



La empresa consciente

Manual de coaching

Fred Kofman

Versión 1.0 Marzo de 2013

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: PASOS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING	6
1. PREPARACIÓN	6
2. APERTURA	8
3. COMPRENSIÓN	9
4. CONTRATO	14
5. RESOLUCIÓN	18
6. COMPROMISO	21
7. CIERRE	23
8. SEGUIMIENTO	25
CAPÍTULO 2: JUEGOS DE ROL	26
CAPÍTULO 3: CENTRARSE	29
1. CONEXIÓN CON TUS VALORES.....	30
2. RELAJACIÓN	32
3. RESPIRACIÓN.....	34
4. VACIAMIENTO	35
5. ATENCIÓN DUAL	37
6. ENSAYO.....	38
CAPÍTULO 4: RECIBIR	40
1. PRESTAR ATENCIÓN (ATENDER)	41
2. OBSERVAR	45
3. CONSTRUIR UNA BUENA RELACIÓN (CONECTAR)	47
4. ESCUCHAR	49
5. CLARIFICAR	54
6. VALIDAR	57
7. INDAGAR	59
8. REFLEJAR	66
9. TOMAR NOTAS (ANOTAR)	73
CAPÍTULO 5: EXPANDIR	76
1. INSTRUIR	76
2. REINTERPRETAR	79

3. PROBAR SUPUESTOS	82
4. CONFRONTAR.....	84
5. DAR FEEDBACK	86
6. PROPONER IDEAS	87
7. SUGERIR ACCIONES.....	88
8. CONTAR HISTORIAS (RELATAR)	89
9. AUTO-REVELACIÓN.....	90
10.GENERAR COMPROMISOS (COMPROMETER)	90
APÉNDICE	93

INTRODUCCIÓN

Este manual es una guía de referencia para coaches y su foco es cómo conducir una sesión de coaching efectiva.

El coaching es una parte esencial de un programa de desarrollo de la filosofía de la Empresa Consciente. Para muchos participantes, esta sesión revela la relevancia de las herramientas y modelos mentales aprendidos. Una buena sesión de coaching puede contribuir a profundizar el entendimiento, desatar el entusiasmo e impulsar un cambio de comportamiento visible y palpable para los demás. Al estudiar y practicar la metodología incluida en el presente manual, podrás asumir un rol significativo en el desarrollo de una cultura capaz de convertirse en una ventaja competitiva para tu organización.

La premisa del enfoque de este manual es que un coach efectivo no actúa como un experto en el contenido, que da consejos al coachee sobre qué acciones tomar; por el contrario, es un experto en el proceso (de la conversación) que ayuda al coachee a explorar sus desafíos y enfrentarlos con efectividad. Su trabajo no es ‘arreglar’ al coachee sino apoyarlo para que perciba con claridad, tome decisiones significativas y las ponga en práctica. Esta premisa puede parecer una mera construcción teórica o semántica a priori, pero tiene consecuencias profundas. Considera el contraste entre los dos modelos de coachee descritos a continuación:

- De acuerdo con el modelo “defectivo” que prevalece en la cultura de los negocios en la actualidad, los cachees vienen a la sesión de coaching con problemas basados en cosas que están rotas -o incluso ellos mismos. Se ven a sí mismos como defectuosos y necesitan la ayuda de alguien para arreglarlos o arreglar la situación. En este modelo, se espera que el coach le diga al ejecutivo cómo resolver su problema, aplicando un conocimiento que el ejecutivo no posee. Sin embargo, al hacerlo el coach refuerza la creencia del ejecutivo de que necesita que una autoridad externa le indique cómo responder – es decir, que necesita que lo ‘arreglen’. Este enfoque quita poder al coachee.
- De acuerdo con el modelo de “desarrollo” el coachee tiene la capacidad de crecer y desarrollar habilidades y sabiduría que le permitan responder efectivamente a los desafíos que enfrenta –y que él mismo contribuyó a crear. En este modelo, el coachee puede desarrollar la capacidad interna para responder a una situación, que puede no estar viendo las cosas con claridad, sin considerar la perspectiva de los otros, o tener conciencia sobre sus elecciones. Alguien o algo puede ayudarlos a ver, considerar sus opciones y elegir. En este modelo el rol del coach es ayudar al coachee a resolver los desafíos y desarrollar la capacidad para resolver desafíos similares a futuro.

La estructura del presente manual de coaching responde al modelo de “desarrollo” y a la creencia de que nuestro trabajo como coaches no es arreglar sino ayudar a crecer. El capítulo sobre los pasos de una conversación de coaching traza el camino para entender y seguir la agenda del coachee; aquello que está en sus corazones y que ellos saben que desean aprender, y evitar caer en la trampa de seguir la agenda del coach. Similamente, el capítulo sobre juegos de rol pone foco en ayudar al coachee a considerar sus elecciones a la hora de responder (o “ser”) de un modo particular en una conversación –no es sobre tomar el control y decirle al coachee “déjame mostrarte cómo se hace”.

Las habilidades fundamentales de coaching que presenta este manual –centrarse, recibir, extender- son más fáciles de entender y dominar si ves a tu coachee como un todo con recursos, en lugar de una entidad defectuosa. Centrarse por ejemplo, implica estar presente y consciente de uno mismo. Si tu tarea es reflejar y ayudar a un ejecutivo a considerar nuevas opciones, es obvia la importancia de centrarse. Necesitas ser capaz de reflejar una imagen precisa en el momento, e interactuar respetuosamente con el coachee. Si tu tarea fuera

estar en lo cierto y saber la respuesta correcta, la capacidad de centrarse sería irrelevante. Mientras hayas brindado la receta ‘correcta’ no importa el humor que tengas o el modelo mental de humildad o arrogancia.

De un modo similar, las prácticas de recibir y extender tienen más sentido desde la perspectiva de un modelo de desarrollo. Recibir la historia del coachee no implica tener paciencia o “aguantarlo”, implica entender profundamente su percepción y sus sentimientos. Es muy difícil desarrollar esta capacidad de entendimiento si uno está intentando mantener una postura de experto – juzgando continuamente al coachee y tratando de demostrar que sabes más que él.

Extender, la parte del coaching que implica sugerir, desafiar y hacer preguntas, es la habilidad más difícil de aplicar correctamente. Nosotros los que no nos abstengamos de extender, confundiendo la humildad por la pasividad podemos fácilmente caer en un patrón de consejero-sabelotodo; el modelo de desarrollo adquiere relevancia nuevamente. Cuando elijo considerar a la persona como un ser esencialmente completo y con recursos, me resulta más sencillo ofrecer mi perspectiva con un espíritu de generosidad y respeto. Este es el desafío para cualquier coach: subyaciendo toda nuestra capacidad y profesionalismo, ¿somos capaces de ofrecer nuestra presencia (centrar), nuestro entendimiento (recibir) y nuestras sugerencias (extender) con la misma apertura y generosidad que lo haríamos con un amigo?

Nuestra expectativa es que entiendas y seas capaz de llevar adelante los pasos de una conversación de coaching (ver capítulo 1). Nuestro deseo e invitación es que a lo largo de este proceso te apliques la misma empatía y desafío que aplicarías a un coachee, recordándote del propio potencial ilimitado y tu capacidad de aprender como coach.

CAPÍTULO 1: PASOS DE UNA CONVERSACIÓN DE COACHING

La estructura de una sesión de coaching responde a un patrón de 8 pasos. Este patrón no es inamovible. A veces es fácil reconocer la transición entre paso y paso y a veces los pasos se suceden fluidamente; a veces siguen una secuencia lineal y a veces se retrasan o adelantan; a veces todos los pasos adquieren más o menos la misma prominencia y a veces un paso toma preponderancia y los demás casi desaparecen. Cada conversación de coaching es una entidad singular y viva que languidecerá si tratas de llevarla como una rutina automática.

Las siguientes descripciones ilustran el camino estándar de una conversación de coaching. Sin embargo la belleza (y el desafío) de cada conversación radica en que el coach debe tanto liderar la sesión como dejarse liderar por el participante al ayudarlo a enfrentar su problema. Co-crearán improvisadamente el verdadero camino. Un coach con maestría dará la impresión de estar “fluyendo” a medida que cubre hábilmente todos los pasos necesarios para que el participante tenga una experiencia de aprendizaje poderosa.

1. Preparación (del coach, del otro y de la tarea) 15 min (antes de la sesión)
2. Apertura (de la conversación de coaching) 5 min
3. Comprensión (de la brecha)
4. Contrato (objetivos de producto, de proceso y del coaching)
5. Resolución (cómo responder al desafío)
6. Compromiso (a una acción)
7. Cierre (de la conversación de coaching)
8. Seguimiento (notas, compromisos del participante) 10 min (después de la sesión)

Nota: el foco del manual son las sesiones en persona pero las sesiones telefónicas siguen el mismo esquema.

1. Preparación

Tiempo estimado: 15 minutos

Una conversación de coaching comienza antes de que el coach ‘conoce’ formalmente al participante. Comienza con la preparación del contexto adecuado para una sesión de coaching productiva. Esta preparación involucra tres tareas:

- Prepararte
- Preparar la sesión
- Preparar al participante

Prepararte

Para prepararte, revisa la información que tienes acerca del coachee y estudia los antecedentes que sean relevantes. Utiliza estas preguntas como guía para esta parte del proceso:

- ¿Qué se acerca del participante? (tanto racional como intuitivamente)
- ¿Cómo ha sido mi experiencia con él hasta ahora? (notas de sesiones anteriores)
- ¿Tengo acceso a instrumentos diagnósticos?
- ¿Cuál es su situación laboral (dónde trabaja, de qué trabaja, quién es su jefe, cuántos empleados tiene a cargo, hace cuánto trabaja en la empresa, cómo le va a su empresa, qué hizo antes, etc.)?
- ¿Hay algo que sepa de su situación personal que sea relevante (salud, estado civil, hijos, hobbies, intereses especiales, etc.)?

