo que quiero, para lo que voy a ofrecer, pero, en ese momento, cuando se trata de un conocido, se me derrumba toda la claridad y pierdo coherencia, se me nublan los sentidos. Es exactamente como lo dices.

—Entonces, para poder tener un resultado distinto, y para que a este “torbellino” lo puedas visualizar... Yo, por ejemplo, lo visualizo como un tornado que viene y se va.

—Y se lleva todo.

—¿Qué va a requerir este tornado que entra en tu cabeza para que salga y puedas tener esa claridad que tienes con la gente que no conoces? Si diferencias una de la otra, tal vez, en ese proceso de distinguir cada situación se puede abrir una nueva posibilidad para ti. ¿Qué te parece explorar por ahí?

—Sí, ¿sabes qué es lo que me gusta de esto que tomaste y estás trayendo? Lo estoy relacionando ahora, me estoy imaginando ese tornado, como en las películas *Tornado* o *Twister* y con cómo hacen para preservar a la gente de eso que se avecina. Y lo que estoy viendo ahora que me estás ayudando es que teniendo información, teniendo claridad de cuándo va a ocurrir, qué va a ocurrir y estando preparado, tal vez no lo sufra. Creo que no me preparo lo suficientemente bien para esas situaciones.

—O sea que, por un lado, estar preparado te puede hacer sentir más seguro y más listo, en todo caso, para poder lidiar con estas situaciones en forma más efectiva. ¿Cuál creerías que sería la diferencia más grande que hay, y que puede estar jugando en este torbellino que llega cuando es alguien conocido? Dijiste que algunos de los pensamientos que puedan estar jugando en ese momento son los juicios de los demás

en relación con que vas a tomar ventaja, que les vas a cobrar más. ¿Qué otra diferencia podría haber entre cuando tienes que lidiar con alguien que conoces y con alguien que no conoces?

—Fundamentalmente, la relación, que para mí prevalece, se pone por encima de lo que estamos hablando, del servicio, de la asesoría, de la consultoría, del trabajo que me estén pidiendo, creo que la relación está por encima y hace que todo lo demás pierda sentido.

—¿Qué quiere decir que la relación es lo más importante y lo otro pierde sentido en este contexto? Exploremos esto que acabas de decir, ¿qué puede haber debajo de eso?

—Creo que, tal vez, no sé si la palabra “temor” es la más indicada, pero sí tengo la sensación de que la persona se puede ofender, se puede sentir incómoda, mal, y decir: “Pero, Gustavo, pensé que eras mi amigo y me estás cobrando esto, ¿dónde está la amistad?”. Por ese lado, que haya una ofensa hacia esa persona. Creo que le doy mucha importancia a lo que pueda sentir la persona y por eso bajo mis pretensiones, bajo los valores, aunque ellos no me lo pidan, por esta necesidad de mantener la relación.

—Lo que estoy escuchando es que las relaciones son muy importantes para ti, y no quieres ponerlas en riesgo. Y lo que a mí me da curiosidad es qué puede haber, además de la importancia para ti de las relaciones. Escucho, por lo que me estás diciendo, que las relaciones son mucho más importantes que los negocios. Pero, si vamos un poquito al fondo, si exploramos y usamos esa metáfora como una cebolla que vamos abriendo, ¿qué puede haber debajo de esto? ¿Qué puede haber debajo de este valor que tienes para ofrecerle a la gente?

—La verdad es que nunca me lo pregunté. No encuentro la respuesta o no sé si no la quiero encontrar.

—Estamos explorando aquí juntos para saber qué puede haber. ¿Qué puede haber debajo de esta experiencia con respecto al miedo que estás trayendo a que juzguen que estás tomando ventaja, que el precio de lo que estás dando no es tal?

—No sé, tal vez la imagen que doy, la imagen que muestro... No lo había pensado antes, pero, de alguna forma puede ser que esté pensando muy internamente que puede afectar mi imagen, la reputación de Gustavo, que ante todo hace prevalecer la relación, la amistad, que es alguien que deja en un segundo plano el dinero por la relación. Es posible. No lo había pensado hasta ahora, pero, tal vez, internamente, sienta eso. Sí, aunque en el momento no lo siento. Ese “torbellino” no me deja la claridad necesaria para darme cuenta. Ahora, estas preguntas tuyas me hacen reflexionar, y aparece esta posibilidad de que, quizás, lo que me dé miedo es que se afecte mi imagen pública.

—O sea que, como resultado de vender tus servicios, la gente pueda cambiar la opinión que tiene de ti como persona que valora o que prioriza las relaciones y las amistades.

—Sí, sí. Y esto se engancha mucho también con otras situaciones en las que prefiero no reclamar algo que me corresponde ante una relación, o una amistad, de vuelta, por no dañar la amistad. Sí, es posible que esto también tenga ese vínculo. Que tenga que ver con esto de no querer dañar mi imagen para mantener esa relación. Es posible. La verdad es que esto es lo que me hace sentir lo que planteas.

—Y en términos de dañar la imagen, ¿cuál podría ser la imagen diferente o dañada? ¿Cómo sería esa imagen diferente o dañada de ti que la gente podría llegar a tener?

—Pensándolo ahora, hay algo que me está surgiendo y es, a ver: si la persona realmente siente que el precio que le estoy proponiendo es alto... Creo que... lo estoy pensando ahora, porque podría pasarme a mí. Puede venir un amigo y decirme: “te cobro tanto”. Yo podría decirle: “mira, me parece un precio excesivo”, y él me contestaría: “Gustavo, es lo que vale”, y creo que esto no dañaría la relación. Terminaría quizás, no contratándolo, contratando a otra persona, pero ¿por qué esto que yo pienso de los demás no lo pienso conmigo? Yo podría, tranquilamente, decirle a esa persona: “mira, esto es lo que vale mi servicio. Considero que es el valor que tiene”, y sentirme cómodo con eso.

—Esa pregunta que te acabas de hacer creo que es clave.

—Sí, gracias.

—Eso que acabas de decir: si yo estuviera en el otro lugar, lo manejaría de otra manera, te abre una nueva posibilidad. ¿Cuál sería la diferencia?

—De hecho, hay mucha diferencia, pero en la práctica, si yo respondiera de una manera, creo que otra persona también podría responder así, reaccionar como estoy reaccionando yo. Podríamos tener una conversación sobre lo que es caro o barato, pero creo que una cosa no impacta en la otra. El precio no afecta a la amistad. Ahora, ¿por qué pienso esto?

—Exactamente.

—¿Por qué se genera todo esto en mí en esos momentos? Qué interesante.

—¿Tienes alguna hipótesis? ¿Qué podría ser? ¿Por qué te pasa eso? ¿Cuál sería la hipótesis, si vamos más profundo todavía? ¿O quieres que lo dejemos acá?

—Vamos a profundizar.

—Antes dijiste algo que me gustaría retomar y que quizás pueda abrirte un camino para explorar un poco más esto. Vayamos un poco más profundo. Hablaste del valor, dijiste que tus servicios lo valen. Me parece que si exploramos este tema, quizás puedan abrirse nuevas posibilidades. ¿Qué te parece?

—Vamos.

—¿Qué te parece esto que traías anteriormente sobre el valor de lo que ofreces? Si te pones a pensar en ese valor que ofreces a los demás, si enfrentas esta situación desde ese lugar de valor que tienes para ofrecer, ¿qué se puede abrir para ti? ¿Qué puede haber ahí, debajo de esto que estamos hablando?

—Por un lado, si bien estoy convencido de que lo que hago aporta y crea muchísimo valor, por el otro, que sería la posibilidad de contratarme, tal vez no lo

estoy interiorizando suficientemente bien como para tener claridad en ese momento, una claridad como esta con la que te estoy hablando ahora, y sentir que no me afectaría que la persona me dijera: “Gustavo, me parece que es demasiado caro”, que no me haría sentir incómodo, usando estas palabras que dije al comienzo, y tal vez no tendría que afectarme y yo tendría que poder seguir con la conversación. Creo que debe haber por ahí algo con respecto a creermelo, internamente, que esto que hago es de muchísimo valor porque la gente así lo manifiesta.

—Entonces, hablas de *internalizarlo*.

—Sí.

—*Internalizando* eso, y desde ese lugar, porque ¿desde qué lugar estás vendiendo tus servicios, si dices que cuando estás con gente que no conoces te sientes muy seguro y tranquilo, pero cuando estás con gente que conoces, por la relación, tienes este “torbellino” que no te permite tener claridad? Entonces, desde este lugar del que estás hablando, el del valor *internalizado*, *internalizando* este valor, ¿qué puede ser diferente para ti en esa situación? Decías que no lo estabas *internalizando*. Entonces, la pregunta es: ¿qué necesitarías o qué debería suceder para que puedas *internalizarlo*?

—Volviendo a la metáfora del torbellino, creo que, tal vez, yendo al momento de poder plantarme o pararme frente a esa persona y decirle, quizás tener información como para que no tenga que recurrir, aunque parezca loco lo que digo, a estas conversaciones o a mis pensamientos y decir: “bueno, ahora le voy a pasar lo que cuesta mi hora y lo que cuesta mi tiempo”. Puedo tenerlo escrito o tener algún apoyo al cual pueda recurrir. Por eso decía esto de la información o los datos, como para asegurarme de que pase el tornado y de que tengo información clara. En el sentido de que si, tal vez, dejo que mi cabeza entre en ese torbellino de relaciones y de amistad teniendo algo pautado previamente, o escrito, un apoyo en papel, esto me haría sentir que, por lo pronto, puedo desarrollar esa habilidad y sentirme más cómodo. ¿Se entiende?

—Sí, lo que estoy escuchando es que, si estás preparado, si tienes algo por escrito, en ese momento te vas a sentir más seguro y te vas a sentir menos incómodo.

—Creo que sí. No aferrándome como si fuera un salvavidas, pero sí teniendo un sustento en el que sé que no puedo inventar nada distinto. En esa poca claridad, poder recurrir a esto y decir: “mira, sale tanto”. Tener las pautas, como si fueran las cláusulas de un contrato. Digo, hasta que pueda cambiar esta actitud. Siento ahora y veo una luz en la ventana como para poder recorrer ese camino, pero digo, quizás, hasta que genere esa habilidad, poder tener algún sustento en papel que me permita tener esa claridad que quizás me esté faltando.

—Pareciera ser que ahora tienes algo específico que vas a poder hacer, que está relacionado con el acuerdo de trabajo que tenemos para hoy, y que es hacer algo que te permita sentirte más cómodo. Con esto, creo que estamos cerrando el acuerdo de trabajo que tuvimos sobre el tema de qué vas a hacer en estas situaciones. Pero, antes

de terminar con la sesión, me gustaría hacerte una última pregunta. Esto es sobre el “qué” es lo que vas a hacer, pero la pregunta que yo tengo es sobre “quién” vas a ser en estas situaciones. No solamente lo que vas a hacer, sino “quién” vas a ser. ¿Desde qué lugar vas a lidiar con este desafío?

—¡Qué pregunta! Quién voy a ser es algo que no me pregunté, por lo menos, en los últimos años. Creo que puedo ser alguien más seguro de lo que quiero, alguien que entienda que no necesariamente se va a ver afectada la relación por plantear mis condiciones, y creo que si la gente está llegando a mí para contratarme es porque ven valor, y no es ningún pecado que tenga un precio. Vivo de eso, mi familia vive de eso y, de alguna manera, si no lo cobro o estoy cayendo en esa situación de cobrarlo menos, también esto va afectar a mi familia. Creo que debo poder identificar esto, tenerlo bien claro, poder ser una persona que en ese momento tenga la claridad suficiente para sentirse conforme con lo que está diciendo.

—Entonces no es solo lo que vas a hacer, cómo te vas a preparar, sino también quién vas a ser en esa situación con relación a lo que estás diciendo, y estoy escuchando que vas a ser alguien seguro de sí mismo, que sabe que tiene un valor para ofrecer, que tiene responsabilidades con su familia y que se merece un reconocimiento por el trabajo que hace.

—Sí, está bueno.

—Entonces, si vas a ser esta persona segura, responsable, comprometida no solo con el valor que vas a ofrecer, sino con la relación. ¿Qué posibilidad diferente se te abre ahora?

