

## Capítulo 2

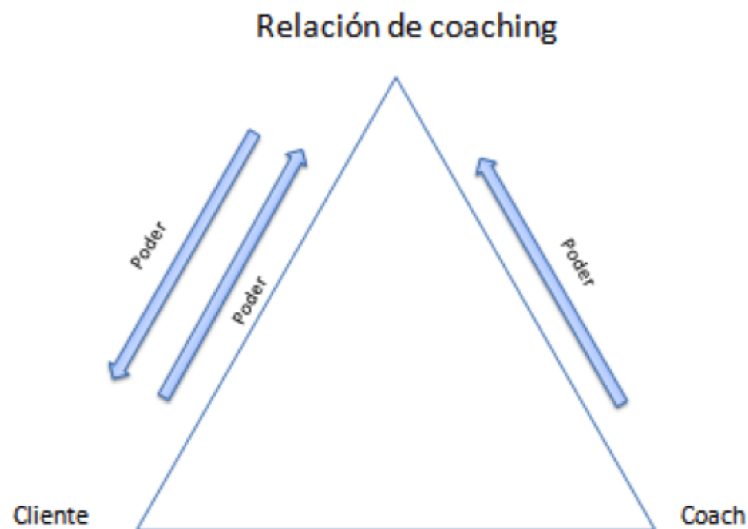
### La relación de *coaching* co-activo

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. 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 sólo 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; ésa 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, también hacemos hincapié en la relación de igual a igual: el *coach* y su cliente tienen papeles equivalentes aunque diferentes. Son co-activos en la relación, son co-creadores y colaboradores, en cierto modo.

Podemos representar esta relación en forma de triángulo (véase el cuadro 2.1). El *coach* otorga el poder a la relación de *coaching*. También el cliente otorga el poder a la relación, no al *coach*. A su vez, la relación empodera al cliente para que éste se haga cargo de su vida y de las opciones que elige. En este diagrama, todo el poder de la relación existe para servir al cliente.

De hecho, el *coach* co-activo debe pasar de “soy poderoso” a “la relación de *coaching* es poderosa”. Hacer un *coaching* poderoso no sólo consiste en ser un *coach* poderoso, también tiene que ver con el poder que experimenta el cliente. 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 de motivación y la energía que el *coach* aporta en forma de su compromiso, sus habilidades y su comprensión del proceso humano de cambio.



**Cuadro 2.1. El triángulo de poder del *coaching***

### **El entorno del *coaching***

En su forma más elemental, una sesión de *coaching* es una conversación entre un *coach* y otra persona o –en términos de una relación de *coaching*– entre un *coach* y dos o más personas. Pero no se trata de una conversación ordinaria, cotidiana. Una conversación de *coaching* eficaz llega al corazón de lo que es importante. Es una conversación centrada, atenta, diseñada para apoyar al *coachee* en su tarea de aclarar opciones y realizar cambios, siendo fundamental el entorno en el que se produce.

Por “entorno” entendemos tanto el entorno físico como el relacional, constituido por normas básicas, expectativas y acuerdos. En el *coaching* co-activo, hablamos de dos características esenciales para que el entorno del *coaching* sea eficaz: la primera es que ha de ser lo suficientemente seguro para que el cliente sienta que puede asumir los riesgos que necesita asumir; y la segunda es que ha de ser un lugar de valentía en el que el cliente pueda plantearse su vida y a las opciones que elige con motivación, curiosidad y creatividad. Por cierto, “seguro” no significa necesariamente “cómodo”. Un cambio importante puede resultar tremendamente incómodo y, sin embargo, siempre hay vías para garantizar que la experiencia sea segura. Igual que el escalador que asciende por la pared de una montaña en busca de la cumbre, es posible que los clientes perciban el proceso como algo estimulante, agotador y aterrador. Pero saber que existe el equivalente de una cordada, que literalmente sujeta al escalador y garantiza su seguridad, les da la confianza necesaria para seguir escalando.