Toma toda esta información y luego suéltala, vacía tu mente. Me resulta muy útil realizar el ejercicio “Vaciar, tomar y dar” (véase la sección “Vaciar”, ejercicio 1). Para terminar esta rutina anterior a la sesión, me gusta visualizar al participante y a mí diciéndonos adiós con una gran sonrisa, felices y satisfechos por una sesión muy gratificante.

En el día de la sesión, llega temprano de manera que puedas tomarte un tiempo para realizar la rutina de centrado (véase capítulo 3, Centrado) y estar listo para trabajar con el participante en un estado de alerta relajada.

Preparar la sesión

Para preparar la sesión, asegúrate de resolver los temas logísticos.

- La reunión está organizada y tanto tú como el participante saben a qué hora empieza, a qué hora termina y dónde se realizará.
- Asegúrate de que el lugar es adecuado. Hay muchos factores que mejoran la calidad del lugar, pero como mínimo debería ser un lugar silencioso y privado, tener sillas confortables y de ser posible aire y luz natural.
- También asegúrate de tener un número de contacto del participante en caso de que ocurra algo (o no se presente puntualmente) y de que él tenga un número tuyo donde pueda avisarte si surge algún problema de último momento.

Preparar al participante

Para preparar al participante, envíale un correo electrónico por adelantado, con el fin de establecer un primer contacto, orientar positivamente la relación, verificar temas logísticos y hacerle saber quién eres.

En el correo, preséntate (tal vez puedas incluso adjuntar tu perfil), explica el propósito de las sesiones de coaching, y pide al participante que se prepare pensando en alguna situación compleja que quiera trabajar contigo.

Si la sesión es telefónica, explícale que necesita asegurarse de tener un lugar tranquilo y privado para hablar. También puedes ofrecerle responder cualquier pregunta o preocupación del participante antes de la reunión.

Ejemplo:

Estimado José

Mi nombre es Miguel y seré tu coach durante el programa XXX que tu empresa está realizando. La idea es que nos reunamos una primera vez antes del taller y tres veces después para mantener lo que llamamos "sesiones de coaching". El objetivo de este email es presentarme, explicarte brevemente qué puedes esperar de una sesión de coaching y ofrecerte para cualquier consulta que tengas.

Adjunto mi biografía para tu referencia. Teuento específicamente que soy coach hace XX años. Antes de eso, me desempeñé como XX. (Más información acerca de por qué es coach).

La entrevista inicial será en persona y está agendada para el día XX a las XX. La idea es que en ella XX.

Las sesiones de aplicación serán por teléfono y las agendaremos durante el taller. La idea de esas sesiones es que en ellas XX.

Quedo a tu disposición para cualquier consulta que tengas y a la expectativa de nuestro trabajo en conjunto.

Saludos

Coach

Al final de esta etapa, tanto tú como el participante debieran estar al tanto de dónde y cuándo será la reunión y cuál será su propósito. Tú estarás centrado y en un estado de alerta relajada. Has ensayado la sesión y estás listo para comenzar la conversación.

NOTA: Los correos de presentación / logística suelen ser enviados por quien coordina el proyecto como parte de la coordinación de las sesiones del programa. Por favor ten en cuenta que necesitarás coordinar con esta persona.

2. Apertura

Duración: 5 minutos

La apertura comienza cuando conoces al participante. Literalmente comienza cuando entras a la sala (o levantas el teléfono) y dices "hola". El objetivo de este paso es:

- Construir una conexión con el participante.
- Establecer un contacto amistoso.
- Crear un ambiente relajado y de confianza.

- Facilitar el flujo de información y la apertura para explorar cuestiones posiblemente difíciles.

Una forma obvia de apertura para la primera entrevista, después de los saludos, las presentaciones y tal vez un breve intercambio de novedades relevantes (sobre la compañía, o el mundo en general) es preguntar al participante cómo fue su experiencia en el taller al que asistió. Puedes preguntarle su opinión sobre el seminario, si encontró que el material era relevante, si ha notado algún patrón de comportamiento en él o en otros que no habría notado de no haber ido al taller, si ha tenido la oportunidad de probar alguna de las herramientas aprendidas o si por lo menos ha notado alguna oportunidad para usarlas.

Otra forma apropiada para comenzar es ofrecer una explicación acerca de la lógica del programa y la función que cumplen las sesiones de coaching dentro del mismo. También puedes verificar si el participante tiene alguna pregunta acerca de ti, el proceso de coaching en general, o la sesión específica que están comenzando.

- Asegúrate de que el participante comprenda que estás ahí para ayudarlo, no para evaluarlo o para informar a la compañía acerca de sus avances.
- Asegúrale que todo lo que conversen durante la sesión es confidencial y que no lo compartirás con nadie, excepto tal vez en tu Cía. a tu supervisor (quien también lo mantendrá estrictamente confidencial).
- Verifica que el participante está disponible para todo lo que dura la reunión: puede pasar que después de transcurridos 30 minutos de la sesión, el participante repentinamente exclame, "Me olvidé de avisarte, tengo otra reunión ahora y necesito cortar acá..." (Si solo cuentas con media hora y lo sabes desde el comienzo, puedes adaptarte eficazmente, pero si la información te llega en medio del proceso, no podrás darle un cierre prolíjo a la sesión... ¡y tal vez ni siquiera desprolijo!)

En esta etapa, las habilidades receptoras de atención, observación y escucha son cruciales. A medida que tú y el participante se presentan e intercambian información biográfica, busca puntos de afinidad que te ayudarán a construir una conexión rápidamente. (Por ejemplo, lugar de origen, gente en común, trabajo, universidad, hobbies, afiliaciones, etnia, realidad actual, intereses en común, etc.) Las personas se sienten más cómodas con quienes piensan que son "como ellas". Siempre habrá dimensiones de similitud entre tú y el participante. Si puedes encontrarlas, instantáneamente podrás aumentar el nivel de confianza.

Además, busca una forma de **presentarte como una persona intrigante y servicial**. Utiliza tu historia personal, resaltando aspectos que pueden resonar con el participante. Preséntate como un recurso, como alguien que está ahí para ayudarlo a construir sus habilidades de negocio y crecer como ser humano – y como alguien que tiene los antecedentes como para ser creíble en tanto tal.

En sesiones futuras, puedes usar esta etapa de apertura para refamiliarizarte con el participante, y preguntarle cómo le ha ido desde su última reunión. Es particularmente valioso que puedas hacer referencia a la conversación anterior y verificar si ha habido desarrollos desde aquel momento. Esto le muestra al participante que recuerdas, lo que significa que te importa lo suficiente como para prestar atención y pensar en él. (Véase la sección sobre "Registro" en la etapa final de "Seguimiento").

3. Comprensión

Duración: 10 a 20 minutos

"Si no puedes decirme qué te gustaría que esté sucediendo, aún no tienes un problema. Sólo te estás quejando. Sólo existe un problema si hay una diferencia entre lo que está realmente sucediendo y lo que tú deseas que estuviera sucediendo." Blanchard y Johnson, The One-Minute Manager.

El **objetivo** de esta etapa es **definir la “brecha” a tratar en la sesión de coaching**. Es decir, comprender qué está pasando y en qué medida eso difiere de lo que el participante quisiera que estuviera sucediendo. Como el diferencial de carga de una batería, la diferencia entre los estados real y deseado es lo que produce la energía necesaria para mover la sesión. Si no puedes encontrar esta diferencia, estarás tratando de mover la sesión con una batería muerta. Por eso decimos, “si no hay brecha, no hay coaching”.

Identificar la brecha

En el coaching de La Empresa Consciente, no solamente definimos **brecha** como un problema. Puede ser **cualquier situación con espacio de mejora**. He aquí algunos ejemplos:

- Un desafío para el cual el participante aún no tiene una respuesta satisfactoria.
- Una situación indeseable que el participante está haciendo un esfuerzo por superar.
- Algo que el participante tiene la aspiración de mejorar pero que no sabe bien cómo.
- Una visión con la que el participante está comprometido a hacerla realidad pero se siente inseguro acerca de cómo hacerlo.
- Algo que quiere saber con relación a sí mismo (por ejemplo, dejar de dilatar la resolución de los problemas y ser más assertivo).
- Algo que quiere saber con relación a otros (por ejemplo, cómo escucharlos sin juzgarlos inmediatamente o cómo construir lazos más fuertes con sus colegas).
- Algo que quiere saber con relación a la tarea (por ejemplo, cómo hacer pedidos más efectivamente o cómo pedir clarificación acerca de las expectativas de su jefe).

Las siguientes son algunas **preguntas que invitan al participante** a comenzar a compartir contigo una situación sobre la que puedes trabajar:

- José, ¿hay algún problema que tengas ahora sobre el que quisieras conversar?
- Marta, ¿tienes algún problema que quisieras explorar durante esta sesión?
- Claudia, busquemos una brecha sobre la que quisieras trabajar...
- Susana, tenemos una hora de coaching, ¿cómo te gustaría usarla?
- Sara, volvamos al problema que mencionaste en tu correo. ¿Sigue siendo algo sobre lo que te gustaría trabajar?
- Pablo, en tu correo, me mencionaste que te gustaría mejorar en X. ¿Tienes en mente alguna situación específica que podríamos trabajar durante esta hora que pueda ayudarte a mejorar?

