

Resumen del libro

Coaching co-activo

por Henry Kimsey-House,
Karen Kimsey-House y Phillip
Sandahl

Cambiar empresas, transformar vidas

Introducción

En el mundo actual, el *coaching* es a la vez una profesión en auge, cada vez más generalizada en todo el planeta, y un estilo de comunicación en expansión adoptado por líderes de organizaciones, de las administraciones

públicas y del tercer sector, por profesores, asesores, padres y otros grupos de personas. Este libro describe un enfoque particular del coaching y de la relación de coaching que denominamos *coaching co-activo*, porque implica la participación activa y colaborativa tanto del *coach* como del cliente. Las convicciones que subyacen tras el coaching co-activo son las que lo hacen al mismo tiempo poderoso y adaptable.

El modelo de coaching co-activo es un enfoque probado que se basa en muchos años de experiencia trabajando con clientes y coaches en todo el mundo. Este libro describe con detalle el modelo, define las habilidades y las técnicas del coaching co-activo, y presenta ejemplos de conversaciones, así como ejercicios prácticos que te permitirán comprenderlo todo mejor.

Desde nuestro punto de vista, el objetivo del coaching no es resolver problemas, aunque habrá problemas que se resuelvan. El proceso no tiene por objetivos prioritarios mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ni lograr resultados, aunque, sin duda, todo eso sucederá a lo largo del tiempo en una relación de coaching eficaz. Creemos que el coaching se orienta fundamentalmente al descubrimiento, la consciencia y la elección. Es una manera de que las personas se empoderen eficazmente y descubran sus propias respuestas, de animarlas y apoyarlas en su camino a medida que van realizando elecciones importantes y capaces de cambiar sus vidas.

El modelo de coaching co-activo

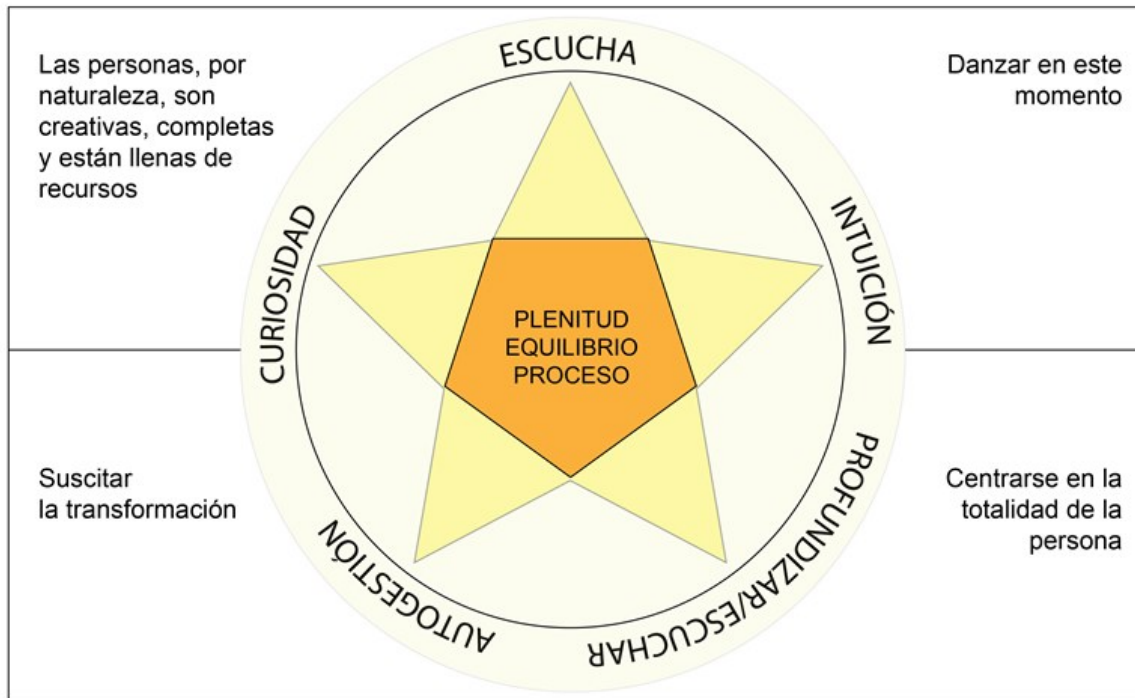
La gente participa en actividades de coaching o se acerca al coaching porque quiere que las cosas sean distintas, quiere acometer algún cambio o tiene objetivos importantes que desea alcanzar. Los mueve lograr objetivos específicos: escribir un libro, montar un negocio o tener un cuerpo más sano. Acuden al coaching para ser más eficaces o estar más satisfechos en su puesto de trabajo o para desarrollar nuevas habilidades que los ayuden a transitar por los cambios que depara la vida. A veces las personas le piden más a la vida: más paz interior, más seguridad, un mayor impacto en su trabajo. Y a veces también quieren menos: menos confusión, menos estrés, menos presión económica. En general, la gente acude al coaching porque quiere mejor su calidad de vida —más plenitud, equilibrio— o una forma distinta de hacer las cosas para satisfacer sus deseos vitales. Cualquiera que sea cada razón individual, todo empieza por el despertar de una motivación en el *coachee*.