Una serie de cualidades caracterizan un entorno que es seguro para el cliente al tiempo que estimula su valentía. Estas cualidades conforman lo que podría llamarse el “contenedor” de la relación de *coaching*.

## Confidencialidad

Cambiar supone alterar el orden habitual y establecido de las cosas. Puede que resulte profundamente satisfactorio, incluso emocionante, embarcarse en semejante cambio, y aun así que sintamos que existe un riesgo. Aun cuando el cliente y su mundo están totalmente comprometidos con el cambio y lo apoyan plenamente, el cambio es, por naturaleza, algo desconocido. Si el cliente se va a arriesgar a realizar un cambio significativo, ha de estar en posición de poder hablar libremente con su *coach*. Revelar cosas es fundamental porque conduce al descubrimiento que es necesario para la acción. Sin la seguridad y la sensación de confianza que proporciona la confidencialidad, el *coaching* se volverá vacilante y siempre habrá una corriente subyacente de sospecha con respecto a lo que no se está diciendo.

Los *coaches* que trabajan con clientes dentro de una organización tienen que manejarse en un entorno más complejo. La confidencialidad entre el *coach* y su cliente sigue siendo una condición clave para que pueda tener lugar una conversación segura y valiente pero, dado que la organización tiene un interés creado en el resultado, suele establecerse alguna vía de información sobre el *coaching*. A menudo los clientes son los que asumen la responsabilidad de informar acerca de la naturaleza del trabajo de *coaching*, lo que les permite revelar lo que es más relevante para la organización al tiempo que preservan la confidencialidad entre ellos y su *coach*.

## Confianza

Un acuerdo para mantener la confidencialidad de la conversación de *coaching* es un componente clave para construir la confianza. Ésta también se va generando a lo largo del tiempo a medida que tanto el cliente como el *coach* aprenden que pueden contar el uno con el otro y cuando el cliente aprende que la relación da sus frutos. La confianza se construye a partir de pequeñas cosas como llegar puntual a las sesiones de *coaching* y establecer una pauta de fiabilidad. Debido a que la confianza funciona en ambos sentidos, es tan importante para el *coach*, que debe generar confianza a través de sus acciones, como para el cliente.

La relación también se construye y la confianza crece cuando el *coach* sencillamente cree en su cliente. Vivimos en una cultura en la que, en general, se le exige a la gente que se ponga a prueba constantemente, que demuestre su valía en relación con cierto patrón de desempeño, antes de ser aceptada en un determinado círculo. La cultura crea relaciones en las que prevalece demostrar la valía, explicar, justificar. Una relación de *coaching* construida sobre la premisa de que el cliente es una persona por naturaleza completa, creativa y llena de recursos, capaz de elegir las mejores opciones, está basada en una confianza elemental en la capacidad e integridad del cliente. El cliente ve que hay una persona en su vida que cree en su capacidad de hacer lo que dice que puede hacer y de ser la persona que dice que quiere ser.

Es una paradoja que el *coach* crea plenamente en su cliente y, al mismo tiempo, le pida que responda de sus compromisos. Cuando hablamos de “responder” o de “asumir la responsabilidad”, no nos referimos a un contexto de juicio, como lo sería un “ demuéstremelo”, sino sencillamente a que el cliente dé cuentas de su promesa de actuar y de su asimilación del aprendizaje. El cliente ve que el *coach* está realmente de su parte, que respeta su visión y su plan de acción, pero que también está dispuesto a ser honesto y directo, por el bien del cliente.

### **Decir la verdad**

A esta característica del entorno del *coaching* también la podríamos llamar “afrontar la realidad”. Un espacio seguro y de valentía para el cambio tiene que ser, por definición, un lugar en el que se pueda decir la verdad. Es un lugar en el que el cliente pueden expresar toda la verdad acerca de lo que ha hecho y de lo que no, sin preocuparse por lo que dirá el *coach*. Es un entorno libre de juicios y un lugar en el que el *coach* espera que el cliente le presente la verdad, porque la verdad no tiene otras consecuencias que el aprendizaje, el descubrimiento y una nueva forma de entender las cosas. Por su parte, el cliente también espera la verdad del *coach* porque ésta es precisamente la perspectiva para la que lo ha contratado. A menudo el cliente está tan metido en su propia situación, tan apegado a su historia y a su modelo de comportamiento habitual, que es incapaz de ver la verdad con claridad. Ésta puede ser una de las razones por las que acude al *coaching*. El cliente cuenta con el *coach* por la agudeza de éste, que le permite ver a través de la niebla y el caos. En la relación de *coaching*, el cliente debe poder contar con que las interacciones serán directas y honestas.