A veces sucede que comienzas a explorar una brecha y descubres que tiene poco “jugo” para el participante. Tal vez porque realmente no les interesa tanto como pensaron, tal vez porque ya tienen un plan que están

implementando pero que todavía no ha dado sus frutos, o por cualquier otra razón, puedes encontrar que realmente no vale la pena dedicar tiempo a la brecha original. En estos casos, lo mejor es comprobar esto con el participante y decidir juntos si desean permanecer con ese tema o buscar algo más que pueda ser más interesante para él. **Es absolutamente esencial que la sesión de coaching sea significativa para el participante.** Si no, encontrarás que la conversación se desvía sin un propósito claro.

¿Qué sucede si no puedes encontrar una brecha?

El primer desafío de una sesión de coaching es encontrar esta brecha significativa. De hecho, algunas sesiones se descarrilan desde el comienzo porque el participante no parece tener nada en lo que le interese trabajar con su coach. Si te encuentras dando vueltas en círculos y al participante diciendo, "Sí, pero..." y aduciendo que los temas no son realmente problemas para él, o son solamente "una cuestión de tiempo", puede ser útil **retroceder un paso y explicarle que la sesión de coaching no puede suceder sin su materia prima básica:** una situación insatisfactoria que el participante no sabe cómo resolver en forma efectiva. Si no reporta ningún problema, puedes preguntarle si tiene alguna aspiración sin realizar aún o algo que le gustaría aprender.

Si aún así no encuentras nada, tal vez entonces resulte adecuado desafiar al participante diciéndole que tal vez no necesite coaching y que sería una pérdida de tiempo tratar de mejorar algo que al parecer es tan bueno como podría ser (es decir, su vida). En ese punto, el participante dejará su postura defensiva (todos tenemos problemas, es sólo que algunos de nosotros estamos dispuestos a hablar acerca de ellos y otros no) o se atrincherará aún más. En el primer caso, podrás continuar con la sesión de coaching. En el segundo, sería mejor darla por finalizada. Un participante puede no estar dispuesto a recibir coaching por su estructura de personalidad, o su negativa puede deberse a que no confía en el coach, el programa o la organización. Si sientes que hay preocupaciones que bloquean el compromiso del participante, puedes ofrecerle conversar acerca de cualquier pregunta o preocupación que tenga. Tal vez genere un puente de confianza que permita una conexión. Sin embargo, la decisión final es del participante. Si no quiere hacerlo, no sucederá. Un coach solo puede ayudar a quienes están dispuestos a recibir ayuda.

Comprender la situación

Una vez que el participante y tú han elegido una brecha para trabajar, puedes comenzar a definir sus aspectos clave:

- ¿Cuáles son los hechos involucrados en la cuestión?
- ¿Qué piensa el participante acerca de la situación y de las personas involucradas?
- ¿Cómo interpreta estos hechos?
- ¿Cómo se siente acerca de esto, cuáles son sus preocupaciones?
- ¿Qué quiere hacer al respecto, qué cambio quiere producir?
- ¿Qué espera lograr con este cambio?
- ¿Qué cosas ha intentado hasta ahora, sin éxito; de qué manera está trabado?
- ¿Qué le gustaría aprender?

Se necesita tener todas las habilidades de recepción en este paso: atención, observación, desarrollar una conexión, escucha, refinamiento, validación, indagación, reflejo, posicionamiento de cinco niveles y anotación

(véase el capítulo 4). El objetivo explícito de este paso es que tú, como coach, puedas comprender el problema sobre el cual el participante quiere trabajar. Sin embargo, los participantes llegan a la sesión con una serie de percepciones acerca de una situación difícil o un desafío donde es probable que los problemas, las soluciones, los resultados, las causas y los efectos no estén bien diferenciados. En la fase de comprensión tu objetivo es identificar y separar los hechos de las interpretaciones, los pensamientos de los sentimientos y el conocimiento de las inferencias, con el fin de **clarificar la situación y “abrirla” para poder resolverla.**

Es esencial recordar que **la historia del participante, no importa qué tan lógica parezca, es exactamente lo que lo está trabando.** Por ello, no debes creerla sin examinarla con detenimiento. Es posible que la interpretación que hace es fundada y productiva y que simplemente no tiene las habilidades necesarias para solucionarla; posible, pero no probable. En general, los patrones de pensamiento improductivos que impiden al participante resolver la situación se encuentran imbricados en la interpretación que esgrime. Al escuchar profundamente puedes descubrir estos modelos mentales, comenzar a diagnosticar cómo operan y planificar cómo confrontarlos.

Recuerda **prestar atención no solamente al participante sino también a tu estado interno** (atención dual). Los pensamientos, sentimientos y hasta sensaciones físicas que aparecen cuando escuchas la historia del participante son una fuente importante de información. Por ejemplo, si te sientes confundido acerca del problema, hay una alta probabilidad de que el participante también lo esté.

Un patrón común entre coaches exitosos es **comenzar una sesión con preguntas abiertas seguidas de preguntas cerradas.** El **parafraseo** comprueba que estás llevando registro de lo que te dice el participante y el **reflejo** de sentimientos y valores (normalmente breve en las primeras etapas) ayuda al participante a volverse más consciente de emociones clave. Estos pasos se siguen por un **resumen refinado** de la preocupación expresada por el participante. Puedes **alentar** al participante a través de la sesión para enriquecerla y ayudar a evocar detalles.

Una técnica poderosa para **comprobar la historia del participante** es **pedirle que dramaticen las conversaciones clave de la situación tal como sucedieron.** Muchas veces el relato en tercera persona está bastante sesgado, aún con respecto a la demostración en primera persona del participante a través de la dramatización. Se trata de un juego de rol donde el participante hace de todas las partes involucradas (una combinación de los tipos directo e inverso, véase el capítulo 6) y así ofrece datos muy ricos al coach, menos filtrados por los modelos mentales del participante.

Ejemplo de juego de rol

El coach podría preguntar, por ejemplo, “Marisa, ¿qué fue exactamente lo que dijiste cuando Clara anunció que debía irse de la reunión a las 3 de la tarde?” Si Marisa ofrece una descripción abstracta como “Le dije de un modo certero que es inaceptable para mí que se retire antes porque era ella la que había convocado la reunión” puedes preguntar, “Comprendo, pero me gustaría escuchar las palabras exactas que dijiste. Imagina que soy Clara. Dime lo que le dijiste a ella en la reunión”. Muchas veces me he visto sorprendido por la distancia entre lo que escuché hasta el momento y lo que escucho en estos juegos de rol. Marisa, por ejemplo, podría decir en el juego de rol, “Clara, lamento que tengas que irte. Todos nos esforzamos mucho para que esta reunión funcione después de que nos convocaste para ayudarte...” que no me suena ni remotamente a “decirle de un modo certero que es inaceptable para mí que se retire antes porque era ella la que había convocado la reunión”.

Siguiendo con el ejemplo, podría reservar este desafío para más tarde (notando la distancia entre la interpretación de Marisa y la mía después de experimentar los datos crudos), y le preguntaría a Marisa, “¿Y cómo respondió Clara?” Es probable que Marisa me ofrezca otra descripción abstracta como “Desestimó lo que le dije esgrimiendo una mala excusa”. La presionaría entonces un poco más pidiéndole que me cuente los hechos tal como sucedieron: “Ya veo. Me gustaría también escuchar las palabras exactas (y sentir la energía exacta, aunque es posible que no le diga esto a Marisa) que te dijo Clara. Imagina que yo soy tú, tú eres Clara y que yo te acabo de decir (a Clara) lo que tú (Marisa) me dijiste (al coach). Respóndeme como te respondió Clara en la reunión, por favor”. Nuevamente, a menudo te verás sorprendido de lo que escuchas. Por ejemplo, Marisa (haciendo de Clara) podría decir: “Yo también lo siento. Se trata de una emergencia de último minuto. Nuestro jefe acaba de llamar desde el extranjero para pedirme que lo represente en una reunión. Aparentemente, hay una situación explosiva y todo el comité ejecutivo se está reuniendo para resolverla. Por eso le pedí al jefe de personal, Julio, que se quedara hasta el final de esta reunión. Confío en que él podrá representarme a mí y a las preocupaciones de nuestro departamento tan bien como yo lo haría…”, que no me suena para nada a “una mala excusa para desestimar a Marisa”.

Una vez que la situación actual, tal como la percibe el participante, queda clara, puedes hacer preguntas abiertas acerca de los deseos y los objetivos para comprender qué quiere. Las preguntas cerradas y contrafácticas como “¿cómo podría saber un observador externo que Clara te tomaba en serio, Marisa? ¿Qué tendría que haber dicho o hecho Clara para dejar eso en claro?” pueden ayudar a definir qué exactamente tendría que suceder para que el participante quede satisfecho. (A veces, tan solo esto ayuda al participante a darse cuenta de que lo que quieren es problemático en sí mismo, por ejemplo, porque es físicamente imposible.) Nuevamente, mostrar un reflejo de los sentimientos y valores alienta al participante a darse cuenta no solamente de qué quiere, sino de por qué lo quiere. Revelar este nivel más profundo puede ayudarte a imaginar estrategias alternativas de ocuparte del problema del participante sin necesariamente tener que lograr lo que él dice que quiere. (Esto es similar a la negociación constructiva, que se basa en los intereses antes que en las posiciones. Recuerda que nadie pide lo que realmente quiere. Las personas piden lo que creen que les traerá lo que realmente quieren).