El coaching no es tanto una metodología, sino más bien una relación, un tipo particular de relación. Desde luego, hay habilidades que aprender y una gran variedad de herramientas disponibles, pero el verdadero arte del coaching eficaz radica en la capacidad del coach de trabajar en el contexto de la relación con el *coachee*. Todos los clientes son únicos, tienen su propio conjunto de circunstancias, objetivos y deseos de cambio personales, capacidades, intereses e incluso hábitos de autosabotaje que son únicos. En términos muy generales, podemos hablar de áreas de interés en las que el cliente a menudo se centra —cambio profesional, transiciones vitales, mejora del desempeño, temas relacionados con la salud y el bienestar— pero solo en los términos más generales. A esta imagen hay que sumarle el hecho de que los objetivos cambian con el tiempo a medida que el cliente se aclara con respecto a lo que es importante, a medida que profundiza en lo que le motiva y alcanza resultados (acción y aprendizaje). No existe un manual de referencia autorizado y universal con diagnósticos estandarizados y soluciones de coaching claramente definidas. El coaching es inherentemente dinámico. Esa es una de sus cualidades fundamentales y una de las razones de su potencia como medio para el cambio. El coaching es personal; crea una relación única y fuerte para el cambio.

En el coaching co-activo, hacemos hincapié en la relación de igual a igual: el coach y el *coachee* son colaboradores activos. En el coaching co-activo, se trata de una relación —en realidad, de una alianza— entre dos personas iguales y equivalentes cuyo propósito es satisfacer las necesidades del *coachee*.

Imagina que la relación de coaching es un lugar de avituallamiento donde el cliente se conecta a una fuente de energía y se recarga de la que necesita para superar los obstáculos que encuentra en su vida. No podrá superarlo si su nivel de energía es bajo. Pero el poder no procede directamente del coach, sino de la relación: la sinergia de la energía que el cliente aporta en forma de deseo y motivación, y la energía que el coach aporta en forma de compromiso, habilidades y comprensión del proceso humano de cambio.

Para entender qué es el coaching co-activo y en que se diferencia de otras aproximaciones al coaching nos serviremos en la explicación del siguiente diagrama:



En la parte exterior, mostramos los pilares sobre los que se sostiene el modelo de coaching co-activo. Esos cuatro pilares constituyen la estructura de apoyo necesaria para que exista una relación comprometida y empoderada entre el coach y su cliente. En la parte central del diagrama representamos el corazón del modelo, es decir, los objetivos que puede tener una persona que se acerca a una relación de coaching. Veremos que el foco del cliente puede estar en un objetivo de plenitud, de búsqueda de equilibrio o de cambiar las formas de hacer las cosas (proceso). Por último, en la parte exterior del diagrama vemos una estrella de cinco puntas. Cada punta representa un ámbito donde el coaching puede desarrollarse.

A continuación, veremos en detalle cada una de las partes que conforman el modelo de coaching co-activo.

Los cuatro pilares

Los cuatro pilares del coaching co-activo son estos:

1. Las personas, por naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos.
2. El coaching ha de centrarse en la totalidad de la persona.
3. Escuchar atentamente a todos los niveles.

4. Suscitar la transformación.

Pilar 1: Las personas, por naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos. Son capaces: capaces de encontrar respuestas; capaces de elegir; capaces de actuar; capaces de recuperarse cuando las cosas no salen según lo previsto; y, sobre todo, capaces de aprender. Esta capacidad está presente en todos los seres humanos, independientemente de sus circunstancias. En el modelo co-activo, es más que una creencia: es una postura que adoptamos, una manera de posicionarnos.

La alternativa es creer que las personas son frágiles y dependientes. Desde este planteamiento, el trabajo del coach consistiría en guiar al coachee hacia la salida más segura posible. La diferencia es palpable. Cuando nos posicionamos defendiendo con fuerza la creatividad y los recursos que por naturaleza son inherentes a la otra persona, nos convertimos en adalides suyos, no en preocupados protectores que la llevan de la mano. Como coaches, cuando partimos de la base de la creatividad y de la existencia de múltiples recursos, pasamos a ser curiosos, a estar abiertos a todas las posibilidades, a descubrir con el coachee en lugar de dictarle. Esperamos que nos asombre.

La clave aquí es “por naturaleza”. Por supuesto que hay situaciones en las que las circunstancias resultan abrumadoras, en las que incluso el ser humano más resistente y adaptable siente que la montaña a la que ha de subir es demasiado alta, que el esfuerzo está sencillamente fuera de su alcance. En estos días, más que en cualquier otra época, nuestro cometido como coaches consiste en ver al verdadero ser natural que ha sido y sigue siendo capaz. Les recordamos a nuestros coachees su propia luz interior y los ayudamos a volver a encontrarla. Porque está ahí. Por naturaleza.

Pilar 2: El coaching ha de centrarse en la totalidad de la persona. Para la mayoría de las personas que quieren ayudar a los demás, y para la mayoría de los nuevos coaches o de las personas que asumen un papel de coach, la pregunta más habitual es esta: “¿Cuál es el problema que hay que resolver?”. Es una pregunta que nos hacemos con la mejor de las intenciones: un deseo de entender y de prestar una asistencia de valor para que un determinado problema pueda quedar resuelto. Pero, cuando un coach está sentado frente a su coachee, no está sentado frente a un problema que hay que resolver: el coach está sentado frente a una persona. Esa persona tiene un problema que resolver: un cambio que hacer, un sueño que cumplir, una tarea que realizar, un objetivo que alcanzar. Todo eso es cierto. Pero esa persona es más que el problema en cuestión, o que el objetivo, el sueño, la tarea. Es una persona plena: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Y el tema, cualquiera que este sea, no está claramente delimitado. Está inexorablemente entrelazado con toda la vida del coachee.