Decir la verdad no tiene por qué ser conflictivo, aunque es posible que genere cierta polémica. Puede manejarse con dureza o con suavidad, pero quiebra la habitual aceptación tácita de las explicaciones del cliente. Decir la verdad es lo contrario de pasar de largo o de obviar: es decir claramente que el emperador no lleva ropa. No hay juicio inherente en el hecho de decir la verdad. El *coach* sólo está diciendo lo que ve. Ocultar la verdad no le sirve ni al cliente ni a la relación de *coaching*. Una relación real no se construye sobre la amabilidad; se construye sobre la autenticidad, afrontando la realidad. Cuando el *coach* tiene el valor de decir la verdad, se erige para el cliente en modelo de quien domina el arte de decir las cosas claras. Y en ese proceso se consolida la confianza entre el *coach* y el cliente.

### **Apertura y amplitud**

Una de las cualidades que hacen que la relación de *coaching* funcione es la amplitud. Se trata de un lugar en el que los clientes pueden respirar, experimentar, fantasear y diseñar estrategias sin limitaciones. Es otro mundo, un lugar de fascinación y de sueños. Es un lugar en el que pueden ventilar su rabia, sus preocupaciones, su resentimiento, su sensación de injusticia. Es un lugar en el que el fracaso se reconoce como medio de aprendizaje, en el que no hay verdades absolutas y en el que existen muy pocas reglas.

Para el *coach*, la amplitud también significa no estar apegado a ningún modo de actuación en particular ni a ningún resultado que pueda alcanzar el cliente. El *coach* sigue preocupándose por sus clientes y las agendas, la salud y el crecimiento de éstos, pero no por el camino que han de tomar para llegar allí, ni por la velocidad a la que viajen, ni por las vueltas que tengan que dar en el viaje, mientras sigan moviéndose en la dirección que los conduce a los resultados que desean alcanzar. En último término, el *coaching* no trata de aquello que el *coach* proporciona sino de aquello que el cliente crea. Un *coach* puede proponer un determinado modo de actuación para alcanzar los resultados a los que el cliente aspira, y eso está bien. La tormenta de ideas [*brainstorming*] forma parte del *coaching* y puede contribuir de manera notable al proceso del cliente. Pero para garantizar que sigue habiendo una relación abierta, el *coach* no debe estar apegado al hecho de que el cliente haga o no caso de sus sugerencias. La amplitud de la relación requiere que el cliente disponga de múltiples canales abiertos a la inspiración creativa y que no se limite a las buenas ideas del *coach*, por muy sabio que éste sea o por mucha experiencia que tenga. De esta manera, el cliente es capaz de explorar un mayor abanico de posibilidades.

## La alianza diseñada

Hasta ahora hemos hablado de esta relación entre cliente y *coach* como si fuera algo conceptual. En realidad, creemos que es importante que ambos diseñen consciente y deliberadamente su relación de trabajo y que sigan rediseñándola a medida que ésta se desarrolla, previendo igualmente cómo la cerrarán. La alianza diseñada rodea al *coach* y al cliente en el modelo de *coaching* co-activo (véase el cuadro 1.1) y representa el contenedor en el interior del cual el *coach* y el cliente realizan su trabajo.

El propio diseño será distinto dependiendo del *coach* y será único para cada relación *coach*-cliente. La conversación que crea el diseño se centra en las presunciones y expectativas del *coach* y del cliente. El propósito de esta conversación deliberada consiste en aclarar el proceso y los resultados esperados y en proporcionar un foro para la negociación del diseño de una relación tan poderosa como sea posible, tanto para el cliente como para el *coach*.