—Posibilidad de, en vez de padecer esos momentos, disfrutarlos, porque cada vez que alguien me hacía una propuesta y había algún tipo de relación era un sufrimiento, daba vueltas, buscaba la forma, pero creo que sintiéndome así, como estamos conversando, sintiéndome seguro, sabiendo que agrego valor a lo que ofrezco y que eso no va a dañar la relación, y que es parte de la forma en que decidí ganarme la vida y mantener a mi familia, creo que hasta podría disfrutar. Cada vez que vea un tornado me voy a sentar a tomar un té o un café y a disfrutar de lo que la naturaleza me ofrece.

—Vamos a terminar la sesión aquí, y en términos de hacer un seguimiento de esto que estuvimos hablando, para que tengas la oportunidad de practicar esto que exploramos juntos, ¿tienes alguna reunión pactada próximamente, para que podamos hablar y hacer un seguimiento de esta situación?

—Sí, justamente estaba dando vueltas con eso, porque se acerca el fin de semana y tengo una reunión el miércoles próximo con una persona conocida que me está pidiendo hacer un proyecto en conjunto, y el gran tema era ponerle precio. Te quiero agradecer, porque me hiciste sentir mucho más cómodo, me saqué un peso de la espalda.

—Me alegro mucho de que sea de esa manera. Voy a parar la grabación.

Sesión con Sandra

—Voy a empezar la grabación ahora. Quería saber si te parece bien que use esta conversación con fines didácticos, para las clases y los grupos de coaching y mentorcoaching.

—Me encanta la idea. Claro que sí.

—Muchas gracias. ¿Qué te gustaría trabajar hoy?

—Te cuento algo en lo que en este último tiempo estuve pensando y en lo que quiero hacer una diferencia. Mirando hacia atrás y revisando patrones que quiero soltar, detecto que hay algo que me molesta mucho, y es que siempre dejo las cosas para último momento. Quiero decir que si tengo un plazo determinado, aprovecho los últimos días o el último día, y ahí meto a *full* mi presión, mi trabajo, todo lo que tenga que hacer para cumplir con mi palabra, porque ese es mi objetivo. Gracias a Dios, siempre cumplo con lo que prometo. Tiene un costo muy alto: noches sin dormir, un estrés brutal y... la verdad es que ya fue suficiente. Quiero cambiar este hábito. Leí sobre diferentes estilos de comunicación y yo soy el estilo de comunicación abierta, amigable y demás, y una de las características que tiene este estilo es que somos personas que dejamos todo para el final. No hay disciplina, administración correcta del tiempo. Creé prácticas. Las sigo durante cuarenta y cinco días. Después las suelto y no las vuelvo a retomar. Quiero cambiar esto y poder generar un nuevo hábito. Disciplinarme en algunas cosas, para generar un resultado mucho más efectivo del que estoy generando. Sé que lo puedo hacer.

—Voy a hacer una síntesis de lo que entiendo sobre lo que acabas de compartir y me dirás si te voy siguiendo: lo que yo escuché es que quieres trabajar para desarrollar un hábito que te permita tener mayor disciplina, no dejar las cosas para último momento y, como resultado, tener menos estrés.

—Y voy a ser más efectiva de esta forma. Considero que voy a poder lograr muchas más cosas de las que alcanzo hoy en día.

—Entonces, hacia el final de esta sesión, específicamente, ¿cómo vas a saber que te llevas resuelto esto que estás planteando?

—Lo que quiero es detectar qué genera este patrón. Detectar cuál es la creencia que está instalada en algún rincón de mi CPU, que hace que genere las cosas de esta manera. Eso me pondría muy contenta. Me dejaría tranquila identificar aquello que funciona como obstáculo para mí. Y, por otro lado, quiero idear alguna práctica que tenga sentido. No quiero decir que de acá me tengo que llevar tres cosas escritas. No, tal vez sea una, tal vez dos, no lo sé. Lo que quiero es sentir que descubrí esas prácticas y que las voy a sostener.

—O sea que si de esta conversación te llevas la posibilidad de detectar esas creencias que te generan esa manera de ser, dejar todo para el último minuto, y te llevas alguna práctica que te permita evitarlo, sabrás que esta conversación te sirvió.

—Sí, esto me dejaría tranquila y me pondría en acción.

—Antes de empezar a explorar, me da curiosidad saber para qué quieres trabajar esto hoy.

—Tengo muchas prioridades hoy, a nivel laboral, profesional, en el dominio familiar, de pareja, y me gustaría obtener los mejores resultados, administrando de manera efectiva el tiempo para hacer las cosas. Yo considero que si soy efectiva en esto voy a poder ser efectiva en los resultados que obtenga con la nueva empresa, con la continuidad de lo que estoy haciendo, en el ámbito familiar. Esto es lo que me urge. Y además, aunque suene como una novela, quiero dejar de sufrir. No quiero sufrir. Quiero disfrutar de lo que estoy haciendo sin necesidad de estresarme, de agotarme. No tengo que enarbolar ninguna banderita de sufrimiento para ser efectiva, pasarla bien y generar grandes resultados. Desde lo racional, lo tengo visto. Me parece que en otro montón de cosas soy muy ciega, o estoy siendo muy ciega, y no veo más profundo.

—¿Te parece un buen lugar para empezar a explorar buscar qué puede ser eso que no estás viendo?

—Me encanta.

—Entonces, empecemos por ahí. ¿Qué puede llegar a ser eso que no sabes que no sabes?

—¡Eso! ¡Perfecto!

—Hablabas anteriormente sobre la efectividad. Cuando piensas en la efectividad, ¿qué se te ocurre? ¿Qué asocias con efectividad?

—Para mí, ser efectiva es obtener el mejor resultado con el menor costo. Es exactamente lo que no estoy haciendo.

—Si te parece bien, antes de ver qué puede haber detrás de esto que no estás haciendo, veamos lo que sí estás haciendo.

—Sí, claro.

—¿Qué es lo que crees que sí estás haciendo? Porque yo escuché antes que hay muchas cosas que estás haciendo y son efectivas.

—Creo que soy efectiva en cumplir con mi palabra. Cuando digo “cumplir con mi palabra”, estoy diciendo honrar mi palabra cuando prometo algo. Soy efectiva en estar al servicio de la gente. Soy efectiva en llegar a los resultados, aunque esto tenga dos partes: por un lado una buenísima, porque llego a los resultados, y por el otro lado una no tan buena, porque el costo no es el deseado desde lo racional. Y quiero que sepas que lo hago con cosas que me encantan, y con cosas que no me gustan. No es que yo pueda decir que dejo las cosas que no me gustan para el final. Le hago caso a Brian Tracy, y me trago ese sapo primero. No. Yo lo que hago es ir postergando, y después me clavo para cumplir.

—Me da curiosidad esta sensación de estrés, de tensión, como resultado de postergar. Te hago una pregunta contra-intuitiva: ¿cuál podría ser el beneficio de eso?

—También lo pensé, y para mí el beneficio es jugar a que administro mis tiempos. Jugar a que yo lo voy a poder hacer y voy a poder cumplir. En algún momento, hasta pensé como los chicos cuando van al colegio y dicen: “bueno, algunos se lo pasan estudiando nueve meses y yo me clavo dos meses y saco todo igual. Y esos nueve

meses estoy disfrutando”. Pensé si no hay algo de esto en mi accionar. Como quien dice: “bueno, me relajo, me doy permiso y después yo sé que tengo que ponerme las pilas”. Pero el chiste es que no lo disfruto cuando me toca. Si yo lo pudiera disfrutar, no estaría siendo tema de cuestión ahora.

—Anteriormente usaste la palabra “sufrimiento”.

—Sí.

—Volviendo a la pregunta que te hice, que me parecía contra-intuitiva, dijiste que tal vez lo pensaste, pero, ¿podría llegar a haber algún otro beneficio?

—En algunos casos es bien marcadito, porque elijo quedarme tiempo con mis hijos, con mi marido, conversando. Podría ser ese el beneficio. Sin embargo, hay tiempos, a la mañana, cuando ellos están en el colegio y yo no estoy con alguna sesión de coaching o con algún curso, en los que podría estar haciendo mi trabajo perfectamente. Hoy, por ejemplo, tenía que hacer unos informes, y no los hice. No sé cuál es el beneficio. No alcanzo a identificarlo. Me encantaría ver cuál es el beneficio. No lo alcanzo a ver.

—Ahí puede haber algo para seguir explorando. Lo que estoy escuchando es el tema de la familia y de tus relaciones, que también salió en otra conversación que tuvimos. Tal vez le dedicas tiempo a tu familia, a tus hijos, hablamos sobre trabajar en eso también en el pasado. Trabajamos con eso.

—Sí, correcto.

—Pero lo que me estás diciendo ahora es que no necesariamente tiene que ver con eso, sino que puede ser otra cosa, porque de todas maneras tienes tiempo suficiente.

—Claro.

—Voy a invitarte a hacer un ejercicio.

—Perfecto.

—Vamos a imaginarnos que este “postergar” es como un paquetito, algo que tienes en la mano, pero está cerrado y no sabes lo que hay dentro. ¿Puedes visualizarlo?

—Sí, correcto.

—¿Puedes visualizarlo en tu mano?

—Sí.

—Eso es el “postergar”. Tienes que relacionar con ese “postergar”. Poniendo el “postergar” en un objeto, ¿qué puedes visualizar? ¿Qué puedes ver? ¿Cómo te relacionas con eso?

—¿Te digo la verdad? Porque yo lo veo, lo visualizo, está ahí. Le puse su moñito rojo, el paquetito, una cajita. Lo primero que me surge es que no me molesta. Y si empiezo a relacionarme con las consecuencias que ese paquetito me trae se me empieza a hacer presente en el cuerpo. Me incomoda.

—¿Qué sientes en el cuerpo?

—Siento incomodidad, enojo, como “*stop*, ya basta” o “*thank you for share, bye*”. Ya no quiero que esté más acá. Esa es mi sensación.

—¿Qué harías con ese paquetito, si pudieras?

—Sacarlo de mi vida, sacarlo de mi vida y transformarlo, porque la verdad es que tampoco se lo quiero enviar a nadie. No se lo tiraría a nadie.

—¿En qué lo transformarías?

—En una agenda.

—¿Y qué implicaría una agenda?

—Tal vez, la manera de visualizar una mejor administración de mis tiempos.

—¿Y qué hace falta para poder hacer eso?

—Qué buena pregunta. Esto de crear en mí una disciplina elegida, de crear en mí un hábito. Esto que decimos de “encuerpar” las prácticas. De que sea parte de mi vida, sin que sea la rigidez, porque creo que algo que me caracteriza, y eso está bueno y me encanta de mí, es la flexibilidad que tengo frente a la diversidad, a los tiempos de otros, para adaptarme a situaciones. Me encanta. Y me parece que una de las cosas que recién acabo de ver es que disciplina significa rigidez. Y rígida no soy ni quiero ser. Entonces, tal vez, mi “postergar” tenga que ver con creer, en algún lugar, que si no postergo es porque me discipliné y si me discipliné es porque soy rígida. O porque me transformé en una persona rígida, y no tiene por qué ser así.

—Entonces, al darte cuenta de esto, ¿qué posibilidades se te abren?

—Que puedo crear una adecuada administración de los tiempos, y esto me va a permitir “enrutar” muchos proyectos sin que nada deba atorarse al final, y que mi ser no cambiará por esto. Lo que cambiará es un hábito, una práctica que transforma para mejor mi ser, en todo caso, pero no se trata de que lo lleve al otro extremo, al de “ser rígida”. Y creo que esto tiene que ver con lo que te decía antes: a veces incorporo prácticas y las sostengo durante cuarenta y cinco días, pero después las largo. Yo te dije: “las suelto”, ¿no?

—Sí.

—Y tal vez esa sea una creencia: “no te vayas a ir al otro extremo”. Por eso las suelto.

—Sobre esto que te acabas de dar cuenta, ¿quién elegirías ser ahora, cuando tienes que lidiar con dejar las cosas para el futuro?

—Me gusta esto de pensarme “efectiva”. Y me gusta esto de pensarme en acción, siendo más efectiva todavía. Me gusta pensarme administrando mis tiempos, mis recursos, de una manera mucho más rica, potencialmente hablando, para mí y para otros. Es darme cuenta de que postergar no me engrandece, ni a mí ni a otros. Me limita, además. Como en un corralito.