Por supuesto, coach y coachee pueden limitar totalmente la conversación a un único tema: por ejemplo, la realización de un proyecto específico. La clave está en una mayor consciencia, porque ningún tema existe de forma aislada. Una decisión en un área de la vida inevitablemente tiene un impacto en todas las demás áreas de la vida. Un cambio profesional ilusionante puede resultar muy satisfactorio, pero también puede suceder que afecte a la salud, a las relaciones familiares, al tiempo libre, a la ubicación geográfica. Un coach puede trabajar eficazmente con un coachee en un tema muy concreto y delimitado; pero en el “modo co-activo” entra también en juego una imagen más amplia que incluye a la totalidad de la persona.

Pilar 3: Escuchar atentamente a todos los niveles. Una conversación es un intercambio potente y dinámico entre personas. Es natural que prestemos atención al contenido de la conversación: las palabras, las posturas, las ideas. El contenido suele ser la parte más “visible” y aquello ante lo que resulta más fácil reaccionar. Y, sin embargo, por muy importantes que sean las palabras y el contenido, en todo momento están sucediendo muchas más cosas. Toda conversación

crea un tono, un estado de ánimo y matices. Hay tanta información, a veces más, en cómo se dicen las palabras que en qué palabras se eligen; a veces hay más información en lo que no se dice que en lo que sí se dice. Para el coach, la conversación se convierte en un ejercicio que consiste en escuchar atentamente a muchos niveles y, por supuesto, en optar por reaccionar, por intervenir. La información acerca de lo que decir o preguntar no procede de un guion establecido. Surge en el momento, en este momento, y luego en el siguiente momento. “Danzar en este momento” sería una buena metáfora para explicar este pilar del coaching co-activo. Es estar muy presente a lo que está sucediendo ahora mismo y reaccionar ante ese estímulo más que seguir un plan maestro.

Danzar significa responder desde una esencia co-activa, que significa a la vez *co*, de colaborativa, y *activa*, de hacer que la danza siga. En una conversación auténticamente co-activa hay momentos en los que es el coach el que guía la danza, otros momentos en que es el coachee el que la lleva, y otros en los que no está claro quién lleva y quién sigue. Los tres estados de esa danza son naturales.

Pilar 4: Suscitar la transformación. El coach y el coachee se encuentran en esta conversación co-activa con un propósito común: la vida plena del coachee. El tema del coaching probablemente sea algo bastante específico: una fracción de la vida del coachee en la que este está centrado. Pero si seguimos esa hoja hasta la rama y luego seguimos desde la rama hasta el tronco y hasta las raíces, siempre existe la posibilidad de una conexión más profunda. El objetivo del coaching en una sesión puede ser aportar claridad y acción en torno a un proyecto. La motivación que ha llevado al coaching podría ser un nuevo trabajo o un ascenso, mejorar la forma física o ejecutar un plan de empresa. De hecho, es posible que el coachee solo le esté prestando atención a ese objetivo específico de ese tema específico. Por su parte, el coach ve el árbol y una vida más amplia, plenamente conectada. Los coaches que siguen este modelo sostienen una visión en la que el tema se considera una expresión de algo que es todavía más valioso para el coachee. La acción en cuestión es un medio que lleva a un fin más elevado, una vida plenamente vivida en cualquier ámbito que el coachee considere importante.

Hay un anhelo de lo mejor, del potencial pleno que el coachee puede experimentar. Y cuando se activa con fuerza esa conexión entre el objetivo de hoy y el potencial de la vida, el efecto resulta transformador. Entonces el informe, la entrevista de trabajo o la carrera de 5 km se convierte en algo más que una casilla que marcar en una lista de tareas. Es una expresión de una convicción interior. La realización es un mensaje acerca de quién puede llegar a ser el coachee. Hay un cambio desde la satisfacción del “aaah” hasta la rompedora consciencia del “¡ajá!” —una nueva fuerza, una capacidad renovada—, que es como encontrar unos músculos que no sabía que tenía o que había olvidado que tenía.

Desde luego que los coachees eligen el tema, la acción y los resultados que quieren. Pero posicionándose a favor del mayor impacto posible hasta de la acción más pequeña, los coaches fomentan y, en último término, suscitan la transformación.

El corazón del modelo

La relación permanente entre coach y cliente existe únicamente para abordar los objetivos del cliente; y por ello, naturalmente, la vida del cliente es el foco que ocupa el centro del diagrama de la figura 1.

Los objetivos de un cliente que se acerca a una relación de coaching pueden estar relacionados con: plenitud, equilibrio o forma de hacer las cosas (proceso). Veámoslos en detalle.

Plenitud. La definición que cada coachee ofrece de la plenitud es siempre absolutamente personal. Probablemente incluya, sobre todo al principio, parámetros externos de éxito: un estupendo puesto de trabajo, suficiente dinero, un determinado estilo de vida. El coaching ira evolucionando hacia una definición más profunda de la plenitud. No se trata de tener más, no se trata de aquello que llena los bolsillos o los armarios del cliente. Se trata de lo que llena el corazón y el alma del cliente. Una vida que te llena es una vida que valoras, y cada cliente tiene su propia definición de lo que de verdad valora. Si lo que valora es asumir riesgos, ¿hay suficiente aventura en su vida? Si lo que valora es la familia, ¿está siendo injusto consigo mismo cediendo a las exigencias del trabajo?