Dicho en términos más sencillos, el diseño de la alianza responde a preguntas del tipo: *¿Qué condiciones se requieren para que trabajemos juntos de una manera eficaz? ¿Cuáles son los obstáculos existentes o los obstáculos potenciales? ¿A qué preguntas fundamentales es preciso que contestemos para sacar el máximo provecho de este proceso?* Y a medida que el *coaching* avanza se irán planteando continuamente nuevas preguntas: *¿Qué está funcionando y que no? ¿Qué necesitamos cambiar para conseguir que la relación sea más eficaz o tenga mayor impacto?*

La primera conversación acerca de la creación de una relación de trabajo eficaz no es más que el principio. Mantener la apertura y encontrar formas nuevas o más eficaces de trabajar juntos es algo permanente en una relación de *coaching* co-activo. En cierto modo, la fuerza de la capacidad de un cliente para hacer cambios

en su trabajo y en su vida da la medida de la fuerza de la relación *coach*-cliente. Y la fuerza de esa relación se mide a través del compromiso de seguir trabajando en el diseño abierto, audaz y en evolución permanente de su alianza.

## **El formato del *coaching***

A lo largo de la última década, el *coaching* como práctica y como profesión se ha arraigado de una gran variedad de maneras, y sigue aumentando la diversidad de los entornos en los que se están utilizando el proceso y las habilidades. Hoy en día encontrarás a *coaches* co-activos trabajando tanto desde sus despachos en casa como en instituciones y organizaciones. Hallarás a *coaches* co-activos tanto en las celdas de las cárceles como en las salas de los consejos de administración de las empresas. Otros combinan el *coaching* con la consultoría para proporcionar apoyo y seguimiento continuos para la puesta en práctica de las medidas. Muchos *coaches* trabajan con clientes privados, individuales. Algunos se especializan en el trabajo con equipos, o con relaciones interpersonales. Hoy en día el *coaching* es global y transcultural. Tanto *coaches* como clientes pertenecen a docenas de categorías demográficas, tales como grupos de edad, de nivel de renta, de nivel educativo, de pertenencia étnica o de nivel laboral. Muchos *coaches* se especializan en una determinada área de interés o profesional y se centran en trabajar con CEOs, con inmigrantes o expatriados, con artistas y músicos o con padres y sus hijos adolescentes.

El entorno en el que tiene lugar el *coaching* también es diverso. Muchos *coaches* trabajan con sus clientes por teléfono con citas planificadas con regularidad, a menudo semanales, aunque existen muchas variaciones. Algunos *coaches* y sus clientes prefieren las sesiones presenciales, ya sea en el lugar de trabajo del cliente, en la oficina del *coach* o fuera de esos dos lugares. A veces, los *coaches* acuerdan con sus clientes trabajar durante un período de tiempo establecido, por ejemplo tres meses, seis meses o un año. Otros *coaches* establecen con sus clientes relaciones permanentes, sin prever una fecha de finalización. Se hace *coaching* tanto en salas de juntas o en apartamentos urbanos como en refugios de montaña.

Dentro de ese marco, los *coaches* aportan su formación y su experiencia, así como una amplia variedad de herramientas y de instrumentos de diagnóstico. Las combinaciones de formas y entornos siguen multiplicándose, inspiradas por la imaginación de los *coaches* y los intereses de los clientes. Y sin embargo, cualquiera que sea la forma que adopta el *coaching*, estamos convencidos de que alcanza su mayor eficacia cuando el *coach* y el cliente crean un espacio seguro y de valentía para su trabajo y cuando ambas partes diseñan deliberadamente la alianza con la que van a trabajar.