Cuando estés listo para pasar al siguiente paso, resume la brecha tal como la comprendes y comprueba con el participante que has comprendido que lo que él quería decir. Te reservarás tus ideas acerca de cómo desafiar las percepciones y propósitos del participante para la fase de resolución. En este punto, ayuda **validar que la experiencia tiene sentido para el participante**. Cuando las personas se enfrentan con desafíos y sienten emociones difíciles como dolor, miedo o enojo, la mayoría se pregunta qué tan razonable es su posición. Pueden pasarte por la cabeza preguntas como “¿Me estoy quejando demasiado sin motivo?” “¿Es una reacción normal?” “¿Es razonable lo que digo?” “¿Está bien sentir lo que siento?” “¿Tiene sentido lo que me pasa?”. Puede darse que el participante las haga explícitas pero más a menudo se mantienen implícitas. Es muy reconfortante que reconozcas la dificultad del participante y le asegures que su posición es razonable y normal.

Concluye este paso **expresando tu confianza en que puedes ayudar al participante a tratar su brecha**. De un modo muy “liviano” puedes darle esperanzas acerca de la situación, apreciando que aunque parezca difícil y tal vez dolorosa, ofrece grandes oportunidades. Me gusta asegurarle al participante que la brecha que ha propuesto es un buen objetivo para nuestra sesión, y que me siento esperanzado de que podemos avanzar significativamente. Esto resulta muy conducente en la medida en que se exprese en forma genuina y solidaria, y no condescendiente. Es esencial mostrar comprensión y solidaridad y no arrogancia o pena. (Véase la sección acerca de la validación en el capítulo 2, “Recepción”).

Resumen

- **Identificar la brecha. Sin brecha no hay coaching**
 - La situación de coaching debe ser significativa para el participante. Si no, la conversación se desviará sin un propósito claro.
 - Si te encuentras dando vueltas en círculo y no puedes encontrar una brecha, retrocede un paso y explica que la sesión no puede suceder sin su materia prima esencial.
- Una vez identificada la brecha, debes realmente **comprender la situación** y “abrirla” para resolverla.
 - Identifica y separa los hechos de las interpretaciones, los pensamientos de los sentimientos, el conocimiento de las inferencias.
 - No creas la historia del participante sin un examen pormenorizado. No importa qué tan lógica parezca, es exactamente lo que lo está trabando.
 - Presta atención no solamente al participante sino también a tu estado interno (atención dual). Tus pensamientos, sentimientos y aún sensaciones físicas son una fuente importante de información.
- Técnicas
 - Comienza con preguntas abiertas seguidas de preguntas cerradas.
 - Parafrasea, refleja sentimientos y valores, resume la preocupación expresada por el participante, aliéntalo a enriquecerla y ayuda a evocar detalles.
 - Para comprobar la historia del participante pídele que dramatice las conversaciones clave de la situación tal como ocurrieron. El participante hace de todas las partes involucradas y provee datos ricos para el participante, menos filtrados por sus modelos mentales.
- Una vez que quede clara la situación actual, tal como la percibe el participante, puedes hacer preguntas abiertas acerca de sus deseos y objetivos para **comprender qué quiere**.
- **Resume la brecha** tal como la comprendes y compruébala con el participante.
- **Valida** la experiencia del participante (especialmente los sentimientos y preocupaciones).
- **Expresa** tu confianza en que tienen un buen trabajo por hacer para resolver esta brecha de forma productiva.

4. Contrato

Duración: 10 minutos

Hay tres objetivos que tú y el participante deben definir y acordar (contrato) en esta etapa:

- a. Un objetivo de producto

- b. Un objetivo de proceso
- c. Un objetivo de coaching

(nota: Llamamos al trabajo sobre los objetivos a y b “refinamiento del objetivo”)

Refinamiento del objetivo

En la etapa anterior (comprensión), el **participante habrá declarado qué le gustaría lograr**. A veces este objetivo es, por sí mismo, problemático. Podría ser doloroso para el participante o para los demás, podría ser desempoderador, producir ansiedad o podría ser erróneo por muchos motivos. **En la mayoría de los casos**, por ejemplo, **los objetivos de un participante son objetivos condicionales o de producto**. Esto significa que dependen de las acciones de otras personas o de fuerzas de la naturaleza sobre las cuales el participante no tiene control. Está perfecto tener un objetivo condicional, pero no es efectivo que sea el **único** objetivo de una conversación de coaching. Así, **antes de pasar a la resolución, es necesario refinar el objetivo y acordar con el participante qué van a hacer durante la sesión**.

Como ejemplo extremo, imagina que tu participante, un gerente medio llamado Esteban, dijo “Quisiera sentirme seguro, sabiendo que mi compañía no será adquirida por otra”. No hay forma en que puedas ayudarlo a impedir la adquisición, de hecho es probable que él mismo no pueda ejercer la más mínima influencia en el asunto de la adquisición. Ella depende de fuerzas totalmente fuera de su control. Sería como decir, “Me gustaría sentirme seguro sabiendo que no lloverá durante mis vacaciones en La Florida”.

Si bien no puedes ayudar a Esteban a detener la adquisición, o la lluvia, definitivamente sí puedes ayudarlo a gestionar los riesgos y tomar una decisión consciente acerca de cómo responder ante la situación. Por ejemplo, podría explorar las consecuencias reales que tendría una adquisición y planificar a partir de ello (tal vez pueda quedarse o tal vez tenga que buscar otro empleo, y tal vez como preparación para eso posponga sus planes de comprarse una nueva casa...). De manera similar, podría hacer planes alternativos para sus vacaciones en La Florida si llueve, o si realmente quiere asegurarse de que no llueva podría decidir irse a Arizona. Estas estrategias persiguen **objetivos de proceso o incondicionales**. Son objetivos que **no dependen de ninguna circunstancia externa y están completamente bajo el control del participante**. Por ejemplo, Esteban podría definir un objetivo de proceso de “hacer todo lo que puedo para mitigar los riesgos para mí y para mi familia que puede significar la adquisición de mi compañía, y no estar obsesionado con cosas que no puedo controlar” o “hacer lo mejor que pueda para asegurarme de que mi familia tenga unas buenas vacaciones, haciendo planes para disfrutar de La Florida aún si llueve, o si no podemos encontrar cómo hacerlo, irnos de vacaciones a otro lado donde nunca llueva en esa época”.

Es esencial que no permitas que el participante tenga solamente un objetivo de producto. Uno de los principios clave de La Empresa Consciente es que perseguir el éxito es arriesgado, como subir una montaña empinada. Por ello, es necesario hacerlo con el “arnés espiritual” del **objetivo de proceso**. Este objetivo **cumple dos propósitos: perseguir el objetivo de producto con efectividad a la vez que garantiza la paz interior del participante porque actúa en completa integridad con sus valores**. Puedes hacerle al participante preguntas para obtener un objetivo de proceso o incondicional que satisfaga estos requisitos.

Ejemplo

Coach: Hans, entiendo que te gustaría que tu compañía te traslade a Frankfurt para que tus hijos puedan comenzar la escuela secundaria en Alemania, pero que tu jefe no parece estar dispuesto a hacerlo, ¿es correcto?

Hans: Sí, así es

Coach: Aunque en última instancia el hecho de que tu jefe apruebe el traslado depende de él, puede haber formas de influenciar su decisión. ¿Qué objetivo te gustaría ponerte – independientemente de lo que termine haciendo tu jefe – de manera que al final de este episodio, puedas sentirte orgulloso de lo que hiciste?

Hans: Me gustaría que todo termine con mi traslado a Frankfurt.

Coach: Sí, ése sería el mejor resultado, pero ¿puedes hacer que suceda tú solo?

Hans: No, es decisión de mi jefe. Puedo renunciar y volverme si quiero, pero el traslado no es algo que pueda decidir solo.

Coach: Eso es exactamente a lo que me refiero. Si dices "Quiero asegurarme de que termino en Alemania", lo puedes concretar, pero no es esto lo que tú quieras verdaderamente, ¿no?

Hans: No, prefiero quedarme en esta compañía, es un muy buen lugar de trabajo.

Coach: Bien, ¿a qué te gustaría apuntar incondicionalmente?

Hans: Me gustaría explicarle a mi jefe mi situación familiar y por qué es tan importante para mí volver a Frankfurt.

Coach: Bien. Esto es algo que puedes hacer. ¿Qué hay de comprender la postura de tu jefe? Eso podría ser importante si vas a negociar una solución con él que funcione para los dos.

Hans: Tienes razón. También me gustaría preguntarle cómo lo ve él. Es más, me gustaría escucharlo abiertamente y no reaccionar aún cuando no esté de acuerdo con lo que diga.

Coach: Perfecto. Cuanto más comprendas de dónde viene, más vas a poder buscar opciones que beneficien a ambos en la negociación que siga – que asumo también querrás tener de buena forma. Y si las cosas no funcionan, siempre tienes la opción de renunciar y volverte a Alemania de cualquier modo, sabiendo que hiciste lo mejor que pudiste y que ésta es la forma en que quieres cuidar a tu familiar. Pero dejemos esa opción como un último recurso. Tratemos de encontrar una forma donde todos puedan obtener lo que realmente quieren.

Hans: Genial, hagamos eso.

Aunque puede haber muchas variaciones, el **objetivo incondicional de cualquier conversación difícil probablemente** tendrá alguna versión de las siguientes tres partes:

- a) **Comprender la perspectiva de la contraparte** (su percepción de los hechos, sus ideas, sus sentimientos y deseos)
- b) **Expresar la perspectiva propia** (la propia percepción de los hechos, sus ideas, sus sentimientos y deseos)
- c) **Negociar una forma mutuamente beneficiosa para avanzar** (o implementar el BATNA de cada uno).