—Sí.

—Esto es lo que estoy viendo ahora. Me vi como en un corralito.

—Lo que yo visualizo con la metáfora del corralito es que estás atrapada en eso, pero, para poder salir, ¿qué vas a tener que hacer?

—Accionar. Tal vez una práctica que puedo diseñar es hacer las cosas en el momento en que aparecen. ¿Cómo decirte? Yo tengo ahora que agendar dos sesiones de coaching. Todavía no lo hice. Entonces, en el momento en que aparece algo, lo

ejecuto en lugar de dejarlo, porque de todas maneras voy a hacerlo. Y además, esta es la incongruencia: cuando lo hago, me alivia.

—Entonces, para ir haciendo una síntesis y un cierre de esta conversación, no necesariamente sobre lo que vas a hacer primero, pero sí sobre quién vas a elegir ser en relación con esto. Usaste la palabra “efectiva”. Eliges “ser efectiva”, eliges ver esto como ser “flexible”, en vez de ser rígida. Se me ocurre que hay una creencia tuya que quizás no está muy consciente o muy presente, y que te dice que tener esa disciplina significa ser rígida.

—Exacto.

—Entonces, al darte cuenta de eso, puedes ahora elegir ser de una determinada manera, quizás diferente de la que eras antes, y, como resultado de eso, son posibles nuevas acciones. La pregunta que tengo, para ir cerrando es: ¿quién vas a elegir ser? Y, como resultado de eso, ¿qué cosas vas a hacer?

—Partiendo de mi definición inicial, elijo ser una mujer que puede ser ejecutiva y efectiva en todos sus dominios, en el dominio personal y en el dominio profesional. Elijo ser una mujer flexiblemente disciplinada. Esa es una distinción que no tenía hasta ahora y, como consecuencia de esto, elijo seguir actuando desde mi amor a lo que hago, también en los dos grandes dominios, en lo personal y en lo profesional, estando al servicio de la gente, respetando mis tiempos, es decir, mi tiempo saludable, sano, como persona y como profesional. Entonces, esto en acción concreta es, si tengo cosas para hacer, que aparecen en la agenda, coordinarlas de manera tal que no haya un cuello de botella, que todo fluya y que todo vaya saliendo. Porque estoy convencida de que desde este lugar es desde donde voy a poder hacer la diferencia en todos los proyectos que tengo. Son acciones específicas, claras, prioridades. Acción y resultado.

—Volviendo a lo que hablamos al principio de la sesión. Una de las cosas que querías, además de poder identificar las creencias, que es lo que hicimos, es tener una práctica concreta, específica. ¿Se te ocurre alguna práctica que tenga que ver con usar tu agenda, que fue lo que apareció anteriormente o lo que tiene que ver con la planificación? ¿Qué podría hacer alguna diferencia para ti, yendo en esa dirección?

—Una práctica, recién me la anoté. Escribí la palabra “par”, que es el símbolo de prioridad, acción y resultado, o planeación, acción y resultado. Entonces, la práctica que apareció durante la sesión y la que considero que puedo ir haciendo parte de mí es la de ejecutar aquellas cosas que puedo ejecutar en el momento. Tengo estas dos sesiones de coaching que agendar, inmediatamente después de que aparezcan, hacer la llamada y agendarlas. Hago muchas llamadas de seguimiento, hacerlas. No dejarlas para el último día de la semana. Ir creándome un sistema de acción permanente, donde yo vaya sacando esos pequeños hechos de mi agenda. La llamada telefónica para seguimiento, la llamada telefónica para coordinar una sesión, para coordinar una reunión, el informe inicial, tal vez una parte ahora, y luego, por la tarde, terminarlo. Optimizar mis tiempos y decir: “bueno, tengo una hora, diez minutos los voy a

dedicar a hacer el informe, diez minutos para hacer la llamada, y al resto del tiempo lo puedo disfrutar”.

—Lo que estoy escuchando es que vas a planificar más tus actividades.

—Sí.

—Estoy escuchando dos cosas: una es la que tiene que ver con el sentido de urgencia: cuando aparezcan las cosas, hacerlas. Lo segundo es planificar, si tienes que hacer cosas, dedicarles tiempo para asegurarte de que haces las cosas que necesitas hacer.

—Sí, y algo más: ir haciendo todo lo que aparece. ¿Para qué esperar? Si de todas maneras, lo voy a hacer, aunque no sea urgente.

—¿Algún obstáculo que pudieras llegar a tener para hacer esto que estás planteando? ¿Qué puede aparecer en el camino?

—Que mi antiguo hábito de postergar quiera ganar la partida y, como ya estoy totalmente decidida, tenga que decirle *good bye* y seguir en acción. Me parece que un obstáculo grande es ese, que me “chupe” nuevamente la cultura de casi 44 años.”

—Por lo que cuentas, antes te pasó. ¿Qué práctica se te ocurre que puedas implementar para estar preparada si eso llega?

—Es muy evidente cuando me pasa. Entonces, tal vez, lo que puedo hacer es diseñarme una planificación, algún alerta que me permita identificar que otra vez estoy cayendo en el mismo hábito.

—Cuando pase eso, ¿qué puedes hacer?

—Verlo gráficamente, escrito, poner *underline* y decir bueno, “primera llamada”, “segunda llamada”, y a la tercera llamada, ejecuto. Algo que me permita ponerme en acción, algo que no me deje llegar hasta el final sin acción. Porque yo sé que hoy me falta una semana, mañana me faltan seis días y pasado me van a faltar cinco días. Ahí paré. Algo que me permita tener este alerta, y cuando ya tenga mi estructura, apoyarme en la gente con la que esté trabajando, para que me diga: “A ver, falta este tiempo y tenemos que presentar esto”. Apoyarme en la gente.

—Buenísimo. Eso es algo importante: encontrar apoyo en tus colegas va a hacer una diferencia. Necesitamos terminar la sesión, pero la pregunta que quería hacerte es: ¿qué es posible ahora que no era posible antes de esta conversación?

—La posibilidad de tener una disciplina sin más rigidez que la necesaria. Esto sí es algo que se devela ahora para mí. Creo que esto también me abre muchas puertas y muchas posibilidades. Significa crear un nuevo hábito sin perder mi esencia. Me parece que ahí había algo fuerte instalado; porque, además, te puedo asegurar que me venían a la mente modelos a los que me resistía. Modelos con nombre y apellido.

—Te felicito por el trabajo que hiciste en esta sesión, y quiero volver a pedirte permiso para usar esta grabación con fines didácticos.

—Absolutamente.

—Voy a parar la grabación aquí. Muchas gracias.

—Al contrario.

Análisis de la sesión de coaching con Sandra, realizado en una clase gratuita dada a través de Internet por Damián, con participantes de Latinoamérica

Exploraremos cada una de las competencias de la ICF de acuerdo con el nivel más alto. O sea que vamos a enfocarnos en cómo es un análisis de una conversación de coaching a nivel de MCC.

Le pedí permiso a Sandra para usar esta sesión con fines didácticos. Eso se escucha en la grabación al principio y al final. Todos los que vayan a hacer grabaciones, a nivel de PSC y MSC, para su evaluación, deben tener cuidado de que se escuche el pedido de autorización tanto al comienzo como al final de la sesión. Es importante que quede grabada la autorización, y que la persona tenga claro que el material va a ser enviado para que lo evalúe la ICF.

Antes de empezar la grabación deben decirle a la persona: “Voy a estar grabando la sesión, la voy a usar con fines didácticos o con fines evaluativos, ¿hay algún problema en que la grabe y la pueda llegar a escuchar alguien más?”.

Al final de la sesión, vuelven a preguntarle, porque, quizás, al principio el cliente no tenía problemas, pero durante la conversación aparecieron temas personales y no quiere que se use el material.

Empezamos con el acuerdo de coaching. Yo le pregunto: “¿qué te gustaría trabajar hoy?”, y todos ustedes participaron, o están participando en grupos de mentoring conmigo y saben que la forma de empezar más efectiva es preguntando: “¿qué te gustaría trabajar?”, “¿qué quieres lograr?”, “¿qué quieres conseguir?”, y no “¿qué temas quieres trabajar?”.

Es muy importante cómo empezamos y que dentro del acuerdo de coaching se pregunte para qué se quiere conseguir lo que se quiere conseguir, cómo va a saber el coachee que lo consiguió, y articular el acuerdo antes de empezar la exploración.

A continuación, veamos qué estuvo presente y qué faltó en este acuerdo. Qué fue lo que hizo bien el coach y en qué falló.

Laura: —Tú le dices, de manera muy puntual: “¿qué te gustaría trabajar?”. Pero, antes de pasar al acuerdo, me gustaría decir que me encantó el ritmo y la cadencia en términos generales de toda la sesión, y tu capacidad para mantener los silencios. Esto me impactó mucho, porque desde el inicio te quedas realmente escuchando lo que ella está queriendo trabajar. Te lo dice, y después le haces una síntesis y repites con tus palabras lo que ella quiere trabajar. Ella te lo confirma y después vas más allá y le dices: “¿cómo vas a saber que te llevas esto que me estás planteando?”. Ella empieza allí a “patinar” un poco, porque no lo tiene muy claro. Me gusta todo el espacio y todo el tiempo que dedicas a clarificar que están de acuerdo sobre qué quieren generar en la conversación, qué resultados se quieren lograr. Cuando le preguntas, por ejemplo: “¿si vas a encontrar la posibilidad de detectar las prácticas, significa que esta conversación te sirvió?”. O sea, tú repites hasta que ella dice: “sí, clarísimo”. Luego inicias la exploración.

Damián: —Creo que muchos me escucharon decir que el acuerdo de coaching es una de las competencias más desafiantes para los coaches con experiencia, porque muchas veces entramos a explorar directamente, o no le dedicamos suficiente tiempo, antes de empezar a explorar, a descubrir exactamente lo que quiere conseguir el cliente. Lo que ustedes escucharon en esta conversación se acerca mucho a lo que se espera para un nivel de MCC, en el sentido de que se hacen todas las preguntas que son parte de este proceso: el qué, el para qué y el cómo va a saber, para poder articularlo.

Laura: —Yo también quisiera decir que después de que llegas al acuerdo, haces un segundo acuerdo: “¿te parece este un buen lugar para explorar?”, o sea, al iniciar la exploración, también le preguntas si por allí le interesa explorar. Es como un segundo acuerdo.

Damián: —En relación con esto, el tema es poder asegurarnos de que estamos yendo en la dirección que quiere el cliente y que se respeta la metáfora del automóvil en la conversación. Es decir que el que va al volante es el cliente, y no el coach. Si queremos invitarlo a que pruebe ir por ciertas direcciones, hay que preguntarle si le parece que el lugar que se nos ocurre que puede servirle es el mejor, o si tiene sus propias ideas acerca de en qué dirección avanzar, particularmente a nivel de MSC. Estos son elementos claves para la sesión y para el examen de MSC. En el documento de la ICF, donde dice “establecer el acuerdo de coaching”, se advierte también que “en un nivel de MSC, el estándar mínimo de manejo de la habilidad que debe ser demostrado para lograr un puntaje de aprobación se da cuando el coach explora por completo lo que el cliente desea trabajar”. Repito: “por completo”. Recordemos que también dice que “el coach se involucra en una exploración detallada de las mediciones del éxito para cada uno de los temas de las sesiones”.

Olga Luz: —Quiero resaltar la utilidad de la síntesis. La síntesis de lo que Sandra quiere. Tomas palabras clave que ella dice: “...para generar nuevos hábitos...”, “...tener resultados más efectivos...”, “...mayor disciplina...”. Sabes rescatar palabras que después van a tener una gran importancia en la sesión, en la efectividad.