Clasificar los valores es una manera de clasificar las opciones vitales, porque cuando las opciones reflejan los valores del cliente, su vida es más satisfactoria y a menudo el cliente percibe que esta fluye sin esfuerzo. Alcanzar un determinado objetivo puede resultar muy satisfactorio —especialmente si marca un hito—, pero la mayoría de los clientes se da cuenta de que la plenitud no es la línea de llegada. En su nivel más profundo, la plenitud consiste en encontrar y en vivir la experiencia de una vida útil y llena de propósito. Consiste en alcanzar nuestro potencial pleno.

Equilibrio. En la actualidad, con tantas responsabilidades y distracciones, y a la velocidad a la que cambian las cosas, el equilibrio puede parecer un sueño inalcanzable. Resulta particularmente difícil de conseguir para la mayoría de las personas que acuden al coaching. Sienten pasión por las cosas que les importan, están centradas en su compromiso y lo viven con tanta intensidad que a veces algún aspecto de su vida es un modelo de excelencia mientras que los demás son un desastre. Comprenden el valor del equilibrio y probablemente hayan intentado alcanzarlo —con buenos propósitos como hacer más ejercicio, tomarse tiempo libre o salir más con los amigos—, pero resulta que pasan las semanas o los meses sin que se produzca ningún cambio. Su vida está desequilibrada.

La gente a menudo se resigna a vivir sin equilibrio, como si sencillamente la vida fuera así. Sin embargo, el coaching de equilibrio se centra en ampliar el abanico de perspectivas y, por consiguiente, en añadir más opciones. En último término, el equilibrio consiste en ejercitar la facultad de elegir: decir sí a algunas cosas y no a otras. Esto puede llegar a constituir un reto. A menudo, los clientes quieren decir más veces que sí en sus vidas, pero no dejan espacio para ello, cosa que conseguirían diciendo que no a otras cosas. Esa tendencia conduce a una sensación de agobio y a vivir una vida que no está en equilibrio.

El equilibrio es un estado fluido, porque la vida misma es dinámica. Por consiguiente, es más interesante averiguar si los clientes se están moviendo en dirección a un mayor o menor equilibrio que plantearles el “equilibrio” como un objetivo que hay que alcanzar.

Forma de hacer las cosas (proceso). Siempre estamos haciendo cosas, en proceso. A veces resulta frenético; otras veces da una sensación de serenidad. Porque el coaching permite alcanzar eficazmente resultados, tanto los clientes como los coaches pueden caer en la trampa de los “resultados”: centrándose totalmente en el punto de destino y perdiendo de vista el fluir de la travesía. De hecho, el proceso se suele comparar con un río. En el transcurso de la vida, hay períodos de riadas, progresos que son como aguas rápidas y también días de calma, de corrientes estables. Pero también habrá tiempos de deriva, de estancamiento en remolinos vinculados con el trabajo o de torbellinos en las relaciones. Asimismo, habrá caídas reincidentes en la misma ciénaga engañosa, riadas y sequías. La tarea del coach consiste en observar, señalar y estar con el cliente siempre que este se encuentre en su proceso. El coach está ahí para animar y apoyar, para hacer compañía alrededor de las rocas y para escoltar al cliente a través de las aguas más oscuras, así como para celebrar su habilidad y sus éxitos cuando navegue por tramos difíciles. El coaching permite a los clientes vivir más plenamente en una relación más profunda con todos los aspectos de su vida.

Como hemos visto, el coaching co-activo abarca toda esta imagen completa del cliente: plenitud, equilibrio y proceso. Estos son los principios nucleares que se hallan en el corazón del modelo de coaching. Juntos crean el calor y la luz de una vida plenamente viva.

Los cinco contextos

Visualmente, el modelo de coaching que ilustra la figura 1 representa una estrella de cinco puntas. Cada punta es un contexto o un ámbito en el que el coach desarrolla su trabajo y entra en contacto con el coachee. Los describiremos a continuación en un determinado orden, pero en una relación de coaching son como cinco focos que estuvieran siempre brillando, tratando de iluminar la vida del cliente.

Escucha. La mayoría de las personas no escuchan a un nivel muy profundo. Sus ocupaciones y preocupaciones cotidianas no requieren más que un nivel mínimo de escucha —igual que la mayoría de las personas no alcanzamos más que un nivel medio de forma física—. No necesitamos los músculos porque no somos atletas de élite. En la escucha diaria, atendemos principalmente a las palabras. Nos centramos en lo que la otra persona ha dicho y en lo que yo he dicho. Piensa en todas las discusiones en las que el problema se centró en qué palabras precisas se habían pronunciado: “Eso no es lo que has dicho”, “Es lo que quise decir”, “Pero no es lo que has dicho”. A veces oímos las palabras y luego desconectamos de la conversación mientras las procesamos internamente y nos ponemos a pensar en lo que diremos a continuación. Quedamos atrapados en nuestros propios sentimientos; nos tomamos las cosas personalmente; escuchamos de modo superficial al tiempo que evaluamos y juzgamos lo que la otra persona está diciendo.