## **Primeros pasos**

Lo más frecuente es que el *coach* comience una relación de trabajo con un proceso inicial que le sirve al cliente de orientación como ejercicio de autodescubrimiento. Este proceso, destinado a sentar una base sólida, permite que el cliente se

familiarice con el proceso de *coaching*, proporciona una oportunidad para diseñar la alianza e inicia el trabajo que consiste en aclarar los temas y los objetivos que se propone abordar el cliente. No existe una forma estándar para ello. Para algunos *coaches* se limita a una breve entrevista o a un cuestionario básico de una o dos páginas que se contesta en la sesión inicial de *coaching*. Otros dedican varias sesiones, mecanismos de diagnóstico de distintos tipos y entrevistas con las personas que colaboran con el cliente, con sus subordinados directos o con miembros de su familia. Este proceso de descubrimiento también puede realizarse a través de un trabajo de visualización en un centro de retiro.

En este trabajo inicial, el cliente aprende lo que puede esperar del *coaching*. También es un buen momento para que el cliente se aclare y sepa dónde está y hacia dónde va, qué fortalezas utilizará para llegar allí y qué obstáculos suelen interferir en su camino.

Lo habitual es que el *coach* aborde los cuatro ámbitos siguientes:

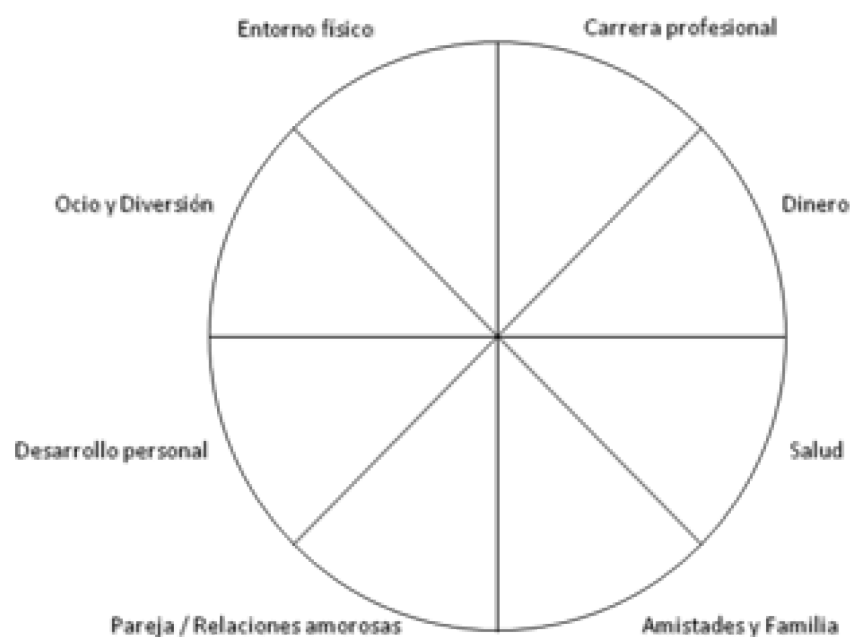
- Logística.
- Estás aquí. ¿Dónde es aquí?
- Diseñar el futuro.
- Orientación al *coaching*.

### **Logística**

Uno de los primeros aspectos obvios que se abordan al principio es la comunicación, estableciendo un acuerdo sobre normas básicas fundamentales y el procedimiento administrativo. Acordar detalles tales como la planificación de las sesiones, la política de cancelación de citas y la forma de pago (si procede) forma parte del comienzo del proceso y también es clave para construir la relación. Los clientes empezarán a plantearse expectativas con respecto a su *coach* y al *coaching*, basadas en la forma en la que el *coach* maneje los procedimientos administrativos. La manera en que los *coaches* “gestionan los detalles”, especialmente a lo referente a llegar a un acuerdo, establece el tono y crea un entorno particular.