Damián: —Gracias por traer este punto, porque eso es exactamente lo que hago. Yo estoy escuchando estas palabras clave que me van a dar una guía de hacia dónde explorar. Sandra es una persona que dice muchas cosas. Dentro de todo lo que dice, ¿cómo puedo asegurarme de que voy a enfocarme en los puntos clave? Escuchando el vocabulario de Sandra. Las palabras que está utilizando me van a permitir entrar en su mundo. Entonces, ¿cómo voy a entrar en el mundo de Sandra, de lo que le pasa a Sandra con el tema que está trayendo? Lo que estoy escuchando y los filtros que estoy usando tienen que ver con qué palabras clave utiliza en su vocabulario, porque son las que me van a permitir entrar en su mundo para poder explorarlo, para poder entenderla y para que ella consiga lo que vino a buscar a la sesión. Yo anoto, durante la conversación, esas palabras clave que estoy escuchando. Escucho que quiere un “hábito”, escucho que quiere ser “efectiva” y después le pregunto por esas palabras,

porque, quizás, la comprensión que tengamos ella y yo de lo que significan no sea la misma.

Marcela: —A mí me llamó la atención cómo volvías todo el tiempo sobre el acuerdo.

Damián: —Escuchaste que el acuerdo estaba presente durante la conversación.

Marcela: —Todo el tiempo.

Damián: —¿Pueden ver el valor que tiene esto?

Marcela: —Sí. Ayuda a no desviarse de lo que quiere el cliente.

Damián: —Exactamente. Es importante tener el acuerdo muy claro, porque esa tiene que ser nuestra guía. Cuando no está claro al principio de la sesión, es mucho más complejo poder demostrar las otras competencias, porque seguimos tratando de descubrir y entender cuál es realmente ese acuerdo, ya que no se terminó de conformar. Quiero reiterar que el acuerdo es muy importante. Es el cimiento de la conversación. Y en este caso, en esta sesión que elegí para compartir con ustedes, me pareció que eso estaba claro. Si bien hay otras competencias que no se demuestran tanto, creo que están muy claras todas las preguntas y todos los elementos de un acuerdo.

Vamos a pasar a las próximas competencias, que tienen que ver con establecer la confianza y la cercanía con el cliente. Todos saben que esto está vinculado con la seguridad que tiene el coach consigo mismo, la seguridad de que la persona va a poder hacer lo que tiene que hacer y la seguridad en el proceso. Les voy a pedir ahora algún comentario sobre qué escucharon en esta conversación acerca de la confianza y la cercanía.

Patricia: —Lo que escuché con respecto a esto fue que hubo un momento en el que estaban tan confiados los dos en el proceso que hasta hubo humor. También me parece destacable que hiciste pocas preguntas. Se podrían contabilizar las preguntas que se hicieron en toda la conversación. Fueron muy pocas. Se notaba la confianza de Sandra en su voz y en la atención que ponía cuando rebobinabas o sintetizabas lo que habías escuchado. Ponía mucha atención en eso.

Damián: —Se escuchaba que la confianza venía de antes. Que no solamente se daba en esta sesión, sino que ya habíamos trabajado juntos y que ella estaba dispuesta a abrirse completamente.

Patricia: —Exacto, y hasta creo que haces referencia, en un momento dado, a que conversaron anteriormente con referencia al dominio familiar o personal.

Damián: —Exacto, exacto. ¿Hubo algún momento en el que te pareció que faltó esa confianza o la escuchaste constantemente?

Patricia: —La escuché constantemente, durante todo el proceso.

Damián: —Coincido. Sandra también es coach, y trabajamos anteriormente. Eso, en algún momento de la sesión, se notó. Ella estaba tranquila, confiada, podía hablar de cualquier cosa, había conexión entre los dos. Se alcanzó mucha cercanía y esto nos lleva a la siguiente competencia, que es la presencia. La confianza y la presencia van

muy de la mano. La presencia tiene que ver con la conexión entre los dos. El cliente se siente totalmente comprendido por el coach. ¿A quién le gustaría hablar sobre la presencia?

Jorge: —A mí me pareció extraordinaria la presencia. Me pareció realmente muy cercana, sobre todo en cómo el coach manejó los silencios, cómo esperó los momentos de pensamiento de la coachee, de la cliente. Ella, en muchas partes titubeaba. En realidad, estaba pensando, elaborando su respuesta muy conscientemente. Y me pareció también, alguien dijo esa palabra, muy cadenciosa la relación. Se notaba que había una relación previa, una intervención previa. Pero, repito, me pareció realmente fuera de serie la presencia con respecto a los silencios y a darle el tiempo como para que pueda pensar bien y elaborar sus respuestas.

Damián: —Los silencios son nuestros amigos. Recuérdenlo. Particularmente, por teléfono, que es cuando muchas veces pensamos en el silencio como en un espacio difícil de llenar. A mí me encanta escuchar los silencios cuando estoy evaluando sesiones. Me encanta escuchar los silencios porque significan que el coach no está ansioso. Significa que sabe que los silencios son oportunidades de reflexión. Los quiero invitar a todos a que consideren muy seriamente los silencios en las conversaciones de coaching. Hay que ser amigo de los silencios, sentirse cómodo con los silencios, ver a los silencios como algo valioso. Creo que este es uno de los puntos importantes en el crecimiento como coach, particularmente a nivel de MSC. Yo, cuando estaba escuchando la sesión por tercera vez, la estaba evaluando y pensaba que me hubiera gustado participar aún menos. O sea que mi autocrítica tiene que ver con que, si bien hablé poco, podría haber hablado menos. Eso es lo que estamos buscando. Esta es la meta hacia dónde vamos: poder sentir que tenemos pocas intervenciones, precisas, concretas, puntuales, efectivas.

Pilar: —Para mí, desde el inicio, cuando haces el acuerdo con ella, es evidente que se crea la confianza que da la presencia del coach, y, me voy a adelantar un poco, pero también se demuestra la escucha activa cuando resumes y le dices: “entonces, ¿lo que tú quieres es esto?” Y ella dice, con mucho énfasis: “sí, esto es lo que quiero hacer”. Para mí fueron evidentes en esta primera intervención, en el acuerdo, las otras competencias a las que nos estamos refiriendo.

Damián: —Eso que dices es muy claro en todas las conversaciones. Cuando el coach puede hacer una buena síntesis de lo que quiere conseguir el cliente al principio de la sesión y el cliente se siente entendido, estamos, como muy bien dijiste, demostrando la escucha activa, la presencia, y se da la confianza para el resto de la conversación, porque el cliente piensa: “Sí, este coach me escucha, este coach me entiende, entonces, puedo confiar”.

Pilar: —Sí, totalmente de acuerdo.

Damián: —¿Qué les pareció efectivo sobre la escucha? ¿Dónde percibieron momentos de efectividad? ¿A quién le gustaría aportar?

Olga: —Me parece que hubo un momento muy importante de escucha en el que dijiste que le ibas a hacer una pregunta intuitiva. Creo que estabas escuchando más allá de las palabras. Cuando le dices: “¿esto para qué te sirve?” o “¿para qué te sirve no ser efectiva?”, fuiste más allá de lo que ella te estaba diciendo, y esa es una escucha muy conectada, y muy presente.

Damián: —Entonces, cuando estamos escuchando, estamos escuchando no solamente lo que dice el cliente, sino lo que no dice. Y estamos ahí también elaborando la hipótesis de que quizás haya algo que no está viendo, porque la escucha activa ustedes saben que está muy relacionada con las preguntas poderosas. No podemos hacer preguntas poderosas si no escuchamos activamente. Lo que yo estaba escuchando de lo que ella decía es que quizás había algo que ninguno de los dos sabíamos, que podía tener un beneficio para ella y que por esto ella hacía algo que no quería hacer. Siempre que hacemos algo, aunque sea algo que no queramos hacer, hay algún tipo de beneficio. Por eso hacemos algo que no funciona. Hay algo que no estamos viendo. A veces, poder explorar cuáles pueden ser esos beneficios secundarios, escondidos más que secundarios, según un término de psicología, puede permitir que el cliente se dé cuenta de algo de lo que no se estaba dando cuenta, que lo llevaba a hacer algo que no era productivo, que no le permitía actuar con efectividad.

Laura: —Quería también remarcar, con respecto a la escucha, una parte en la que le preguntas cuándo es eficiente en el manejo de su tiempo, de su agenda. Me parece que la pregunta abrió muchas posibilidades.

Damián: —Gracias, Laura, por traer esto.

Laura: —Se generó un contrapunto.

Damián: —Porque, justamente, en el modelo con el que trabajo (no tiene que ver necesariamente con la ICF, pero lo aplico en todos mis programas de liderazgo y desarrollo de ejecutivos, y pertenece a lo que se conoce como *appreciative in query* o investigación apreciativa) la idea es que uno se enfoca no solamente en las debilidades, sino también en los puntos fuertes. Poder preguntarle: “¿dónde eres efectiva?”, “¿en qué área eres efectiva?”, le permite a ella traer a su conciencia cuáles son las herramientas, las creencias, que la pueden ayudar a conseguir lo que quiere. Es un modelo muy interesante. Los invito a que investiguen sobre eso. Lo uso mucho en mi trabajo, tanto como coach de ejecutivos como para entrenamiento de liderazgo, donde invito a los participantes a que reflexionen sobre sus puntos fuertes, sus destrezas, no necesariamente sobre debilidades. Muchas veces, en coaching, para lograr objetivos nos enfocamos en las debilidades y en lo que no funciona. La invitación acá es a ver lo que sí funciona y usar eso para poder ser más efectivos y para poder conseguir nuestras metas. Como pueden apreciar, los dos comentarios que ustedes acaban de hacer tienen que ver con mi filosofía, mi ideología o la formación que utilizo como herramienta de trabajo en mis sesiones. Repito: no tiene que ver, necesariamente, con la ICF, pero en este caso, el de Sandra, se ven claramente los beneficios de aplicarlo. En relación con la escucha activa, ¿algún otro comentario?

Santiago: —Lamentablemente, no escuché la grabación, pero quería hacer un comentario con respecto a *appreciative in query*. Trabajo con esa metodología, a la que hemos traducido como “diálogos apreciativos”. Precisamente, el objetivo, como bien lo explicabas, es enfocar las fortalezas. Llevar a los participantes de los programas a recorrer y a encontrar alternativas o posibilidades en aquello que ya hicieron y que tienen como potencial y quizás no recuerden, no tengan presente. Es una dinámica muy fácil de aplicar y muy poderosa.

Damián: —En las sesiones de coaching funciona siempre esa pregunta. Suelo preguntar: “¿dónde estás siendo efectiva?”. Esto es algo personal. Quiero diferenciar entre las competencias que sostiene la ICF y las herramientas de trabajo que uso. En este caso, me gusta más emplear una pregunta que tiene como base una filosofía apreciativa que hacerle una pregunta más expansiva. Por ejemplo: “en otras áreas de tu vida, ¿dónde eres efectiva?”, tiene que ver con traer situaciones y llevarlas a otras áreas de la vida. En vez de hacer eso, como técnica, prefiero profundizar en las fortalezas en general. Esto es, reitero, personal. Uno puede hacer las preguntas que considere apropiadas. Justamente, la próxima competencia es “preguntas poderosas”. Dependen de la creatividad de cada coach y no hay ningún formato específico a seguir. Ahora les voy a pedir que digan qué preguntas de esta conversación fueron más efectivas, más poderosas, cuáles crearon al nuevo observador de la situación.

Sally: —Quería compartir algo desde antes de que hicieras esta pregunta, pero se liga muy bien con las preguntas poderosas. Con referencia a las preguntas sobre la escucha activa, yo quería comentarte que ya llevaban un tiempo en la conversación. La clienta, al principio, en el acuerdo, una de las cosas que dijo fue que quería ser más efectiva, que no quería sufrir y que quería pasarla bien. Vi que agotaste el tema de ser más efectiva y fuiste al tema del sufrimiento, y lo ligaste con una pregunta que ya le habías hecho, porque en algún momento ya le habías preguntado cuál podría ser el beneficio de postergar, y ahí le dices: “usaste la palabra sufrimiento, ¿eso te traerá algún beneficio?”. A mí me parece que es un ejemplo maravilloso de escucha activa. No dejaste pasar el tema del sufrimiento, que después siguió durante toda la sesión. Por eso pienso que esa fue una pregunta muy poderosa, aparte de mostrar una gran maestría en la escucha activa.

Damián: —Porque la realidad es esa, las preguntas poderosas son resultados de la escucha. Si esa escucha no está, no se pueden elaborar las preguntas.