Otros objetivos incondicionales involucran el estado interno del participante, por ejemplo, mantenerse abierto, relajarse, estar en paz, dejar de obsesionarse, sentirse seguro, etc.

Contrato por un objetivo de coaching

Es aquí donde el participante y el coach acuerdan qué intentarán hacer en la reunión. En términos generales, el trabajo durante la sesión de coaching tendrá por objetivo ayudar al participante a perseguir su objetivo de proceso (que tiene el objetivo, a su vez, de lograr el objetivo de producto con efectividad e integridad). **Mientras que el objetivo de proceso es estratégico, el contrato de coaching para la conversación específica es táctico y muy operativo.**

El siguiente comentario marca el comienzo de la fase de contratación: "Nos quedan 40 minutos de trabajo juntos, decidamos qué podemos hacer para ayudarte con este tema. ¿Cuál crees que sería el modo más efectivo de utilizar nuestro tiempo?

Por ejemplo, Hans, el participante del ejemplo anterior, podría responder, "Me gustaría practicar cómo tener una conversación efectiva con mi jefe, explicándole mi posición y negociando para ver si podemos encontrar una forma que funcione para ambos". O podría decir, "Me gustaría explorar qué opciones tengo si mi jefe resulta renuente a dejarme ir. No sé realmente cuál es mi BATNA ni cómo puedo mejorarlo." Una tercera opción podría ser, "Me gustaría chequear con mi esposa qué tanta flexibilidad tengo para negociar con mi jefe. Tal vez esté de acuerdo en volver sola y yo iría dentro de seis meses. Sin embargo, tengo miedo porque cada vez que tocamos este tema, terminamos peleando." Hay muchas otras cosas que Hans y su coach podrían hacer en la sesión, de manera que es esencial que consideren el tema juntos y decidan a conciencia qué camino tomar.

Sin embargo, muchas veces el participante no tendrá idea de qué es lo mejor hacer para preparar su objetivo de proceso. O peor aún, tendrá pedidos que considerarás contraproducentes o no del todo alineados con valores humanos constructivos (responsabilidad, apertura, respeto, honestidad, compromiso, etc.). Por ejemplo, Hans podría pedirle al coach que lo ayude a juntar coraje para "decirle a mi esposa que se deje de molestar y me deje resolver esto a mí solo..." o para con astucia "convencer a mi jefe de que estoy de acuerdo con quedarme mientras busco un nuevo trabajo en Frankfurt."

Si el participante no sabe qué pedir, o aún cuando sepa, pero el coach tiene, a su entender, una alternativa valiosa para sugerir, puede hacerlo en la forma descrita en las secciones sobre "propuestas" y "sugerencias" en el capítulo de "Extensión". Por ejemplo, podría ofrecer, "Hans, hagamos un juego de rol con la conversación con tu jefe, tengo algunas ideas sobre cómo podrías conversar sobre el modo con él que me parecen bastante seguras y efectivas. ¿Te serviría esto? O "Hans, me parece que antes de conversar sobre el tema con tu jefe, sería bueno que sepas qué alternativas tienes y cómo se sentiría tu esposa acerca de algunas de las opciones. Dediquemos algo de tiempo a considerar algunos escenarios posibles y luego definimos qué hacemos sobre la base de esto."

Si el coach cree que el objetivo táctico es contraproducente o no es completamente íntegro, podría confrontar al participante en la forma descrita en la sección correspondiente en "Extensión". Por ejemplo, "Hans, ponéte un minuto en los zapatos de tu esposa e imagina que tu esposo viene y te dice, 'Mujer, no me molestes más. Estoy harto de que me insistas con volver a Alemania. Déjame que lo resuelva a mi modo.' ¿Cómo te sentirías? ¿Cómo responderías? ¿Es ésa la forma en que quieres relacionarte con tu esposa?" O puede decir, "Hans, me dijiste que la honestidad es uno de tus valores centrales. Entiendo que sea importante para vos volver a Alemania, pero ¿de qué modo es congruente con la honestidad el decirle a tu jefe algo que no es verdad?" Es esencial que el coach no parezca sentencioso o admonitorio. La confrontación es una acción de

respaldo para ayudar al participante a encontrar su verdad profunda, no para obligarlo a aceptar los valores del coach.

Como parte del contrato, permite que el participante proponga primero qué quiere hacer en el resto de la sesión. Luego, resume y refina la propuesta hasta que tengas un objetivo que se sienta correcto para ambos, un objetivo que creas que puedes cumplir.

Es de vital importancia que acuerdes un contrato que te parezca viable. Mi sugerencia es no prometer resultados, pero prometer comprensión, clarificación del propósito, análisis estratégico, práctica operativa y desarrollo de habilidades. Son todas cosas que puedes lograr durante la sesión, aún antes de dominar con maestría todas las sutilezas del coaching.

5. Resolución

Duración: 15 a 30 minutos

Es la etapa donde el participante y el coach deben cumplir el contrato.

Trabajarán el problema y saldrán con:

1. Un mayor nivel de conciencia
2. Un mayor nivel de habilidad
3. Un plan de acción

Mi herramienta favorita para usar en esta etapa es el juego de rol (véase el capítulo 6). Encuentro que las dramatizaciones hacen a la sesión no solo útil sino también muy vívida.

En el momento del contrato, deberías tener un diagnóstico preliminar de la situación que atraviesa el participante y una recomendación, igualmente preliminar, de cómo resolverla. La Empresa Consciente ofrece un conjunto de categorías que pueden ayudarte a enmarcar el problema y un conjunto de herramientas que pueden ayudarte a ayudar al participante a solucionarlo.

Algunos de los **problemas más comunes** que las personas traen a las sesiones son:

- **Actitud**

1. **Verse como protagonista** antes que víctima de las circunstancias. Enfocarse en lo que se tiene poder de decisión antes que en lo que no.
2. **Respetar a los demás como protagonistas** antes que tratar de controlarlos. Enfocarse en crear una situación mutuamente beneficiosa antes que imponer la propia voluntad a través de la fuerza (o sobornos).
3. **Perseguir un objetivo incondicional de proceso** antes que luchar únicamente por un resultado condicional. Enfocarse en dar lo mejor de sí y actuar con integridad como modo de lograr los objetivos de producto.

4. **Darse cuenta de que la información manejas es incompleta**, tus datos pueden ser equívocos, tus interpretaciones, sesgadas y tus opiniones, infundadas. Enfocarse en escuchar y aprender antes que en tratar de mostrarle al resto que tienes razón y ellos están equivocados.
5. **Cuidarse**. Honrar la necesidad de descanso y rejuvenecimiento. Enfocarse en qué es importante para ti y no solo las tareas urgentes o aquellas cosas que son importantes para los demás, a quienes intentas complacer.

- **Comportamiento**

1. **Decir tu verdad** con autenticidad y respeto antes que ser “brutalmente honesto” o “educadamente hipócrita”. Enfocarse en expresar tus opiniones assertivamente (en la primera persona) pero sin imponerlas como “la verdad” (en tercera persona).
2. **Recibir (escuchar e indagar) la perspectiva de la otra persona** con apertura mental. Refinar sus aseveraciones para encontrar su núcleo respetuoso y auténtico. Enfocarse en comprender sus opiniones acerca del mundo antes que pelear por “la verdad” acerca del mundo.
3. **Resolver conflictos con una perspectiva en la que todos salen ganando**. Enfocarse en encontrar soluciones creativas para cuidar las preocupaciones propias, las de la contraparte y las de los interesados externos.
4. **Gestionar escalamientos** y otras implementaciones de los BATNA de manera limpia. Enfocarse en preservar la relación de colaboración aún cuando no puedas encontrar una solución material que satisfaga tanto a ti como a tu contraparte.
5. **Considerar un dilema interno** (por un lado, me gustaría A, pero por otro lado, quiero no-A). enfocarse en honrar los dos aspectos de ti mismo y “ayudarlos” a resolver el conflicto intrapersonal de modo que ambos ganen.
6. **Mantener conversaciones de compromiso en forma impecable**. Enfocarse en la coordinación eficiente de tareas, pero también establecer una relación de confianza basada en la integridad de las partes. Hay 5 sub-ítems a considerar:
 - Hacer pedidos, pedir lo que realmente quieres de forma efectiva.
 - Responder a pedidos, tomar compromisos de manera inteligente.
 - Gestionar el cumplimiento, supervisar el avance de los compromisos para evitar sorpresas.
 - Pedir disculpas, avisar a tu acreedor que una promesa está en riesgo.
 - Hacer reclamos, avisar a tu deudor que está en falta.

Esta lista cubre por lo menos un 90% de los temas que los participantes traen a las sesiones. A menudo no se trata de uno sólo de los ítems sino una combinación de varios. Por ejemplo, la conversación de Hans con su jefe involucra, por lo menos, comportamientos de protagonista, definición de un objetivo de proceso, decir tu verdad, recibir la verdad de su jefe, negociar constructivamente y establecer un BATNA.