### **Estas aquí. ¿Dónde es aquí?**

Esta fase de descubrimiento se centra en determinar dónde se encuentra el cliente en el momento actual y cómo llegó allí. Es una conversación acerca de dónde está y de cuáles son los temas pendientes, sobre qué es lo que está en juego, qué lo mueve y qué lo bloquea. La conversación puede abordar temas como el propósito de vida o la misión, los valores, los principios o las creencias personales. Con frecuencia el *coach* realizará un diagnóstico general del grado de satisfacción del cliente en áreas importantes de su vida, utilizando una herramienta como la de la rueda de la vida (véase el cuadro 3.1) o una versión de dicha rueda creada especialmente para la situación de cada cliente. (Consulta la caja de herramientas del *coach* en línea, en [www.coactive.com/toolkit](http://www.coactive.com/toolkit), para obtener más información sobre la utilización de ésta y otras herramientas en la fase de descubrimiento).



Cuadro 3.3. La rueda de la vida

Es posible que el cliente y el *coach* hablen de decepciones y de éxitos vividos con el fin de que se hagan una idea de lo que funciona y de lo que no, de aspectos que aportan plenitud al cliente y de las estrategias que éste utiliza para manejarse frente a los obstáculos y a los descarrilamientos. En esta fase, ambos están iniciando el proceso de llegar a conocer de verdad a esta persona, el cliente, de dentro hacia afuera: sus zonas brillantes y oscuras, los lugares eficaces y los no tan eficaces.

Puede ser que el *coach* utilice herramientas o ejercicios de diagnóstico, pero la esencia del proceso de descubrimiento son las respuestas a preguntas sencillas y poderosas: *¿En qué quieres marcar una diferencia en tu vida? ¿Qué es lo que más valoras en tu relación con los demás? ¿Qué es lo que te funciona cuando consigues efectuar cambios? ¿Dónde te sueles atascar? ¿Qué te motiva? ¿Cómo te manejas en la decepción o en el fracaso? ¿Qué tal se te da hacer lo que dices que vas a hacer?*

Las respuestas también se orientan muy claramente al diseño de la relación de *coaching* más eficaz. Así por ejemplo, la pregunta *¿Dónde te sueles atascar?* conduce por encadenamiento lógico a la siguiente: *Como coach tuyo que soy, ¿cómo quieres que reaccione cuando te atasques?* En ese intercambio, los clientes experimentan el diseño de la alianza y contribuyen al mismo.



## Diseñar el futuro

Un tercer aspecto de ese trabajo inicial se refiere a los resultados y a los deseos que el cliente lleva al *coaching*. En este sentido, el trabajo se centra en que los clientes describan lo que quieren cambiar o lo que quieren conseguir. Los clientes suelen tener en su mayoría una o dos áreas fundamentales en las cuales desean enfocar el trabajo. Las posibilidades de éxito aumentan cuando se concentran en uno o dos elementos clave de cambio, por lo que parte de la conversación destinada a sentar las bases tiene por objeto aclarar cuáles son esas áreas clave. Esos resultados futuros serán fruto de alcanzar objetivos, de cumplir compromisos, de cambiar hábitos y de acceder a una visión irresistible de la vida.

**Resultados y objetivos deseados.** Los clientes llevan al *coaching* un deseo de cambio. Los resultados que se plantean pueden estar apenas esbozados o claramente definidos pero, en ambos casos, todavía no han sido capaces de alcanzar los resultados que aspiran conseguir. Esos resultados deseados pueden ser tan específicos como un objetivo particular, y otros clientes tal vez aspiren a cambiar una determinada forma de estar, que puede ser “en equilibrio”, “conviviendo pacíficamente con una enfermedad mortal” o “disfrutando más de mi trabajo”. Parte del proceso inicial se dedicará a clarificar los resultados y, en muchos casos, a refinar la definición de unos deseos expresados con poca precisión para convertirlos en objetivos específicos: ¿Qué ocurrirá? ¿En qué plazo de tiempo? ¿Cómo sabrán los clientes que han alcanzado los resultados que quieren? El *coach* y el cliente colaboran para alcanzar esos resultados y tan importante como conseguir los objetivos es aplicar las nuevas prácticas. Eliminar hábitos perniciosos al tiempo que se inician prácticas beneficiosas y vivificantes es otro foco importante del proceso de *coaching*.