Carolina: —Hubo una pregunta que, para mí, integra las competencias de escucha activa con la de comunicación directa, además de la de preguntas poderosas. Me refiero a cuando le propusiste que pensara en una metáfora, no en estos términos, sino jugando con la idea de tener un paquetito entre sus manos. Me pareció muy interesante por lo que generó en cuanto a la toma de conciencia. La ayudó a plantear algo que ella no tenía muy claro. Me pareció que ese juego fue algo que a ella la enganchó y la benefició mucho para disociarse o separarse de la situación, verla desde

afuera y poder tomar una decisión con respecto a eso de lo que se quería desprender, que era la postergación, su ineffectividad.

Damián: —Mi objetivo con esa intervención fue el siguiente: como sabía que quería usarla para esta sesión de hoy, pretendía que todos pudieran ver claramente la diferencia entre el “qué” y el “quién”. Yo creo que la segunda dificultad más grande de los programas en los que estoy trabajando (y estoy contento, porque tenemos gente de México, Chile, Argentina, Venezuela, Colombia y Uruguay participando de este llamado, ya que estoy comprometido con que en todos los países, todos los miembros de la ICF puedan conocer realmente a fondo el modelo de competencias) es este tema de diferenciar el “qué” y el “quién”, porque para hacer preguntas poderosas, después del acuerdo, es uno de los temas clave. Poder preguntar por el “quién” es lo que va a crear conciencia. No se va a poder crear conciencia hasta que no hagamos una pregunta poderosa que sea resultado de la escucha que tenemos como resultado del acuerdo de la sesión. En este caso, cuando yo le pido a ella que se imagine que dejar las cosas para después es un paquetito, un objeto, claramente podemos ver que ese tema es el “qué” con lo que vamos a trabajar, y cómo ella se relacione con este tema es el “quién”. Ahí es donde puede elegir qué quiere hacer con eso. Me gustaría preguntarles qué reacciones tuvieron ustedes frente a este ejercicio que utilicé, qué pensaron cuando lo escucharon, qué comentarios tienen.

Raúl: —Esta herramienta me fascinó. Yo siempre actúo al revés, le pido referencias de la metáfora al cliente, y tú, con este paquetito que le sugeriste, diste vuelta la sesión. Fue brillante cómo ella la convirtió en una agenda. Todos los días se aprende algo nuevo. No hay recetas.

Damián: —Es un buen punto. Y es un buen punto también que ella la haya convertido en una agenda, porque está usando algo que puede visualizar o que puede usar. Lo ideal es no traer la metáfora, sino pedirle al cliente que él la traiga. Por mi experiencia personal, siempre prefiero que sea el cliente el que elija la metáfora. Entonces, podemos preguntar: “si dejar las cosas para después fuera un objeto, ¿qué objeto sería?”, para poder hacer un ejercicio, y “si tuvieras ese objeto ahora en tu mano, ¿cómo lidiarías con eso?”. O sea que usar un paso anterior al preguntar, para que el cliente elija qué objeto quiere que sea, puede ser aún mejor. El tema es que, tal vez, el objeto puede no funcionar para lo que queremos hacer, pero de todas maneras, de una manera o de otra, algo va a salir de eso. A mí me gusta mucho trabajar con metáforas y analogías, y es una de las expectativas de la ICF, en términos de dominar la competencia, que tiene que ver con la comunicación directa.

Laura: —Me interesa lo que el recurso disparó sobre esta relación entre el objeto, que es el “qué”, y cómo la clienta se relaciona con el objeto, que sería el “quién”.

Damián: —Muchas gracias, Laura, yo creo que esto es muy importante. Yo sé que algunos de ustedes trabajan como líderes, como supervisores, como mentorcoaches en escuelas de coaching, y me parece que este fue un ejemplo que pueden aplicar y

enseñar. Porque, según mi experiencia, muchas veces no queda suficientemente clara la diferenciación entre el “qué” y el “quién”.

Olga: —Quiero hacer dos comentarios. El primero: la visualización me pareció muy poderosa. Cuando le preguntas: “¿qué sientes en tu cuerpo?”, estableces un anclaje corporal que a ella le permite abrir la conciencia. Cuando dice: “quiero transformar esto en una agenda”, hay un puente de conciencia, de darse cuenta. Me pareció tremendamente valioso. El segundo: me pareció muy buena la secuencia, que tú aprovechas muy bien, en relación con el “qué” y el “quién”, las dos preguntas. Te das cuenta de qué posibilidades te abre y luego aprovechas eso y la llevas a elegir “quién” elige ser. Creo que eso fue realmente el centro, la columna vertebral de tu trabajo, la toma de conciencia desde otro lugar de observador de esta sesión.

Damián: —Estoy de acuerdo. Les voy a hacer una pregunta a todos. Hay una pregunta en particular que es la que le permite a esta clienta reconocer y darse cuenta de que, para ella, en su vida, rigidez y disciplina iban de la mano. ¿Cuál fue la pregunta?

Marcela: —Para mí es la de después de la metáfora. Escuché que quería tirar ese paquete. No le gustaba nada. Y entonces le preguntaste: “¿qué requiere de ti poder hacer eso?”.

Damián: —Sí, esa es la pregunta.

Marcela: —Ella contesta defendiéndose, diciendo: “algo que me caracteriza es la flexibilidad. Yo rígida no soy”.

Damián: —Uno nunca sabe qué pregunta va a hacer que el cliente se dé cuenta y cree el *insight*, cree la conciencia. Porque la pregunta puede ser superpoderosa para nosotros, pero si no es poderosa para el cliente, no es poderosa. Cuando le pregunto: “¿qué va a requerir de ti?”, es cuando empieza a pensar y se da cuenta de que lo que va a requerir es revisar esta interpretación o este juicio que ella tiene sobre ser disciplinada como equivalente a ser rígida. Que necesita dejarlo ir para poder relacionarse con el tema desde otro lugar.

Laura: —A mí hay algo que me parece poderoso y que tiene que ver con tu estilo, con tu forma de indagar. Haces mención a la curiosidad: “me da curiosidad esto...”. Me parece que, tal vez, esto no esté dentro de las preguntas poderosas, sino dentro de una etapa de indagación previa, pero por lo que escucho abre muchas posibilidades para el coaching. Me parece una muy buena forma de indagar sobre el “qué”, y además, ayuda a que crezca la confianza en el coachee.

Damián: —La curiosidad es importante desde el punto de vista de quiénes somos como coaches. Yo sé que muchos de ustedes tienen formación ontológica, y saben que es fundamental saber quiénes estamos siendo nosotros como coaches en el momento de la sesión. Ahí es donde podemos elegir la curiosidad. Decir: “¿quién soy yo? Soy alguien curioso. Soy alguien curioso que quiere colaborar con el cliente, para que juntos descubramos qué es lo que le impide tener la efectividad que le gustaría tener”. Es un lugar diferente: el de ser coaches, en lugar de expertos. Este segundo se acerca

más al consultor y es por lo que muchas veces nos contratan en organizaciones. Muchas veces nos contratan como coaches, pero, en realidad, lo que quieren son consultores. Si somos expertos, la curiosidad no está tan acentuada. Pero cuando, como coaches, somos colegas curiosos interesados en descubrir juntos qué es lo que puede estar impidiendo alcanzar las metas, o la efectividad para maximizar el potencial, estamos en un lugar distinto del “ser”. Esto es algo que escuchamos los evaluadores cuando tomamos los exámenes. ¿Quién está siendo el coach durante la conversación? ¿Está siendo alguien curioso, amoroso, genuino, al servicio del cliente, o está siendo alguien que sabe, un experto que tiene que decirle al cliente lo que tiene que hacer? Los invito a que elijan quiénes quieren ser como coaches en sus conversaciones. Eso les dará un nuevo nivel de profundidad en sus intervenciones.

Martín: —Me llamó mucho la atención una pregunta. Me pareció muy interesante la forma de hacerla. En un momento le dices: “¿qué vas a hacer para lograr eso?”. Pero le agregas: “¿y qué cosas vas a hacer desde esa forma de ser?”. Me parece que es una forma muy buena de validar esto de quién se está siendo, porque entiendo la idea de quién estoy siendo, pero muchas veces me encuentro sin saber qué hace alguien que tiene esa forma de ser.

Damián: —Excelente comentario, Martín. Esto lo hablamos en una de las sesiones que tuvimos juntos. “Quién” vamos a ser se va a notar en el hacer. Aunque estemos diferenciando el “hacer” del “ser”, no hay manera de poder descubrir ese “ser” si no es en el “hacer”. La diferencia es que en el enfoque, en lo que estamos trabajando, el “quién” tiene que ver con la elección de cómo vamos a hacer las cosas. Entonces, otra manera de ver el “quién” tiene que ver con el “cómo” vamos a hacer lo que vamos a hacer y el “qué” es aquello sobre lo que vamos a actuar. Muchas veces, cuando no sabemos cómo vamos a preguntar sobre el “quién”, preguntar por el “cómo” es una manera de acercarnos.

Vamos a pasar a la próxima competencia: comunicación directa. Escuchando la grabación, dije muchas veces “comprendo” y eso no me gustó para nada. O sea que en comunicación directa me daría puntaje bajo. Esto es especialmente para los que tienen su MSC y van a dar sus exámenes. En las grabaciones que van a mandar, lo ideal es que no se escuche tanto ese tipo de respuesta, o la interjección “ajá”, porque da cuenta de que estamos ahí, pero hay momentos en que no son necesarias. ¿Qué reacciones o comentarios tienen sobre comunicación directa?

Roxana: —Que en realidad a mí me parecieron oportunos tus “comprendo”. Me pareció que ayudaban a Sandra a seguir reflexionando.

Damián: —Yo creo que a veces es bueno poder decirlo, particularmente cuando uno está por teléfono, para que la persona sepa que alguien la está siguiendo del otro lado. Pero justamente esa es la diferencia: cuando lo decimos a propósito, con ese objetivo, y cuando lo hacemos automáticamente. Escuchándome, me di cuenta de que un par de veces lo hice automáticamente y no a propósito, con la intención de que Sandra supiera que yo estaba ahí, en el teléfono. ¿Puedes escuchar la diferencia?

Roxana: —Claro, gracias.

Damián: —Es interesante escuchar en las grabaciones que las muletillas aparecen mucho. A todos los que tienen que preparar grabaciones les digo que es muy importante que esas muletillas no se escuchen o se escuchen lo menos posible.

Vamos a pasar a la número 8, crear conciencia, un poco ya hablamos de eso. De cómo ella crea conciencia, de cómo se da cuenta de que asociaba disciplina con rigidez, y al dejar ir eso, al final de la sesión, aparecen acciones efectivas. Por ejemplo, cuando digo: “en esta parte, lo que yo estoy escuchando es que vas a planificar, que si hay cosas de urgencia las vas a hacer inmediatamente”. Es una síntesis de que ella creó conciencia. Una vez que ella se da cuenta de algo, lo vuelvo a traer a la conversación. “Exactamente”, dice. Entonces le digo: “ahora que te diste cuenta de eso, ¿qué vas a hacer?”. Esto es muy importante también, porque tiene que haber una conexión entre el “darse cuenta” y “el hacer”. Si uno se queda solamente en el “darse cuenta” y no hay acciones específicas, no está seguro de que vaya a suceder algo, porque puede ser una experiencia interesante, puede ser una experiencia de “darse cuenta”, pero si no va a haber acciones, no se van a poder evaluar los logros, no se van a producir los resultados que queremos para la sesión. Así que es muy importante que este crear conciencia siempre esté relacionado con la competencia número 9, que es “diseñar acciones”. Yo creo que el diseño de acciones al final de la conversación está claro cuando ella menciona algunas de las cosas que va a llevar adelante. Entonces, para ir terminando, alguien tiene algún comentario, algo que quiera decir sobre diseñar acciones. Ustedes saben que a las dos últimas competencias, generalmente, no las evaluamos en la ICF.

Esther: —Para mí esta conversación es un modelo de cómo aplicar las once competencias. Faltaría la última, pero diez competencias están totalmente claras.

Damián: —Gracias por el *feedback*, Esther. Creo que hay varias cosas de esta conversación que pueden ser útiles, particularmente, para los que van a dar sus exámenes para PSC o MSC, porque eso es lo que se busca. Yo creo que, si hubiera mandado esta grabación, hubiera pasado el examen de MSC. No sé qué piensan ustedes.