En un **proceso típico de resolución**, el coach podría seguir los pasos a continuación:

1. Comienza pidiéndole al participante que mencione todas las estrategias posibles que puede pensar para perseguir su objetivo de proceso. El coach puede validar algunas de las opciones, confrontar otras y participar proponiendo algunas otras.
2. Cuando tengan una lista de posibilidades, el coach alentaría al participante a seleccionar una para probar.
3. En un juego de rol directo, el participante probaría la estrategia con el coach como receptor, experimentando su impacto.
4. El coach podría dar su devolución acerca de su experiencia durante el juego de rol, o mejor aún, podría invertir los roles y mostrarle al participante cómo actuó durante el juego directo.
5. El coach y el participante conversan acerca de la efectividad de la estrategia y su congruencia con los valores y objetivos del participante.
6. Si la estrategia parece sólida, el coach podría probar algunas variaciones en otros juegos de rol directos, actuando de la contraparte del participante con niveles crecientes de desafío. Si la estrategia parece tener algunas falencias, el coach podría retroceder al paso 2 y seleccionar una estrategia diferente para practicar – tal vez haciendo alguna sugerencia acerca de qué modificar.
7. Además, el coach podría realizar un juego de rol invertido (Houdini) que resulte instructivo para el participante y donde demuestra un curso de acción tomando el rol del participante mientras éste toma el rol de su contraparte.
8. Si el participante acepta que el comportamiento del coach es un buen modelo a seguir, entonces el coach mostraría al participante qué hizo y por qué cree que funciona.
9. Luego de que el participante comprenda la estrategia y su razonamiento subyacente, asumiría el rol directo, mientras que el coach asumiría el rol de la contraparte, ofreciendo una situación “fácil” primero y aumentando el nivel de desafío en forma progresiva.
10. Cuando el participante se sienta cómodo con la estrategia y el nivel de habilidad para implementarla, la conversación pasa a la siguiente fase: compromiso.

Resumen del proceso de resolución

1. Pide al participante que realice un **torbellino de ideas pensando en estrategias** para perseguir su objetivo de proceso.
2. Aliéntalo a que **seleccione una** para probar.
3. El participante la **prueba**; el coach la recibe y experimenta su impacto.
4. El coach da su **feedback** acerca de su experiencia durante el juego de rol o **invierte los roles**, mostrando al participante qué hizo cuando el juego fue directo.
5. Conversan sobre la **efectividad de la estrategia** y su congruencia con los valores y objetivos del participante:

- a. Si la estrategia parece tener falencias, volver al paso 2 y elegir una estrategia diferente para practicar.
 - b. Si la estrategia parece sólida, enfocarse en construir habilidades y un plan de acción.
6. Probar algunas variaciones en **otros juegos de rol directos** actuando como la contraparte del participante con niveles crecientes de dificultad.
 7. Realizar un juego de rol invertido (Houdini) con el fin de instruir mostrando un posible curso de acción al participante actuando la parte de éste mientras que éste actúa la parte de su contraparte.
 8. Si el participante acepta que el comportamiento actuado es un buen modelo a seguir, **comparte qué hiciste y por qué crees que funciona**.
 9. El participante **practica la estrategia** en un juego de rol directo. El coach es una contraparte "fácil" primero y aumenta el nivel de dificultad progresivamente.
 10. Cuando el participante se siente cómodo con la estrategia y el nivel de habilidad para implementarla, pasar a la **fase de compromiso**.

6. Compromiso

Duración: menos de 5 minutos

En esta fase, el coach ayuda al participante a comprometerse con llevar a la práctica lo aprendido en la fase anterior.

Nuestra definición de aprendizaje es: la adquisición de una habilidad para lograr un resultado que no era posible lograr antes. Para lograr el resultado anteriormente inalcanzable que trajo el participante a la sesión de coaching en la forma de brecha, necesita realizar una acción. Esta acción debe ser diferente a la que habría realizado si no hubiera tenido la sesión de coaching. Durante una etapa de resolución que resulte exitosa, el participante define una estrategia que cree es tanto efectiva como alineada con sus valores. Pero esa estrategia no causará ningún cambio a menos que la implemente.

El coach sirve como ancla para el compromiso del participante consigo mismo. Puede **ayudarlo a pasar del pensamiento a la acción generando una promesa de poner las ideas en práctica**. El proceso es suave pero firme. No se da porque el coach quiera forzar al participante a hacer alguna cosa, sino porque el participante ha pedido al coach que lo ayude (aún cuando esto signifique darle un pequeño empujón) a implementar un comportamiento más efectivo. Tal como explicamos en la sección sobre "generación de compromisos" en el capítulo 5, "Extensión", pues generar un compromiso con las siguientes preguntas:

- ¿Lo harías?
- ¿Lo harás?
- ¿Para cuándo?
- ¿Me avisas qué pasó antes de X?

Podría ser que el participante no esté listo a implementar un plan que involucre a otras personas. Por ejemplo, Hans tal vez no esté listo para hablar con su jefe o su esposa después de la sesión. Es importante no forzarlo a tomar un compromiso para el que no está listo. De este modo, debes abstenerte de presionarlo a hacer cualquier cosa con que no se sienta cómodo. Lo que puedes hacer es **preguntar qué sí está listo a hacer para continuar trabajando en la conversación.** Por ejemplo, Hans puede decir, “Me gustaría mirar cuáles son las oportunidades de empleo en Frankfurt.” A esto, el coach puede responder, “Perfecto. ¿Cómo lo vas a hacer?” y llevar la conversación a un compromiso con una acción. Por ejemplo, Hans se podría comprometer a armar un CV y contactar por lo menos dos compañías de servicios profesionales y averiguar cuáles son sus posibilidades de encontrar un empleo nuevo que se ajuste a sus necesidades antes del final del mes. En ese caso, el coach le pediría a Hans que le avise qué averiguó y cómo planea proceder con la conversación con su jefe.

El **pedido de informar acerca del resultado de su comportamiento** tiene varios objetivos:

- Primero, ofrece para el participante y para el coach una **oportunidad adicional de reflexionar** acerca de las consecuencias de las acciones del participante.
- Segundo, **ofrece una red de seguridad para el aprendizaje que permite retrabajar** (y tal vez también contener emocionalmente) si algo sale mal.
- Tercero, crea un mecanismo de chequeo para **evitar que el participante simplemente abandone el compromiso sin consecuencias.**

Como se expresa en la sección acerca de “generación de compromisos” en el capítulo 5 “Extensión”, el coach no es un maestro de tareas que exige al participante realizar lo que dijo que haría. El coach es una representación del yo más elevado del participante que quiere aprender y crecer. Así, el coach toma el compromiso del participante para sí mismo.

Como modo de **asegurar un contacto posterior, independientemente de si el participante hace lo que dice que hará**, me gusta agregar, “si por algún motivo cambias de opinión y decides no hacer esto, está perfecto para mí. Igualmente me gustaría que me contactaras, y apreciaría comprender qué te llevó a modificar tu opinión. Además, si tienes dudas acerca de la estrategia o tus habilidades para implementarla, o cualquier otra cosa, estoy dispuesto a que volvamos a conectar y realicemos una mini sesión por teléfono o correo electrónico...” Esto puede sonar a que estás abriendo la puerta a pedidos del participante que no son parte del contrato de trabajo con su compañía. Sin embargo, en todos mis años de trabajo en coaching, ha habido muy pocas personas que han tomado esta oferta; y los que lo han hecho han sido bastante frugales en sus pedidos. Siempre me ha complacido dedicarles unos 5 o 10 minutos muy gratificantes. Y aún desde una perspectiva económica, en el largo plazo estos 10 minutos dan un retorno muy alto sobre la inversión en buena predisposición.

La esencia de esta fase es que el participante se comprometa a hacer algo (Aún si sólo se trata de asignar tiempo para reflexionar) que probablemente no habría hecho si no hubiera participado de la sesión. El valor del coaching tal como lo evalúan la mayoría de las personas de negocios y las organizaciones de negocios que las envían a nuestros programas, está dado por el impacto que estas nuevas acciones tienen en los resultados. **Las reflexiones son muy buenas, pero sin llevarlas a la práctica no tienen valor.**

7. Cierre

Duración: 5 minutos

Una vez que el participante se ha comprometido con una acción, es momento de cerrar la conversación de coaching.

Cerrar significa retroceder, reflexionar acerca de las lecciones aprendidas, generalizarlas y extenderlas a otras situaciones que pueden ayudar al participante. También es importante “anclar” las ideas con algo de práctica de manera que el participante pueda disparar su memoria en momentos difíciles cuando necesite recordarlas. Hecho esto, es momento de pedirle al participante su opinión acerca de la sesión, esto no solo ayuda al coach a personalizar la siguiente reunión ajustándola a las preferencias del participante, sino que también le comunica que al coach le importa y está dispuesto a escuchar. Por último, es apropiado terminar coordinando las interacciones futuras y expresando apreciación por el trabajo realizado.

Aprendizajes

El coach puede provocar la reflexión del participante con una pregunta abierta como, “¿qué tienes en mente en este momento?” Para continuar, puedes preguntar además, “¿cuál dirías que es la lección en todo esto para ti?” Es esencial que el participante tenga la oportunidad de pensar esto primero. No es tan poderoso cuando el coach le dice lo que se supone que aprendió, lo mejor es cuando el participante lo articula por sí mismo. El coach puede alentar, indagar, y de ser necesario, hasta proponer algunos posibles puntos clave, pero el participante es quien está a cargo.

Extensión

El Coaching de la Empresa Consciente (CBAC) trabaja por inducción, es decir, va de lo particular a lo general. A diferencia de un proceso más del tipo psicológico, que empezaría con un análisis del carácter de la persona y luego pasaría de un cambio actitudinal más profundo a un cambio de comportamiento, **CBAC comienza desde la práctica de nuevos comportamientos como palanca para cambiar actitudes más embebidas**. Es por ello que los comportamientos practicados en la sesión de coaching no se postulan como enfoques generales sino como cosas muy concretas y particulares para hacer en una situación concreta y particular. El objetivo de CBAC no es, sin embargo, simplemente resolver el problema en cuestión (como podría ser el caso de una intervención puramente de consultoría). CBAC es de desarrollo, que significa que resolver el tema en cuestión es *el medio a través del cual* el participante trabaja en desarrollar sus habilidades y modelos mentales para poder enfrentar muchas otras situaciones en el presente y en el futuro.