**Visión irresistible.** Los plazos, las expectativas y las listas de tareas pendientes pueden acabar minándonos la moral. Podemos dejarnos llevar por la codicia, por el deseo de éxito o por las promesas que hacemos. O bien podemos sentir que tira de nosotros la fuerza gravitacional de una visión imperiosa de la vida, como el agua cuesta abajo. Seguramente podrás darte cuenta de la diferencia entre esas dos fuerzas: una nos empuja o nos dirige, la otra tira de nosotros irresistiblemente. Descubrir lo que nos atrae tiene el poder de hacernos superar las barreras del aletargamiento y el miedo. Encontrar la visión irresistible puede influir e invertir de un poder nuevo a cualquier objetivo, acción o resultado. Un elemento importante en el trabajo de descubrimiento inicial con los clientes es revelar o encender dicha visión.

**Quién necesitas ser.** Según la definición clásica, la locura es la cualidad de una persona que hace las cosas de la misma manera esperando obtener resultados distintos. La verdad es que si nada cambia, nada cambia. Con mucha frecuencia, algo nuevo del exterior, como un nuevo resultado, supone crear algo nuevo en el interior. Para alcanzar los resultados que se han propuesto conseguir, es muy probable que los clientes necesiten cambiar sus actitudes, sus paradigmas o sus creencias subyacentes. El comienzo de una nueva relación de *coaching* es un momento perfecto para eliminar capas acumuladas de identidad y viejos roles, y así mostrar a la auténtica persona que hay en el interior.

## **Orientación al *coaching***

Otro resultado del proceso de sentar las bases es orientar al cliente al *coaching*. Incluso aquellos clientes que han trabajado anteriormente con un *coach* pueden aprovechar la oportunidad para expresar sus presunciones y preocupaciones y para compartir abiertamente sus expectativas acerca del *coaching* y de la relación *coach/coachee*. De esta manera tanto el *coach* como el cliente se posicionan a favor de la relación de *coaching*. Una conversación clara y directa ayuda a sentar unas bases francas, sin limitaciones y, por lo tanto, co-activas.

## **Homeostasis**

La orientación al *coaching* debería incluir en alguna parte unas cuantas palabras acerca de la homeostasis, una resistencia al cambio que es natural y a menudo inconsciente. “Hábito malo, tarde es dejarlo”, como dice el refrán. Lo mismo ocurre con las viejas creencias y las maneras de siempre de relacionarse con los demás. Particularmente en mitad de un cambio, cuando se está transformando la vía de siempre y la nueva todavía no se ha integrado, existe una fuerte tendencia a volver a lo habitual, a lo conocido, aun cuando eso no le condujera al cliente al resultado deseado. Cambiar requiere invertir energía, y mantenerse en el proceso de cambio requiere un aporte continuo de energía. Una parte de ese cambio resultará fácil, pero seguramente no ocurra lo mismo con otras partes. A menudo habrá una tendencia a reincidir, o al menos la tentación de hacerlo. Es mejor que los clientes sean conscientes de ello y estén preparados, de modo que, si surge la tentación, no tengan la sensación de que están fallando. La homeostasis, esa tendencia natural a mantener el status quo de las cosas, también es inherente al sistema. Todos los individuos, sean clientes particulares o corporativos, viven en un sistema, y ese sistema a menudo contribuye a esa resistencia al cambio. Una vez más, ser consciente del poder del sistema puede ayudar al cliente en su proceso de cambio.

Finalmente, hay una reacción específica contraria al cambio que suele producirse con bastante frecuencia entre los clientes y que podríamos llamar “el bajón”. Para los *coaches* que trabajan con sus clientes con periodicidad semanal, ese fenómeno suele aparecer entre la tercera y la octava semana, bien porque el cambio no se está produciendo con suficiente velocidad bien porque la euforia inicial de compromiso se ha desvanecido. El cliente se da cuenta de que hablar de la acción es una cosa y acometer la acción es otra bastante distinta. Muchos *coaches* proponen a sus clientes un compromiso inicial de tres meses para ayudarles a superar ese bajón.

## **La imagen general**

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 en aras del 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 hacer. 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.