Por supuesto, el coach escucha las palabras que dice el cliente, siguiendo la trayectoria del contenido de la conversación de coaching. Pero la parte más importante de la escucha en el coaching se produce de manera más profunda. Radica en escuchar el significado que hay detrás de la historia que cuenta el cliente.

El coach escucha atento a la aparición de la visión, los valores y el propósito del cliente. También escucha prestando atención a las resistencias, los temores, las reincidencias, y la voz del saboteador interno, que se hace presente para poner objeciones a los cambios, para señalar los puntos débiles del cliente y para listar todas las razones por las cuales una determinada idea, cualquiera que esta sea, no dará resultado.

El coach escucha a muchos niveles simultáneamente para oír si el cliente está en su proceso, en qué aspectos está en desequilibrio y su progreso en su travesía hacia la plenitud. El coach también escucha para percibir los matices de la duda, el tono agrio de algo que no es totalmente cierto.

Escuchar es el punto de entrada de todo el coaching. Como coach, la escucha activa te permitirá lo siguiente:

1- Articular: Articular es la capacidad de describir sucintamente lo que está ocurriendo. A menudo, los clientes no son capaces de ver por sí mismos lo que están haciendo o diciendo. O tal vez puedan ver los detalles, pero no la imagen general. Con esta habilidad, compartes tus observaciones con la mayor claridad posible, pero sin emitir juicio alguno. Les dices a tus clientes lo que ves que están haciendo.

Como coach, tienes la responsabilidad de articular lo que ves; pero, al mismo tiempo, igual que ocurre con el resto de habilidades de coaching, no debes empeñarte en tener razón al respecto. Esta habilidad de decir audazmente lo que ves sin que sientas la necesidad de tener razón, dejando un montón de espacio para las contraofertas y para interpretaciones diferentes, es clave para la naturaleza co-activa de la habilidad. Siempre y cuando los coaches puedan librarse de la presión o de la necesidad de tener razón, existirá una enorme libertad para comentar lo que da la impresión de ser cierto; y para los clientes será de gran ayuda oírlo expresado.

2- Clarificar: Muchas personas tenemos tendencia a actuar a partir de pensamientos vagos o incompletos y de sentimientos sin resolver. Es posible que nos apoyemos en conclusiones o que las saquemos a partir de una información esquemática. Es posible que los clientes se vayan por las ramas o se enreden en sus propias historias. Es posible que estén a la deriva en medio de la niebla, tratando de salir con mucho esfuerzo. A veces están ofuscados por ideas confusas y por formas desfasadas de mirar el mundo. Es posible que estén leyendo mapas viejos. Los coaches sirven como recurso para ayudar a los clientes a generar mayor claridad.

La habilidad de clarificar es una combinación de escuchar, preguntar y volver a situar las cosas en su contexto. A veces consiste sencillamente en probar distintas perspectivas: “Esto es lo que estoy oyendo...”, “¿Es correcto?”, “Tengo la sensación de que estás buscando...”. La clarificación permite enfocar la imagen con nitidez, añade detalles, la mantiene congelada para poder inspeccionarla, para que el cliente pueda decir: “¡Sí, eso es!”. Es una forma de atravesar la niebla y de volver a la vía elegida.

3- Metavisión: Súbete a un helicóptero imaginario con el cliente, sitúalo a 1500 metros de altitud y, desde allí, contemplad la vida del cliente. Esa es la habilidad de la metavisión. Resulta de particular utilidad cuando el cliente está metido en una zanja y no es capaz de ver a más de un palmo de distancia. La metavisión presenta la imagen general y deja espacio para ver con perspectiva. El coach podrá preguntar: “¿Qué ves desde aquí arriba? ¿Cuál es la verdad que puedes ver desde esta posición estratégica, y que no podías ver desde abajo?”. La metavisión vuelve a conectar al cliente con su visión de sí mismo y con una vida plena. Cuando está debatiéndose al pie de la montaña, mirando hacia arriba y viendo el desalentador trabajo que le queda por hacer, la metavisión le permite flotar por encima y tener una perspectiva nueva.

La metavisión es una manera útil de proporcionar contexto, especialmente cuando la situación induce a caer en los detalles del problema. Así, por ejemplo, una clienta acude a la sesión de *coaching* preocupada por la reacción que cree que va a tener un empleado cuando en breve ella le comunique que queda despedido. La coach le pide que analice la situación desde la metavisión —es decir, desde el punto de vista de construir una cultura de trabajo— en lugar de centrarse en los sentimientos heridos o en el enfado. ¿Cuáles son los costes para la organización de no despedir a esa persona? ¿Cómo afectará el despido a la comunicación y a la confianza entre el resto del personal a largo plazo?

4- Metáfora: La habilidad de la metáfora te permite recurrir a las imágenes y a la experiencia para ayudar al cliente a que comprenda más rápida y fácilmente. La pregunta “¿Estás perdido en medio de la niebla?” crea una imagen, una experiencia, que implica al cliente a un nivel muy distinto que la pregunta “¿No lo tienes claro?”, que se dirige al plano intelectual del cliente. El cliente puede adentrarse por una imagen en la que está perdido en medio de la niebla. Sabe cómo es y cómo le hace sentir a uno. Es toda una experiencia. La metáfora proporciona una gran riqueza de imágenes para la exploración y comprensión de los problemas del cliente.