Esther: —Yo creo que sí.

Damián: —Ese es el objetivo, que aparezcan estas cosas. Y no todas las cosas aparecen en todas las sesiones.

Olga: —Me gustaría resaltar que toda la sesión, tú lo dijiste al comienzo y quiero enfatizarlo, fue una sesión para ayudar a tu cliente a enfocarse dentro de una dispersión grande. Hablaba mucho, tenía muchas ideas, una persona muy simpática, muy llena de cosas, y tú la ayudaste a enfocarse hasta que ella “vio”. Me parece que es un proceso de embudo muy efectivo. Ese es mi primer comentario. El segundo es que al final haces un chequeo arriesgado y magistral. Dices: “¿qué obstáculo puede aparecer en el camino?”. Digo arriesgado porque pudo volverse en contra, pero creo

que usaste muy bien tu intuición. Fue un chequeo para revisar si ella realmente estaba viendo y si estaba completamente en el camino de lo que quería.

Damián: —Muchas gracias, Olga. Es verdad lo que dices. Cuando uno pregunta por obstáculos nunca sabe qué puede salir. Quizás ese obstáculo era de lo que tenía que haber hablado el cliente al principio de la sesión, pero no surgió. Cuando uno pregunta por obstáculos, siempre hay un riesgo, pero mi experiencia me indica que aunque la persona tenga un excelente plan de acción, si los obstáculos están, no va a poder hacer nada, porque no va a poder sortearlos, y todo lo que hicimos, lo que conversamos, no servirá para nada. Me pasa mucho trabajando con ejecutivos, que tienen unos planes de desarrollo excelentes, pero, porque no lidian con los obstáculos, no pueden conseguir los resultados que quieren. Entonces, aunque sea un riesgo corrido al final de la sesión, aparezca lo que aparezca, hay que indagar. En todo caso, el coach puede decirle al cliente: “lo que estoy escuchando es que para que puedas hacer eso vas a tener que lidiar con este tema. Tal vez sea bueno trabajarlo en la próxima sesión”.

Martín: —Yo también iba a hablar sobre la pregunta de los obstáculos. Me está pasando algo particular. Esta semana estoy en el contexto de una formación de coaching. Estoy teniendo un coaching tras otro todos los días. Lo que me pasa es que esto de hablar sobre obstáculos es algo que yo no hacía. Lo hacía implícitamente, durante toda la conversación, trabajando las creencias u otras cuestiones, pero me puse a trabajar esto de los obstáculos al final, para cerrar la sesión, y fue tremendamente efectivo. Estoy descubriéndome en esto de traer los obstáculos, porque me parece que es reafirmar la elección de una forma de ser. Creo que es muy obvio, por lo menos en esta experiencia que estoy teniendo, que al distinguir el obstáculo desde la elección de una nueva forma de ser, el obstáculo deja de ser un obstáculo y es una historia del pasado.

Damián: —Qué bueno que puedas aplicar esto y, como decíamos antes, a veces, quizás aparezca una necesidad de seguir trabajando como resultado de explorar eso, pero agrega valor y agrega también el reconocimiento de parte del coach, porque, aunque uno pueda tener buenas ideas, si no presta atención a los obstáculos, no va a tener la efectividad que está buscando. Muchas veces, hacer la pregunta solamente, sin considerar lo que producirá como resultado, tiene mucho valor. Vamos a escuchar el último comentario de Esther y vamos a terminar con esta conversación.

Esther: —Me parecen fundamentales las palabras que usaste para el cierre: “¿qué es posible ahora que no era posible antes?”. En ese momento, la clienta comienza a armar la síntesis de lo que se lleva, de lo que aprendió...

Damián: —Muchísimas gracias. Estamos llegando al final de la hora exacta. Creo que cumplimos con el objetivo: compartir, intercambiar experiencias. Me alegra mucho que hayan participado y creo que este encuentro fue muy productivo. Grabé la sesión, voy a enviársela a cada uno de ustedes.

Código ético y estándares profesionales de la Federación Internacional de Coaching

Parte 1: Definiciones

Coaching: el coaching consiste en trabajar con el cliente en un proceso creativo y estimulante, que le sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.

Relación de coaching profesional: se establece una relación de coaching profesional cuando se cierra un acuerdo o contrato comercial que estipula las responsabilidades de cada parte.

Coach profesional de la ICF: un coach profesional de la ICF se compromete a practicar las competencias profesionales claves de la ICF y a aplicar el código ético de la organización.

Con la finalidad de clarificar los roles en la relación de coaching conviene distinguir al cliente del patrocinador. En la mayoría de los casos el cliente y el patrocinador son la misma persona. No obstante, con el objeto de identificarlos cuando sea necesario, la Federación Internacional de Coaching define estos roles del siguiente modo:

Cliente: se trata de la persona o las personas que reciben la sesión de coaching.

Patrocinador: se trata de la entidad (incluidos sus representantes) que paga y/o se ocupa de organizar los servicios de coaching.

En todos los casos, los acuerdos o contratos de coaching deben estipular claramente los derechos, los roles y las responsabilidades del cliente y del patrocinador, si no son la misma persona.

Parte 2: Normas del código ético de la ICF

Preámbulo

Los coaches profesionales de la ICF aspiran a comportarse de un modo tal que honren a la profesión de coaching, sean respetuosos con los diferentes enfoques del coaching y reconozcan estar sometidos a la legislación y a las normas aplicables.

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach:

- 1) No realizaré intencionadamente declaraciones públicas engañosas o falsas sobre lo que ofrezco como coach, ni realizaré declaraciones falsas por escrito en ningún documento con relación a la profesión de coaching o de mis acreditaciones de la ICF.
- 2) Informaré fielmente sobre mis calificaciones, pericia, experiencia, certificados y acreditaciones de la ICF.
- 3) Reconoceré y respetaré los esfuerzos y las contribuciones de los demás y no los asumiré como propios. Comprendo que al infringir esta norma puedo ser objeto de un recurso legal interpuesto por un tercero.
- 4) Me esforzaré en todo momento por identificar las cuestiones personales que puedan perjudicar, ser incompatibles o interferir con mi actividad o mis relaciones profesionales de coaching. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda profesional y decidiré la acción a emprender, incluso si resulta apropiado suspender o concluir mis relaciones de coaching.
- 5) Me comportaré de acuerdo con el código ético de la ICF en las actividades de formación, tutoría y supervisión de coach.
- 6) Me comportaré y notificaré las investigaciones con honestidad y competencia según las normas científicas reconocidas y las directrices pertinentes aplicables. Realizaré las investigaciones con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas implicadas y de forma que los participantes queden protegidos de cualquier posible daño. Todas las actividades de la investigación se realizarán de modo que se ajusten a la legislación aplicable del país en el que se realice.
- 7) Conservaré, guardaré y desecharé todos los registros creados durante mi actividad de coaching de modo tal que no afecten a la confidencialidad, la seguridad y la privacidad y sea conforme a la legislación y los acuerdos aplicables.
- 8) Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono, etc.) únicamente en el modo y la medida especificados por la ICF.

Sección 2: Conflictos de intereses

Como coach:

- 9) Procuraré evitar conflictos o posibles conflictos de intereses y en caso de que existan los expondré abiertamente. Propondré retirarme de la relación en el caso de que surjan tales conflictos.
- 10) Informaré a mi cliente y a su patrocinador de cualquier compensación prevista de terceras partes que pueda pagar o recibir por referencias en relación con el cliente.
- 11) Solo intercambiaré servicios, bienes u otra remuneración dineraria o no económica cuando esto no dañe la relación de coaching.

12) No obtendré intencionadamente ventaja ni beneficio personal, profesional o económico de la relación con mi cliente, excepto en forma de compensación según lo estipulado en el contrato o acuerdo.

Sección 3: Comportamiento profesional con los clientes

Como coach:

13) No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas sobre los resultados obtenidos por mi cliente. Ni el patrocinador las obtendrá del proceso de coaching o de mí.

14) No proporcionaré a los posibles clientes o patrocinadores información o consejos que sepa o crea que son falsos o engañosos.

15) Elaboraré acuerdos o contratos claros con mis clientes o patrocinadores. Respetaré los acuerdos y los contratos constituidos en el contexto de las relaciones de coaching.

16) Antes de la reunión inicial o durante esta, explicaré detalladamente a mi cliente y a los patrocinadores del coaching –y me esforzaré para que comprendan– la naturaleza del coaching, la naturaleza y los límites de los acuerdos de confidencialidad y financieros y cualquier otra cláusula establecida en el acuerdo o contrato de coaching.

17) Seré responsable de definir los límites pertinentes, claros y respetuosos con las diferencias culturales, que se aplicarán a las relaciones físicas que pueda mantener con mis clientes o los patrocinadores.

18) No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes o patrocinadores.

19) Respetaré el derecho de mi cliente a concluir con la relación de coaching cuando lo desee, según las cláusulas estipuladas en el acuerdo o contrato. Estaré atento a los indicios que muestren que mi cliente dejó de beneficiarse de nuestra relación de coaching.

20) Si creo que mi cliente o el patrocinador puede recibir un mejor servicio de otro coach u otros recursos, lo animaré para que haga el cambio pertinente.

21) Aconsejaré a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considere necesario.

Sección 4: Confidencialidad y privacidad

Como coach:

22) Mantendré los niveles de confidencialidad más exigentes acerca de la información que me brinden mi cliente y el patrocinador. Elaboraré un acuerdo o contrato claro antes de divulgar la información, a menos que sea requerido por ley.

23) Elaboraré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de coaching entre el coach, el cliente y el patrocinador.

24) Cuando me dedique a la formación de estudiantes de coaching, les explicaré claramente las políticas de confidencialidad.

25) Compeleré a los coaches asociados o a las personas que dirija al servicio de mis clientes y sus patrocinadores, de forma remunerada o voluntaria, a que elaboren

acuerdos o contratos claros que cumplan la Parte 2 Sección 4 del código ético de la ICF –normas de confidencialidad y privacidad–, y todo el código deontológico hasta donde sea aplicable.

Parte 3

Juramento de ética profesional de la ICF

Como coach profesional reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, ante mis colegas y el público en general.

Prometo acatar el código ético de la ICF y aplicar estas normas en mis servicios de coaching.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del código ético de la ICF, acepto que la ICF, según su criterio, me responsabilice por ello.

Acepto, además, mi responsabilidad ante la ICF, y que mi incumplimiento conlleve a sanciones como la pérdida de mi titularidad como miembro de la ICF y/o mis acreditaciones de la ICF.

Aprobado por la Comisión de Ética, el 30 de octubre de 2008.

Competencias clave de coaching de la International Coach Federation (ICF)

Las once competencias clave que se describen a continuación se desarrollaron para facilitar la comprensión de las habilidades y los enfoques que se utilizan actualmente en la profesión de coaching, conforme a la definición de la ICF. También permiten

comparar la formación recibida con el estándar de la ICF, y se emplean como base para el proceso de examen de acreditación.

Se agrupan en cuatro categorías que no representan ningún tipo de prioridad o jerarquía. Todas ellas deben ser demostradas por cualquier coach profesional.

A. Sentar las bases

1. Normas éticas y estándares profesionales

Capacidad de comprender las normas éticas y los estándares profesionales del coaching y aplicarlos adecuadamente.

- 1) Comprende y demuestra mediante sus propios comportamientos el código de conducta y todas las normas éticas de la ICF (Apartado 2 del Código Ético de la ICF).
- 2) Comunica con claridad las diferencias entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones afines.
- 3) Deriva al cliente a otro profesional cuando es necesario y conoce los recursos disponibles.

2. Acuerdo de coaching

Capacidad de comprender qué se requiere en cada interacción y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.

- 1) Comprende y presenta eficazmente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.).
- 2) Logra un acuerdo sobre lo que es y no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no se ofrece y sobre las responsabilidades del cliente y del coach.
- 3) Determina si su método de coaching responde eficazmente a las necesidades del cliente potencial.

B. Crear conjuntamente la relación

3. Confianza e intimidad con el cliente

Capacidad para crear un entorno seguro y de apoyo, que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.