Por ello, es imperativo no terminar la sesión sin **extender los aprendizajes a otras situaciones**, a la adquisición de habilidades y al desarrollo de modelos mentales más productivos. El coach puede facilitar estas generalizaciones con preguntas específicas como:

- ¿Cómo aplicarías lo que aprendiste aquí a otras situaciones que estás enfrentando (o que es probable que enfrentes en el futuro)?
- ¿Qué tipo de habilidad dirías que esto te está ayudando a desarrollar?
- ¿Cómo podría esta habilidad ser de utilidad en tu vida profesional y personal?
- ¿Qué creencias fundamentales acerca de ti mismo, los demás y el mundo están en el centro de estos nuevos comportamientos?

- ¿Cómo te sientes respecto de adoptar esas creencias como tu base de interpretación de la vida en general?

Anclaje

Como es probable que el participante necesite lo que aprendió en un momento de estrés, cuando la probabilidad de que lo recuerde es más baja y de que caiga en rutinas automáticas que ha practicado por muchos años es más alta, a menudo resulta útil **buscar un anclaje que el participante pueda usar para parar y recordarse qué quiere hacer**. Puede ser algo sencillo como escribirse una nota y pegarla donde pueda verla regularmente, o un gesto físico como unir su pulgar con su meñique en una situación estresante donde su tendencia es dejar de escuchar y discutir, o inhalar profundamente antes de hablar y preguntarse, “¿qué quiero en realidad?” antes de comenzar una negociación.

Feedback para el coach

En este paso el coach puede **obtener feedback del participante** acerca de cómo fue la sesión para él. Las dos preguntas centrales son:

- ¿Qué funcionó bien para ti? y
- ¿Hay algo que quisieras cambiar para la próxima?

La función principal del coach aquí es **escuchar con atención y tomar nota**. Si resulta adecuado, podría hacer algunas preguntas de clarificación acerca de por qué algo sería mejor para el participante y cómo específicamente llevar a la práctica alguna recomendación. El mensaje esencial que da el coach al participante es “Me importa tu experiencia y estoy dispuesto a ajustar el proceso para hacerlo justo para ti.” El coach también invita al participante a adueñarse de su proceso de aprendizaje y pedir lo que le gusta. La mayoría de las personas asistió a escuelas donde el aprendizaje se realizaba en forma pasiva y dirigido por los maestros, de manera que participar en un proceso dirigido por el aprendiz puede resultar una experiencia poderosa, donde la aparente figura de autoridad (el coach) está abiertamente al servicio del participante.

Si, cualquiera sea la razón, el participante no está conforme con la sesión, éste es el momento de **comprender por qué, y qué se puede hacer al respecto**. En casos extremos, el coach podría sugerir que el participante trabaje con otro coach (si la química entre ellos no es conducente) o que abandone el proceso de coaching por completo (si parece desinteresado o totalmente negativo y solamente participando porque su compañía “lo forzó” a hacerlo).

La siguiente última cosa para hacer en la sesión es **conversar acerca de los planes futuros**. Si hay otra conversación de coaching pautada, asegúrate de que ambos comprenden cuándo y cómo se realizará (o se coordinará). También me gusta reiterar la oferta al participante en este punto que si hay algo en que puedo ayudar, estoy dispuesto a hacerlo, tan solo tiene que pedirlo.

Apreciación

Es momento de **apreciar el trabajo y los aprendizajes del participante**. Encuentra algo en él que verdaderamente puedes reconocer y mencionaselo, explicando qué impacto produjo en ti. Las últimas palabras del coach siempre son una expresión de reconocimiento positivo por el participante.

Deja que el participante tenga la última palabra.

8. Seguimiento

Duración: 10 minutos (después de la sesión)

Registro

Es casi imposible recordar aún las partes más importantes de lo ocurrido durante la conversación de coaching si no tomas algunas notas después de la sesión. Aún si hubieras tomado nota durante la sesión, seguramente hay ideas adicionales acerca del proceso, de los gustos y preferencias del participante y de tus propias ideas de las que sería bueno tener registro. **Después de finalizada la sesión de coaching, y tan pronto como te resulte práctica, tómate cinco minutos para registrar tus impresiones de la misma.**

Reviste particular importancia mantener un registro del compromiso del participante y la fecha en que dijo que te avisaría cómo le fue. Si no lo hace, le enviarás una pregunta al respecto. Tus notas también resultarán relevantes al momento de prepararte para tu siguiente sesión de coaching con el participante.

Me gusta pensar en la escritura como un proceso de vaciado, donde dejo ir a la sesión y vuelvo a mi centro sintiéndome espaciosos y listo para pasar a la siguiente actividad – que suele ser la preparación de otra sesión de coaching.

Duración: 5 minutos (después de finalizada la sesión)

Seguimiento por correo electrónico

Uno o dos días después de la sesión, **envíale al participante un breve correo** que contenga:

- Tu apreciación del trabajo que hicieron juntos.
- Un resumen de las lecciones clave.
- Tu comprensión acerca del compromiso del participante a llevar estas lecciones a la práctica y avisarte (para una fecha dada).
- Reiterar que estás muy interesado en saber cómo le va y que estás dispuesto a ayudarlo si surge cualquier cosa que quisiera charlar contigo.

Luego, espera a que el participante te envíe el correo. Si lo hace, responde adecuadamente. Si no, envíale un breve correo no admonitorio preguntándole si pudo hacer lo que dijo que haría y cómo le fue.

Duración: 5 minutos (después de finalizada la sesión)

CAPÍTULO 2: JUEGOS DE ROL

Los juegos de rol son un aspecto fundamental del coaching de aplicación. Existen dos tipos básicos: en primera persona o directo, y en segunda persona o invertido. Cada tipo de juego de rol puede satisfacer varios propósitos: recolectar información, crear una conexión emocional con la situación, instruir sobre comportamientos específicos, probar una estrategia, y poner en práctica nuevos comportamientos.

Los juegos de rol son herramientas efectivas para mostrar el uso de los modelos mentales y las herramientas de La empresa consciente, probar el impacto del comportamiento de un coachee y sugerir nuevas formas de acción de un modo no prescriptivo. Ofrecen al coachee la posibilidad de construir su propia solución a un problema. Como coach, es el modo más elegante de modelar para el coachee el comportamiento que podrían desplegar si se comportaran en su mejor versión frente a una situación concreta.

Los dos tipos de juegos de rol son:

Primera persona (yo): directo

El coachee se representa a sí mismo en la situación. El coach hace de la otra parte (o el coach puede pedirle al coachee que haga ambos papeles).

Este juego de rol puede servir a los siguientes fines:

- **Conectar emocionalmente** al coachee con la situación

“¿Qué sentís ante de la conversación? ¿Qué es lo que estás tratando de lograr? (notar el tiempo verbal en presente que utilizamos en estas preguntas)

(En el medio del juego de rol) “¿cómo te sientes en este momento? ¿Qué esperas que pase a continuación? ¿Qué te da miedo que suceda a continuación?”

(Al finalizar el juego de rol) “¿Cómo te sientes en este momento, al finalizar la conversación? ¿Qué sentimientos tienes acerca de la relación con la otra parte?”

- **Informar** (el coach observa lo que hizo el coachee, no lo que dice que hizo; el coach también puede observar como el coachee recrea en la acción el comportamiento de la otra parte, en contraste con el modo en que él lo describe conceptualmente.)

“Mostrame cómo lo hiciste.” “Mostrame lo que el otro hizo en respuesta.”

“Específicamente, ¿cómo lo hiciste?” “¿Qué hizo la otra parte en respuesta?”

“Quiero ver exactamente qué fue lo que dijiste.” “Quiero ver exactamente qué fue lo que el otro respondió.”

- **Practicar.** Luego de trabajar sobre el problema, el coachee pone a prueba diferentes estrategias y variantes de resolución. El coach puede hacer el papel de la contraparte y representar diferentes niveles de dificultad y diferentes reacciones o estrategias.

"Prueba a ver cómo te va. Voy a representar una versión 'fácil' y comprensiva." De hecho el coach puede hacer una versión super fácil para darle confianza al coachee y que pueda dar sus primeros pasos hacia una forma radicalmente nueva de abordar la situación.

"Déjame hacerla un poco más difícil para ver cómo te va..."

"A ver cómo respondes si ella te sale con una respuesta inesperada..."

Segunda persona (tú): invertido

El coachee representa a su contra parte en la situación; el coach representa al coachee.

Este tipo de juego de rol puede servir los siguientes propósitos:

- Ofrecer al coachee la posibilidad de **experimentar la situación** original desde la perspectiva del otro.

"Déjame representar lo que hiciste para que lo experimentes desde la perspectiva del otro. ¿Cómo se siente estar del otro lado de la situación?"

- Ofrecer al coachee la posibilidad de experimentar desde la perspectiva del otro **una versión más consciente de sí mismo** (representada por el coach). El coach modela los nuevos comportamientos, mostrando más que diciendo. Llamo a este tipo de juego de rol un "Houdini" porque el coach se pone en la piel del coachee y trata de 'liberarse' con gracia. Este es el tipo de juego de rol más complejo ya que necesitas resolver la situación utilizando todos los recursos que posees, representando la mejor versión del coachee tanto en su nivel de habilidad como de conciencia. Recomiendo que no pruebes este tipo de juego de rol hasta que estés muy cómodo con el manejo de tus propias habilidades:

"Quiero probar algo. Creo que puede ser una buena forma de lograr tus objetivos en alineamiento con tus valores. Utilizaré algunas de las técnicas que comentamos en el taller. Por favor representa a tu contraparte de un modo normal, o mejor aún, hagamos dos interpretaciones: una en un día bueno y otra en un día malo. No la representes muy sencilla pero tampoco imposible. Tendrás que improvisar ya que yo haré algunas cosas que son diferentes a las que tú hiciste en la conversación original. Veamos cómo nos va..."