Intuición. Nuestra cultura no considera que la intuición sea un medio fiable para sacar conclusiones ni para tomar decisiones y, por ello, vacilamos a la hora de expresar lo que nuestra intuición nos dice. Sin embargo, es uno de los dones más poderosos que el coach aporta al coaching.

Imagina la siguiente situación: tu clienta está en pleno relato de la acción que llevó a cabo la semana pasada. Es una historia estupenda, que revela un éxito tras otro. Lo ha hecho todo exactamente tal como dijo que lo haría. Pero tu intuición te dice que se está guardando algo. Así que, a pesar de la apabullante sensación de logro, le comentas: “Mi intuición me dice que hay algo que no me estás contando con respecto a la semana pasada. ¿Es eso cierto?”. Tu intuición te ha dado un toquecito e interpretas que la clienta se está guardando algo, y eso es lo que le dices. No importa que aciertes o no con tu interpretación. Si la clienta se está guardando algo, estupendo, porque has abierto una puerta para hablar de ello. Si la clienta dice que no se está guardando nada, estupendo, pues refuerzas el éxito de la historia. La clave con respecto a la intuición y al coaching es que la intuición siempre impulsa la acción y permite profundizar en el aprendizaje, aun cuando se perciba como un estrépito y no como una suave melodía.

La intuición a menudo se presenta de manera inesperada en la conversación de coaching. A veces es un presentimiento, otras una imagen visual o un cambio inexplicado de emoción o de energía. Lo importante que debes recordar para el coaching es estar abierto a la intuición: confiar en ella, ser consciente de ella y no mostrar ningún apego a la interpretación que hagas de ella. A fin de cuentas, la intuición sirve cuando incita al cliente a la acción o a que profundice en su aprendizaje. El hecho de que sea correcta es en realidad irrelevante. Son los clientes los que deciden qué les sirve de esos toques de tu intuición.

Curiosidad. La curiosidad comienza con una pregunta. Lo interesante de cualquier pregunta es que automáticamente nos induce a empezar a mirar.

Nuestra experiencia en el colegio nos entrenó para recabar información planteando preguntas concretas que nos permitan deducir las respuestas. En aquel contexto, aprendimos que las preguntas tienen respuestas correctas que son específicas, concretas y medibles. Aprendimos que las preguntas se utilizan para restringir las posibilidades. Ese es el método deductivo.

Existe una gran diferencia entre las preguntas convencionales, que obtienen información, y las curiosas, que suscitan la exploración personal. Los siguientes ejemplos ilustran las diferencias entre ambos tipos de preguntas:

- ¿Qué temas incluirías en el informe? *frente a* ¿Qué te aportará terminar el informe?
- ¿Cuánto ejercicio necesitas hacer cada semana? *frente a* ¿Qué sería para ti estar en forma?
- ¿Qué opciones de formación tienes a tu alcance? *frente a* ¿Qué quieres saber que no sepas ya en la actualidad?

Una técnica para desarrollar tu curiosidad consiste en empezar la frase por “Siento curiosidad por...” antes de hacer una pregunta. Es más probable que la información revelada a través de la curiosidad esté menos censurada, se emita con menores precauciones, sea más desordenada y también más real. En el coaching, lo ideal es hacer preguntas verdaderamente curiosas con una mentalidad curiosa. Es preciso que aprendas a dejar de hacer preguntas desde una posición de experto —con la intención de clasificar, analizar y categorizar la información para su posterior uso— y que sencillamente preguntes movido por la curiosidad.

El coach curioso no tiene todas las respuestas. Cuando te muestras curioso ya no estás en el papel de experto, sino que te estás uniendo a tu cliente en una búsqueda de las opciones existentes. Estás explorando su mundo con él, no superponiendo el tuyo al suyo. Es como mirar su mundo con los ojos maravillados de un niño.

Cuando actúas como consultor, recopilas información para poder ofrecer las recomendaciones más adecuadas. Tienes el conocimiento experto y estás buscando información para determinar qué camino seguir. Eres como un contratista al que le han encomendado que construya algo con los materiales que se encargará de llevar a la obra. En el coaching co-activo, en cambio, eres curioso. Participas como un colaborador que tiene experiencia y pericia en materia de construcción y que hará el edificio con los materiales que encuentre en la obra. La información la tiene el cliente. Tu curiosidad le permite al cliente explorar y descubrir. Abre un abanico más amplio de posibilidades porque es más flexible. La curiosidad invita al cliente a buscar sus propias soluciones. El coach co-activo parte de la base de que el cliente conoce las soluciones más adecuadas y tiene los recursos necesarios para dar con ellas.

El cliente, al encontrar las soluciones en su interior —más que en ti, el coach—moviliza todavía más recursos. El efecto de encontrar las respuestas también resulta muy estimulante, porque se produce un aprendizaje importante. La curiosidad genera la búsqueda, la define y la dirige, pero es la exploración la que crea el aprendizaje. Y es un tipo de aprendizaje que perdura, porque proviene de dentro. Con preguntas que dan lugar a respuestas correctas o puramente objetivas, buscamos en nuestros archivos internos la respuesta adecuada: la respuesta correcta. Con curiosidad, nos abrimos a la experiencia de explorar, revelar, rebuscar, considerar, reflexionar. Ese es el aprendizaje que conduce al cambio y al crecimiento sostenibles.

Impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje. El resultado más visible del coaching es también la principal razón por la que los clientes acuden inicialmente a él: la acción. Los clientes quieren cambiar, ver resultados, avanzar. También es verdad que el concepto de “acción” representa cosas muy distintas según los clientes. Para algunos de ellos, significará alcanzar objetivos específicos o un mayor nivel de desempeño. Para otros, tendrá que ver con integrar nuevas prácticas o desechar hábitos firmemente arraigados. Para otras, será prestar atención a la cualidad más subjetiva de su existencia. En cualquier caso, sea cual sea la manera en que los clientes definen la “acción”, será un foco en su coaching.

En el coaching co-activo, decimos que un segundo resultado, complementario aunque igual de importante, es el aprendizaje. Lo que los clientes aprenden por el camino los ayuda a elegir cada vez mejor y, en último término, los hace más competentes y refuerza sus recursos en las áreas en las que están centrando su coaching. De hecho, es este ciclo de acción y aprendizaje a lo largo del tiempo el que conduce a un cambio sostenido y eficaz. Los clientes actúan y aprenden, lo que los lleva a más acción basada en lo que han aprendido, y el ciclo se perpetúa. El coaching es ideal para este proceso, porque la relación es permanente y está diseñada para centrarse en estos dos elementos interrelacionados. Todas las habilidades de coaching se utilizan para impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje del cliente.

Una de las confusiones más comunes con respecto al coaching es que se utiliza simplemente para conseguir que se hagan las cosas; que se hagan con mayor nivel de eficacia. Debido a esta confusión, se ha comparado el coaching con contratar a alguien que haga de padre gruñón, que vigile que hayas hecho la cama y los deberes. Pero el coaching no consiste solo en conseguir que se hagan las cosas; consiste, en la misma medida que lo anterior, en seguir aprendiendo, particularmente de qué manera está o no contribuyendo la acción a los principios nucleares. Esta relación entre acción y aprendizaje,

y los principios nucleares es clave. A Gandhi se le atribuye la siguiente cita: “La vida es algo más que incrementar su velocidad”. Del mismo modo, la vida es algo más, al menos en el modelo co-activo, que incrementar la acción.

Desde el punto de vista del cliente, el énfasis se situaría en las palabras “acción” y “aprendizaje”. En cambio, el coach se centraría en las palabras “impulsar” y “profundizar”. Acción y aprendizaje son lo que experimenta el cliente, mientras que impulsar y profundizar es tarea del coach, lo que implica tomar el mando o hacerse cargo del coaching. Los clientes esperan que el coach lo haga y dependen de él para ello. Aun así, danzará con las respuestas que te den los clientes y estarás dispuesto a llevar el coaching hacia nuevos rumbos que los harán actuar y profundizar en su aprendizaje. Hacerse cargo no quiere decir obstinarse. En último término, el coach se hace cargo en beneficio del movimiento del cliente.

Autogestión. Para sostener de verdad la agenda del cliente, el coach debe apartarse, cosa que no siempre resulta fácil. La autogestión es la capacidad del coach de dejar a un lado sus opiniones personales, sus preferencias, su orgullo, su tendencia a ponerse a la defensiva, su ego. El coach debe estar “al otro lado”, del lado del cliente, con él, inmerso en la situación y en la pelea del cliente, no “de este lado”, gestionando sus propios juicios y pensamientos.

Las señales son evidentes. Cuando te encuentres atrapado en el autoanálisis —defendiéndote, juzgando, sintiéndote irritado— debería empezar a sonar la alarma. Cuando sientas que estás enganchado o atrapado en una reacción emocional personal, significa que ya no estás con tu cliente: estás con tus propias reacciones, pensamientos y sentimientos. Necesitas encontrar el camino de regreso a tu cliente y volver a conectar con él.

El hecho de preguntarte a ti mismo “¿Seguimos progresando de acuerdo con lo previsto en relación con la agenda fundamental?” posiblemente te desvíe por un momento de la conversación, como si el observador que hay dentro de ti estuviera vigilando su desarrollo. Y, sin embargo, hay veces en los que ese momento de distancia objetiva, de atención, es importante para que el coaching siga su curso.

La autogestión supone renunciar a la necesidad de quedar bien y de tener razón; la luz debería alumbrar al coachee, no al coach. La autogestión tiene que ver con la consciencia del impacto que tenemos.

La autogestión también consiste en saber cuándo la situación te supera. Cuando te sorprendas dándote cuenta de ello, sé amable contigo mismo. En semejante situación, lo más constructivo que puedes hacer para tu cliente —y de paso para ti— es referirlo a un asesor profesional, un terapeuta o un coach menos implicado. Si la alianza no funciona, no puedes sostenerla a solas. Así que, si de verdad sientes que no puedes trabajar con un cliente, lo mejor que los dos podéis hacer es cambiar de orientación.

El papel del coach en el modelo. El coach es una especie de agente de cambio, que introduce la ecuación del cambio sin saber cuál será el resultado. Objetivos y planes, nuevas prácticas, nuevos hitos y logros de todo tipo forman parte del trabajo continuo del cliente, facilitado por la interacción de coaching. El coach es un catalizador, un elemento importante en el proceso de aceleración del cambio.