- 1) Muestra un interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.
- 2) Demuestra permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- 3) Establece acuerdos claros y cumple con lo pactado.
- 4) Demuestra respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.
- 5) Presta apoyo permanente y promueve nuevos comportamientos y acciones, incluidos los que conllevan riesgos y el miedo al fracaso.
- 6) Pide permiso para explorar en áreas nuevas y sensibles.

4. Presencia del coach

Capacidad de estar plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.

- 1) Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de coaching, fluyendo con su cliente.
- 2) Usa su propia intuición y confía en sus corazonadas.
- 3) Está abierto a no saber y asume riesgos.
- 4) Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento cuál es la más adecuada.
- 5) Utiliza el humor eficazmente, para generar liviandad y energía.
- 6) Cambia de perspectiva y experimenta con confianza nuevas posibilidades de acción.
- 7) Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y las maneja sin sentirse afectado ni involucrado en ellas.

C. Comunicar eficazmente

5. Escucha activa

Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y de ayudarlo a expresarse.

- 1) Sigue la agenda del cliente y respeta sus prioridades sin intentar imponer su propia agenda.
- 2) Escucha las preocupaciones, objetivos, valores y creencias del cliente con relación a lo que es y lo que no es posible.
- 3) Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.
- 4) Resume, parafrasea, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho, para asegurar la claridad y la comprensión.
- 5) Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, las percepciones, las preocupaciones, las creencias, las sugerencias, etc. del cliente.
- 6) Integra y construye sobre las ideas y sugerencias del cliente.
- 7) Comprende la esencia de lo que el cliente quiere expresar y lo ayuda a lograrlo, evitando historias largas y descriptivas.
- 8) Permite al cliente despejar la situación sin establecer juicios ni apegos, para que pueda dar los próximos pasos.

6. Preguntas poderosas

Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.

- 1) Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.
- 2) Hace preguntas que llevan al descubrimiento, al darse cuenta, al compromiso o a la acción; por ejemplo, aquellas que desafían las premisas del cliente.

3) Hace preguntas abiertas que crean mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.

4) Hace preguntas que permiten al cliente avanzar hacia su objetivo, en lugar de pedirle que se justifique o que mire hacia atrás.

7. Comunicación directa

Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.

1) Ofrece retroalimentación de una manera clara, articulada y directa.

2) Reformula y articula las ideas, para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que no tiene claro.

3) Formula con claridad los objetivos del coaching, la agenda de las sesiones y el propósito de las técnicas y los ejercicios.

4) Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, no racista, no técnico).

5) Utiliza metáforas y analogías para ilustrar un argumento o para crear una imagen verbal.

D. Facilitar el aprendizaje y los resultados

8. Creación de conciencia

Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente, para obtener los resultados pactados.

1) Va más allá de lo que dice el cliente al evaluar sus preocupaciones y no queda atrapado con su historia.

2) Indaga para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.

3) Identifica las preocupaciones subyacentes del cliente, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y las interpretaciones, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.

4) Ayuda al cliente a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc., que refuerzan su capacidad de actuar y de lograr lo que es importante para él.

5) Ofrece al cliente enfoques más amplios e inspira compromiso, para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.

6) Ayuda al cliente a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan sus comportamientos (pensamientos, emociones, corporalidad, historia personal).

7) Expresa sus reflexiones de forma útil y significativa para el cliente.

8) Identifica las principales fortalezas y oportunidades de desarrollo, así como lo que es esencial abordar durante la sesión.

9) Cuando detecta una diferencia entre lo que el cliente dice y lo que hace, le pide que distinga entre aquello que es trivial y lo que es significativo, y que diferencie los comportamientos coyunturales de los recurrentes.

9. Diseño de acciones

Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje con el cliente durante el coaching, así como en situaciones de vida y trabajo, y de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados.

- 1) Estimula y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido.
- 2) Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y las oportunidades importantes para los objetivos pactados del coaching.
- 3) Incita al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, evaluar opciones y tomar las decisiones correspondientes.
- 4) Promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, para que el cliente aplique de inmediato, en su vida profesional y privada, lo que ha aprendido durante las sesiones.
- 5) Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro del cliente.
- 6) Cuestiona las premisas y los puntos de vista del cliente, para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.
- 7) Ofrece puntos de vista que coinciden con los objetivos del cliente, sin apegarse a ellos, y lo anima para que los considere.
- 8) Estimula y ayuda al cliente en la puesta en práctica de lo trabajado en la sesión.
- 9) Fomenta los desafíos, a un ritmo cómodo de aprendizaje.

10. Planificación y definición de objetivos

Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de coaching con el cliente.

- 1) Consolida la información recopilada y establece con el cliente un plan de coaching y objetivos que resuelvan los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo.
- 2) Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, concretos y con objetivos temporales.
- 3) Realiza ajustes en el plan si así lo exigen el proceso de coaching y los cambios de situación.
- 4) Ayuda al cliente a identificar los distintos recursos de aprendizaje (libros, otros profesionales, etc.), y a acceder a ellos.
- 5) Identifica y reconoce los primeros éxitos importantes para el cliente.

11. Gestión del progreso y la responsabilidad

Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente, y de trasladarle la responsabilidad de la acción.

- 1) Solicita claramente al cliente acciones que lo hagan avanzar hacia sus objetivos declarados.

- 2) Realiza un seguimiento, preguntando al cliente por las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores.
- 3) Reconoce al cliente lo que ha hecho, revisa junto a él lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o aquello de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de coaching.
- 4) Prepara, organiza y revisa eficazmente con el cliente la información obtenida durante las sesiones.
- 5) Da seguimiento entre las sesiones, manteniendo su atención en el plan de coaching y los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras.
- 6) Se centra en el plan de coaching y está abierto a ajustar los comportamientos y las acciones en función del proceso y de los cambios de dirección durante las sesiones.
- 7) Es capaz de adaptar su discurso a distintos ámbitos: la dirección que toma el cliente, el contexto de los temas tratados y la meta del cliente.
- 8) Promueve la autodisciplina en el cliente y hace que sea responsable de lo que dice que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo.
- 9) Promueve la toma de decisiones del cliente, identifica sus preocupaciones clave y fomenta su desarrollo, para ofrecer retroalimentación, determinar las prioridades y el ritmo de aprendizaje, y reflexionar y aprender de las experiencias.
- 10) Confronta al cliente de forma positiva cuando no cumple con las acciones pactadas.

Bibliografía

- Adams, M.: *Change Your Questions, Change Your Life*. Berret-Koehler, San Francisco, 2009.
- Blanchard, K.: *Empowerment*. Norma S.A., Bogotá, Colombia, 1996.
- Covey, S.: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Ibérica, Barcelona, 1990.

- Covey, S. M. R.: *The Speed of Trust*. Free Press, Nueva York, 2006.
- Echeverría, R.: *Ontología del lenguaje*. Dolmen/Granica, Buenos Aires, 2001.
- _____. *La empresa emergente*. Granica, Buenos Aires, 2000.
- _____. *Actos de lenguaje*, volumen I, *La escucha*. Granica, Buenos Aires, 2008.
- Espinal, E.: *Clase virtual de la ICF, Competencia clave ICF: Escucha activa*, 12 de agosto de 2010, Website ICF, www.coachfederation.org.
- Gebelein, S.; Nelson-Neuhaus, K.; Skurbe, C.; Lee, D.; Stevens, L.; Hellervick, L.; Davis, B.: *Successful Management Handbook*, PDI Ninth House, 8a edición, 2010.
- Goldvarg, D.: *Clase virtual de la ICF, Competencia clave ICF: Preguntas poderosas*, 16 de febrero de 2010, Website ICF, www.coachfederation.org.
- _____. *Clase virtual de la ICF, Competencia clave ICF: Presencia del coach*, 28 de abril de 2010, Website ICF, www.coachfederation.org.
- Kofman, F.: *Metamanagement*. Granica, Buenos Aires, 2001.
- Levy, N.: *La sabiduría de las emociones*. Plaza & Janés, Barcelona, 2000.
- Maturana, H.: *La objetividad. Un argumento para obligar*. Dolmen/Granica, Chile, 1997.
- Miller, J.: *The Question behind the Question*. Putman, New York, 2001.
- Muradep, L.: *Coaching para la transformación personal*. Granica, Buenos Aires, 2009.
- Pérez Piris, M.: *El arte de ser coach y algo más*. Editorial Trillas, México, 2010.
- Rosinski, P.: *Coaching y cultura*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2009.
- Samuel, M.; Chiche, S.: *The Power of Personal Accountability*, Xephor Press, 2004.
- Silsbee, D.: *The mindful coach*. Ivy River Press, North Carolina, 2004.
- Stevens, J.: *El darse cuenta*. Cuatro Vientos, Chile, 1997.
- Tolle, E.: *El poder del ahora*. Norma S.A., Bogotá, Colombia, 2009.
- Wolk, L.: *Coaching: El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003.
- _____. *Coaching: El arte de soplar brasas en acción*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2008.
- Whitworth, L.; Kimsey-House, K.; Kimsey-House, H.; Sandahl, P.: *Co-active Coaching*. Davies-Black Publishing, Palo Alto, 1998.

Acerca de los autores

Damián Goldvarg, Ph.D., MCC



Tiene más de veinte años de experiencia como consultor, facilitador y coach de ejecutivos, en más de cuarenta países en los cinco continentes. Se especializa en el desarrollo de líderes: evaluación de ejecutivos, gestión del talento, rendimiento, capacitación en liderazgo y feedback de 360 grados.

El Dr. Goldvarg obtuvo su Licenciatura en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (1987), una Maestría en Counseling de la Universidad de California en Northridge (1994), y una segunda Maestría y Doctorado en Psicología Organizacional de la Universidad Alliant en California (1997). También es master coach certificado (MCC) por la Federación Internacional de Coaching, donde actualmente es el presidente electo 2012 de su Junta Directiva.

Además, ha facilitado grupos de mentor coaching, entrenando a coaches experimentados para conseguir sus acreditaciones con reconocimiento internacional en varios países de América Latina y en España. También se especializa en habilidades de comunicación, resolución de conflictos, entrevistas, trabajo en equipo y

gestión del tiempo. Ha presentado ponencias en conferencias nacionales e internacionales.

Desarrolló su tarea profesional con empresas multinacionales, así como con organizaciones de base comunitaria y gubernamentales como: Shell, Hewlett Packard, Coca Cola, Mac Donalds, Wall-Mart, Unilever, John Deere, Nestle, SAP, Lafarge, Citigroup, Ericsson, Porche, Daimler, L'Óreal, Merck, Inter American Development Bank, United Nations High Commissioner for Refugees, Food and Agriculture Organization, World Food Programme, World Health Organization, and United Nations Secretariat.

Nacido en la Argentina, el Dr. Goldvarg tiene una amplia experiencia de trabajo con gente de diferentes culturas y orígenes sociales. Ofrece servicios en inglés, español y portugués.

Lic. Norma Perel de Goldvarg, PCC



Es psicóloga y coach profesional certificada (PCC) por la International Coach Federation (ICF). Se certificó como coach en la Escuela de PNL & Coaching –que es la primera en Argentina en ser acreditada por la ICF–, y actualmente se desempeña allí como supervisora, evaluadora y mentor coach.

Es también licenciada en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (1968) y certificada como terapeuta psico-corporal en el Instituto Río Abierto. La Lic. Norma Perel de Goldvarg es miembro fundador de la ICF Capítulo Argentina y directora de Programas Presenciales de Educación Continua del mismo (período 2012).

Socia en “The Goldvarg Consulting Group” con sede en Los Ángeles, California, colaboró en la coordinación de grupos de desarrollo personal dictados por el Dr. Damián Goldvarg, MCC, Ariel Goldvarg, PCC y Patricia Osorio, PCC.

Se desempeñó como coach organizacional en diferentes empresas: Instituto Tecnológico Argentino, Fundación Tobías (organismo pedagógico integral), YPF, y Ortopedia Alemana.

Fue miembro de la UCGP (Unidad de Contralor de Geriátricos Privados y Públicos), y trabajó como asesora organizacional para el personal jerárquico y capacitación del personal del Hospital Rawson, Instituto Martín Rodríguez e Instituto Viamonte.

Tuvo cargos como coordinadora docente de Salud Mental de Grado y Posgrado en la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. Fue miembro de la comisión directiva de varias Instituciones vinculadas a la Salud Mental como la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires, la Asociación de Psiquiatría Social Argentina, la Asociación Médica Argentina, y la Asociación para la Prevención del VIH/SIDA, etc.

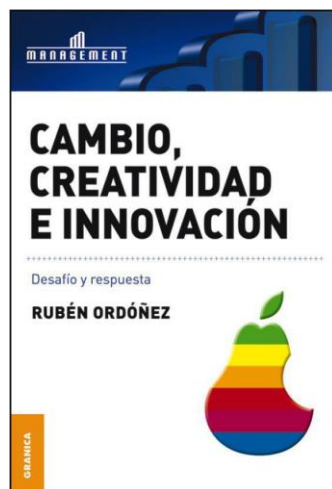
Participó y presentó trabajos en Congresos de nivel nacional e internacional coordinando cursos, mesas redondas y workshops.

Organizó y coordinó ateneos auspiciados por la revista “Claves en Psicoanálisis y Medicina hacia la Interdisciplina”, de la que fue codirectora. Ha escrito numerosos artículos y libros.

Contratapa

En esta obra, Norma Perel de Goldvarg y Damián Goldvarg describen y explican las once competencias clave que utiliza la International Coach Federation (ICF) para evaluar y estandarizar el trabajo de los 18.000 coaches que certifica en más de 100 países. Con generosidad y palabras sencillas, los autores desarrollan cada una de las competencias y aportan sus puntos de vista, que enriquecen con ejemplos extraídos de su propia experiencia. Sin precedentes en español y de enorme valor didáctico, este texto es una herramienta insustituible para coaches en formación y en ejercicio, y para todo el que quiera acercarse a esta joven profesión, que hoy se afianza.

Selección de títulos



[Cambio, creatividad e innovación](#)

Desafíos y respuestas

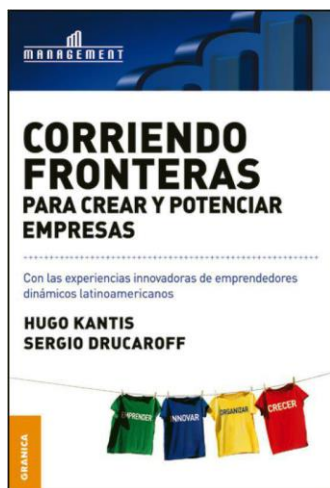
Rubén Ordóñez

El planteo básico de este libro radica en recordarnos que vivimos en un mundo donde la única constante es el cambio, cada vez más variado, más amplio, más incontrolable y más veloz.

La única respuesta que nos evita el fracaso y la eliminación está en la creatividad, es decir, nuestra capacidad de pensar cosas nuevas, y la innovación, nuestra potencia de hacer cosas nuevas o de un modo diferente.

Las dificultades para esto no están sólo fuera de la organización, sino también y especialmente, en su interior. Las resistencias, rechazos, negaciones y objeciones no son siempre claros y transparentes, sino que se ocultan en los pliegues de la cultura y la tradición organizativa, en la política interna y en los cientos de frenos con los que tenemos que convivir.

Este libro propone herramientas, técnicas y enfoques para transitar de la mejor manera posible el camino hacia lo distinto, adaptarnos como individuos y como organizaciones a las transformaciones del contexto, ejercer las innovaciones que hagan falta en nuestras tradiciones y reglas preestablecidas, y salvar las dificultades con creatividad y visión de futuro.



[Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas](#)

Experiencias innovadoras de emprendedores dinámicos latinoamericanos

H. Kantis y S. Drucaroff

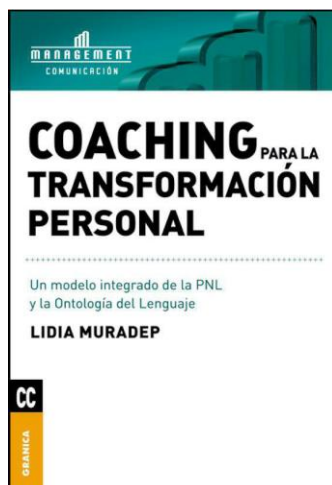
Corriendo fronteras es un trabajo excelente que presenta en forma clara el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas innovadoras. Al basarse en numerosos casos y relatos de experiencias personales, permite al lector percibir la intensidad de un camino con numerosos fracasos valiosos que preparan el camino al éxito. Adolfo

Nemirovsky, Director de LatIPnet, NASA Research Park, Silicon Valley.

Nada mejor que aprender de quienes ya han pasado por la experiencia de crear y hacer crecer una empresa. El libro presenta conceptos clave obtenidos a partir de historias reales de emprendedores latinoamericanos, con sus aciertos y errores. De lectura obligada para los nuevos emprendedores. Carlos Pallotti, Presidente Honorario de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina.

Es un libro de gran utilidad tanto para los emprendedores como para los profesionales que trabajan con ellos. Los temas abordados son altamente actuales y las lecciones presentadas resultan muy aplicables dado que se basan en la propia experiencia de sus

emprendedores de carne y hueso. Sara Goldberg. Gerente de Operaciones de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay.

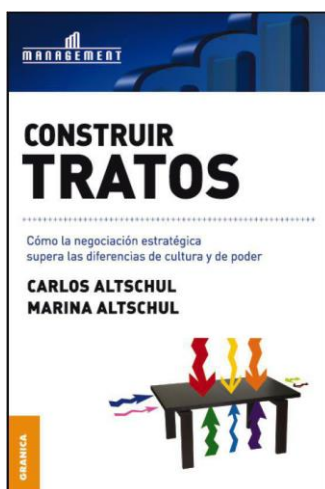


[Coaching para la transformación personal](#)

Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje

Lidia Muradep

El coaching es un camino para superar limitaciones. Este libro propone recorrer ese camino asistidos por la Programación Neurolingüística –PNL- y la Ontología del Lenguaje, dos modelos poderosos que, integrados, se refuerzan mutuamente y se constituyen en la base de una profunda transformación, tanto personal como organizacional. Quienes asuman este desafío, podrán comprometerse intensamente a su vez en la transformación del mundo, aceptando la responsabilidad por el futuro. Coaching para la transformación personal es una propuesta teórico-práctica tanto para especialistas como para todas aquellas personas interesadas en aprender, cambiar, crear, innovar y generar un espacio de crecimiento, individual y compartido, como seres humanos libres, completos y felices, y facilitar el mismo proceso en otras personas.



[Construir tratos](#)

Cómo la negociación estratégica supera las diferencias de cultura y de poder

Carlos Altschul y Marina Altschul

Ante la creciente conflictividad del entorno, surge la necesidad de compartir las ideas y los instrumentos que contribuyen a establecer relaciones de consideración y confianza, entre partes cuya historia reboza de despropósitos y dislates.

Construir tratos brinda conceptos y prescripciones derivados de experiencias recientes en el manejo de conflictos, concertaciones y negociaciones en los países de América latina. Parte de situaciones simples de conflicto, y señala cómo asegurar resultados duraderos, y encuadrar casos complejos, a fin de afianzar el desarrollo de proyectos ambiciosos entre actores con intereses antagónicos.

Decanta el aprendizaje reunido en muchos años de trabajo, atendiendo con buena fe situaciones contenciosas y superando malentendidos y encerronas. Sugiere que negociar es administrar una caja negra en la que intervienen cuestiones de poder, de cultura y de comunicaciones.

Incluye casos prácticos y ejercitaciones que permiten al autodidacta fortalecer su capacidad negociadora, y materiales que permiten al capacitador desarrollar talleres de formación con casos y prescripciones aplicables en la región estudiada.



[Dilemas](#)

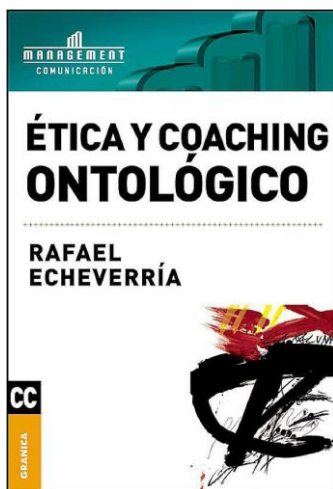
La gestión del talento en tiempos de cambio

Fabiana Gadow

El talento es uno de los temas que, en forma creciente, ocupa un lugar en la agenda de los negocios, y que se ha complejizado en un mundo volátil, imprevisible y enmarañado. La globalización, las nuevas tecnologías y la evolución demográfica, entre otras variables, han profundizado problemáticas y desafíos que muchas veces se presentan en forma de dilema. ¿Por qué? Pues no se pueden abordar o resolver a través de un camino único y certero, ni aplicando recetas ni prácticas predeterminadas.

Este libro es una invitación a pensar y analizar, a compartir y dialogar, a delinear opciones de acción integradoras sobre cuestiones habituales, como: ¿durante las crisis la “gente” deja de ser una prioridad? ¿Cómo enriquece la dinámica de las empresas la

inserción creciente de la mujer y de las jóvenes generaciones? ¿En qué medida influye el clima laboral en la productividad? ¿El coaching es una moda, o una necesidad? ¿Cuál es el efecto de la invasión abrumadora de las tecnologías sociales? ¿Cómo mantenerse motivado en un entorno demandante y competitivo? ¿Por qué la necesidad creciente de enriquecer el networking? ¿Las empresas y los profesionales están preparados para la movilidad geográfica creciente que requieren los negocios? Esta obra está dirigida a curiosos o apasionados por las disciplinas de management y recursos humanos, y a personas inquietas por su propio desempeño y desarrollo profesional; que quieran sumarse a reflexionar y gestionar disyuntivas presentes entre los talentos, su trabajo, los líderes, las empresas y el entorno social en tiempos de cambio como el actual.



[Ética y coaching ontológico](#)

Rafael Echeverría

La práctica del coaching ontológico nace en el ámbito de la ética y pertenece a él. Su razón de existencia y los objetivos que persigue remiten a la ética. El coaching ontológico nos conduce necesariamente al reconocimiento de que la crisis más profunda que hoy encara la humanidad y, de manera particular, la cultura occidental es una crisis en el ámbito de la ética. Resolver esta crisis nos obliga a revisar los fundamentos de nuestra concepción sobre el ser humano. La pregunta ontológica se convierte, entonces, en la más fundamental que podamos plantearnos. De acuerdo a como la respondamos, condicionaremos nuestra mirada al mundo, a los demás y a nosotros mismos; en definitiva, nuestra mirada a la vida. Nuestra propia respuesta a esta pregunta la hemos articulado en el discurso de la ontología del lenguaje, de cuya interpretación sobre el ser humano es tributaria la práctica del coaching ontológico. Partiendo de una de sus premisas que señala que no solo actuamos de acuerdo con como somos sino que también somos de acuerdo con como actuamos, es posible aspirar a través del coaching ontológico al advenimiento de nuevos sujetos, liberados de sufrimientos atávicos, mas dueños de sus propias vidas, agentes sociales capaces de contribuir desde su plenitud recuperada a un mundo mejor.

Rafael Echeverría, doctor en Filosofía por la Universidad de Londres, se desempeña actualmente como presidente de The Newfield Group, en San Francisco, California, empresa dedicada al desarrollo del enfoque conocido como la “ontología del lenguaje” y a la formación de personas en la disciplina emergente del “coaching ontológico”. Durante los últimos años, Echeverría ha sido diseñador y director del curso “Mastering the Art of Professional Coaching”, ofrecido con gran éxito en los Estados Unidos y Canadá, y cuya versión en castellano se imparte desde 1993 a personas provenientes de América Latina y España. Profesionalmente, se ha desempeñado como docente o investigador en diversas instituciones de Chile y el extranjero. Entre ellas cabe mencionar la Universidad Católica de Chile, la Universidad de Stanford, el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) y Logonet, Inc. Desde 1978, ha sido varias veces consultor externo del Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC), dependiente de Naciones Unidas. Durante los últimos años, participa en un programa de formación docente en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en México. Es autor de numerosas publicaciones en campos como filosofía dialéctica, teoría de la ideología, sociología de la educación, investigación sobre el empleo y la historia de la filosofía.