Pero esto es algo más que un papel pasivo. Consideramos el coaching, y particularmente la forma de este que aquí presentamos, como un rol de servicio que requiere compromiso y presencia por parte del coach. Ya esté trabajando el coach con clientes particulares individuales o se le haya contratado

para trabajar dentro de una organización, un elemento subyacente es, sin duda, una idea de propósito, incluso de uno más elevado. Cuando nos orientamos hacia ese propósito más elevado, creamos los medios para que en los clientes y, por extensión, en las familias y en las organizaciones se produzca un cambio transformativo. La onda expansiva de cambio en el propósito más elevado del cliente surge de este y se difunde por el mundo.

Estar presente ahí, contribuir a ese cambio, resulta enormemente gratificante. Satisface el sentido de propósito más elevado presente en la vida del coach. Marcar una diferencia —ayudando a otras personas a hacer realidad sus sueños y a alcanzar su máximo potencial— es el motivo por el que los coaches se sienten atraídos por este trabajo.

Conclusión

Para que el coaching funcione, debe haber compromiso por parte del cliente: compromiso de explorar, de cambiar, de aprender, de asumir riesgos; de perseverar aun cuando las cosas se pongan difíciles; y de dedicarle tiempo y energía. El cliente ha de estar dispuesto a salir de su zona de confort y a adentrarse por lo desconocido hacia el cambio. Sin ese compromiso, el coaching zozobra y se convierte en mera cháchara o en el establecimiento de listas de tareas pendientes que, a menudo, nunca se llegan a cumplir. Afortunadamente, los clientes se sienten en su mayoría estimulados y llenos de buena voluntad cuando empiezan. Es el momento ideal para que se sitúen con respecto a su compromiso y lo declaren.

Por su parte, los coaches deben explicar muy claramente a sus clientes cuál es su compromiso con ellos. Se trata del compromiso de hurgar en profundidad y con valentía, de escuchar activamente las palabras que se pronuncian y las que no. Con ese nivel de compromiso, el coaching puede resultar emocionante e inspirador, y no se hará trivial. El coach comprometido con sus clientes y con sus objetivos últimos está dispuesto a desafiar, a incitar, a motivar, a animar y, a veces, a insistir en que el cliente se haga cargo. Se trata del pilar de “suscitar la transformación” en acción. Cuando el coach pone el cien por cien de su esfuerzo y conocimiento experto y se sitúa en el mismo nivel de compromiso que el cliente, la relación entre ambos es realmente co-activa. Son ese compromiso mutuo y la alianza diseñada entre el cliente y el coach los que crean el espacio seguro y de valentía en el que los clientes pueden llevar a cabo ese importante trabajo personal con sus vidas.

fin del resumen ejecutivo

Henry Kimsey-House fue uno de los primeros coaches profesionales en la década de 1980, es cofundador y el principal diseñador de los provocativos programas de aprendizaje experiencial de The Coaches Training Institute (CTI), la más importante escuela de formación de coaches del mundo. CTI y su filosofía co-activa han revolucionado las vidas y carreras de más de 35 000 directores, líderes y coaches de todo el mundo.

Profundamente convencido de que la educación debería guiarse por un aprendizaje de inmersión basado en el contexto y no por áridos montones de información, Kimsey-House mantiene su compromiso de crear entornos de aprendizaje ricamente participativos y transformativos, en los que la retención alcanza el 80 % y no el tradicional 20 %. Sigue desarrollando contenidos curriculares innovadores y colaborando con otros dinámicos líderes del pensamiento.

Karen Kimsey-House es cofundadora y CEO de The Coaches Training Institute, la más importante escuela de formación de coaches del mundo. Una de las eminencias que más pronto gozaron del reconocimiento general en la profesión de coaching, fundó CTI en 1992 con Laura Whitworth y Henry Kimsey-House. Juntos crearon la filosofía co-activa de las relaciones en la que se basan los programas mundialmente famosos de coaching y de liderazgo. Empresaria de éxito, Kimsey-House fundó y dirigió el programa de educación de adultos Learning Annex San Francisco en 1986, y contribuyó a su desarrollo hasta convertirlo en uno de los programas municipales Learning Annex más admirados. Es Master of Fine Arts (MFA) en Comunicaciones y Teatro por la Temple University de Filadelfia. Activa en su compromiso de llevar la co-actividad a entornos amenazados y a poblaciones en conflicto, Kimsey-House sigue liderando talleres de CTI y es una dinámica conferenciante que recorre todo el mundo.

Phillip Sandahl es cofundador de Team Coaching International (TCI), que ayuda a organizaciones de todo el mundo a destacar sacando el máximo partido al poder de los equipos. Sandahl y Alex Phillips, cofundadora de TCI, son asimismo los desarrolladores del modelo de eficiencia de los equipos denominado Team Diagnostic, así como de una serie de herramientas integradas de evaluación que utilizan cientos de equipos de todo el mundo. La herramienta de evaluación Team Diagnostic Assessment original está disponible en dieciocho idiomas y cuenta con coaches/facilitadores formados y certificados en treinta y tres países.

Sandahl es también miembro sénior del cuerpo docente de The Coaches Training Institute. Ha desempeñado un importante papel en la expansión internacional del coaching y es pionero en el ámbito del coaching de equipos.



Ficha técnica

Editorial: Paidós
Fecha de publicación: 13/02/2014
ISBN: 9788449329869

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo todos los meses para
tu éxito personal y profesional