Algunas veces el coachee representa a su contraparte como un monstruo, lo que inconscientemente valida su interpretación acerca de que "no hay forma de lidiar efectivamente con esa persona". Si tengo las sospechas de que puede estar sobrereactuando, pondré freno al juego de rol y le preguntaré si cree que esta es la mejor representación de la persona en un "buen día". Si insiste en que sí lo es, pondré foco en el objetivo de proceso y trataré de ver cuál es el mejor modo para que el responda con integridad aún cuando no pueda lograr su tarea.

Si el juego de rol es exitoso, le preguntaré al coachee si hice algo que no estuviera alineado con sus estándares. Si la respuesta es "no", le preguntaré si considera que es posible para él hacer algo similar sin ser infiel a sí mismo. Si su respuesta es "si", lo invitaré a probar poner en práctica los nuevos comportamientos en un juego de rol directo.

- Permitir al coachee experimentar aquello que dice desde la perspectiva del otro en un contexto de práctica o ensayo.

"Ahora que has probado el nuevo comportamiento, veamos cómo se siente desde el otro lado..."

CAPÍTULO 3: CENTRARSE

Esta sección se basa en los ejercicios presentados en el libro “Peak Performance Presentations” de Richard Olivier y Nicholas Janni.

Centrarse es la habilidad que te permite estar completamente presente en el aquí y ahora. No solamente es importante para la práctica de coaching, sino que es fundamental para el desempeño excelente en cualquier disciplina. Se requiere de presencia para que suceda una real conexión. Si no estás ahí, no puedes ser coach.

Como coach, debes construir una rutina de centrado sobre la base de los ejercicios que se presentan a continuación. Al principio, construirás una competencia consciente que se volverá cada vez más inconsciente a medida que repitas la rutina. **Hay cuatro formas de centrarse para un coach:** fundamentos (práctica de largo plazo), preparación (justo antes de la sesión), re-centrado (durante la sesión), y soltar (después de la sesión).

Construyes los **fundamentos** a través de prácticas personales que no están relacionadas con ninguna sesión de coaching. Prácticas como la meditación, el yoga, el tai-chi, la danza, prácticas de desarrollo personal o la escritura de un diario, entre otras, te ayudan a crear un centro estable al que puedes acceder cuando necesitas con poco esfuerzo. En esta sección ofrecemos varios ejercicios que te pueden ayudar a construir este fundamento. Te **preparas** para la sesión conectándote primero contigo mismo y luego con el participante. Puedes practicar verlo, escucharlo y sentirlo en tu cabeza y encontrar dentro tuyo el cuidado por los otros que te inspiró a ser coach. Te **re-centras** respirando profundamente en forma periódica (o haciendo lo que sea que te ayude a anclarte) y volviendo el espacio que has creado dentro tuyo como parte de tu práctica de largo plazo. **Sueltas** escribiendo tus notas como ritual de limpieza y disolviendo la experiencia en el vacío (que es exactamente de donde vino).

Resulta útil establecer un índice completamente interno y personal de cuán centrado estás. Puede ser tan sencillo como preguntarte “¿Qué tan centrado estoy ahora en una escala del 1 al 10?” o “¿Qué tan presente estoy en una escala del 1 al 10?” Tan solo haciéndote consciente de la pregunta, te sentirás más centrado.

Las prácticas de centrado que revisaremos en este capítulo son:

1. Conexión con tus valores
2. Relajación
3. Respiración
4. Vaciamiento
5. Atención dual
6. Ensayo

1. Conexión con tus valores

Cada uno de nosotros tenemos una serie de valores centrales que realmente nos importan. **El enfoque de La empresa consciente de construir valor a través de valores, se basa en el poder de los valores y su expresión habilidosa en el mundo de los negocios.** Por lo tanto un coach de La Empresa Consciente tiene que estar completamente consciente de cuáles son sus valores centrales. Debe estar completamente conectado con ellos para poder expresarlos habilidosalemente en una sesión de coaching. Esto permite al coach ayudar a sus participantes a expresar los suyos con más habilidad y así construir valores para sus organizaciones.

La conexión con el centro tiene que ver con conocer tus valores centrales y tu misión como coach. Te ofrecemos dos ejercicios acerca de cómo investigar tus valores centrales y tu misión. Al final de cada uno, se te pide que crees una oración o párrafo que capture la esencia, lo central de tu investigación. Memorizar esta oración o párrafo o leerlo nuevamente antes de cada sesión es una forma sencilla pero poderosa de conectarte con tu centro.

Otras formas de conectarte con tu centro consisten en recordar el resultado de alguno de los siguientes ejercicios que tal vez ya hayas realizado:

- Criterio de identidad
- Maestros admirables
- Discurso de jubilación de la carrera de coach
- Visión, misión como coach
- Obituarios
- Escudo de armas sobre valores del coaching

Tal vez los hayas hecho pero sin el foco de convertirte en coach. Si este es el caso, te recomendamos que tomes los resultados de los ejercicios y crees una afirmación o párrafo específico para la expresión de tus valores y tu misión en el contexto del coaching de la empresa consciente.

Ejercicio 1

He aquí algunas preguntas que te guiarán en la exploración de tus valores y tu misión. Anota tus respuestas en un papel. Luego, míralas y crea una oración o párrafo que puedas memorizar o leer antes de una sesión para conectarte con tu centro.

- ¿Cuáles son tus valores centrales?
- ¿Qué cosas son importantes para ti?
- ¿A qué líderes o coaches te gustaría imitar?
- ¿Cómo te gustaría ser de servicio al participante?
- ¿Qué te gustaría que pase con él o ella?

- ¿Qué representas como coach?
- ¿Cuál es tu misión como coach?

Ejercicio 2

Otra opción es usar el siguiente formulario para completar oraciones. Completa cada una de ellas 10 veces como un torbellino de ideas (escritura automática – puedes utilizar las preguntas debajo de cada una como ayuda durante el proceso). Al final, elabora una oración sintética para completar cada uno de los comienzos. Luego, léelos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y verifica que sea coherente. Si sientes que falta algo, complétalo hasta que sientas que está completo.

Mi misión personal como coach es...

(¿Quién soy como coach?)

.....
.....

Como coach, creo que...

(¿Por qué hago coaching?)

.....
.....

Mi práctica de coaching es una expresión de (valores)...

(¿Por qué hago coaching?)

.....
.....

Para cumplir mi misión, las habilidades de coaching que utilizaré son...

(¿Cómo realizaré el coaching?)

.....
.....

Utilizaré esas habilidades de coaching para...

(¿Qué tarea realizaré?)

.....
.....

Gracias a mi coaching, los participantes...

(¿Qué servicio ofreceré?)

.....
.....

2. Relajación

Una vez que hayas definido tus valores centrales y tu misión como Coach de la Empresa Consciente, estamos en condiciones de pasar a **encontrar y gestionar tu estado óptimo durante una sesión de coaching**. La mejor base para una buena conversación de coaching es un estado denominado “alerta relajada”. En este estado, el coach está totalmente presente y realiza su tarea con confianza, energía y convicción, y el participante estará naturalmente receptivo y comprometido.

Esta sección se concentra en la parte de “relajación” que hace al estado de “alerta relajada”, mientras que la sección de atención dual (que se presenta más tarde) se centra en la parte de “alerta”. Al unir ambas, podrás ingresar a un estado de alerta relajada al comienzo de una sesión de coaching y mantenerlo durante toda su duración.

La relajación es una habilidad y una práctica. No es magia. Puede desarrollarse. **Estar relajado significa que no hay tensiones innecesarias dentro de ti.** Eres suave y flexible, calmo y pacífico, y a la vez alerta y listo para responder a la vida de manera adecuada.

Los siguientes dos ejercicios tienen el mismo objetivo de ofrecer una relajación sustancial pero utilizan diferentes enfoques. El primero te ayuda a liberar tensiones bajo el formato de una meditación guiada. El segundo te ayuda a acceder a un estado de relajación a través de recuerdos “relajantes”.

Ejercicio 1: Liberar tensión

Duración: 10 minutos

Asegúrate de que nadie te moleste. Acuéstate en una posición cómoda en una colchoneta, descalzo, con los pies en el piso y las rodillas levantadas y unidas por un cinturón o cinta de yoga. La temperatura corporal puede bajar cuando te relajas profundamente, de manera que asegúrate de que no sufrirás frío. Baja las luces o apágalas. Ten tu cuaderno y tu lapicera a tu lado.

- Comienza simplemente prestando atención a cómo se siente tu cuerpo en este momento mientras estás acostado en el piso. Observa qué partes están más en contacto con el piso que otras. Observa cualquier sensación que tengas en las diferentes partes. Si alguna de ellas es lo que normalmente llamarías “dolor” presta atención específicamente a ella. Observa exactamente cómo se siente.
- Ahora presta atención a tu respiración, como si la estuvieras notando por primera vez. ¿Cómo se siente en verdad inspirar y expirar? ¿Qué parte de tu cuerpo se mueve cuando respiras?

- Respira cada vez más profundamente. Permite que la exhalación sea un suspiro audible. Cada vez que exhalas, piensa en liberar, liberar tensiones y permitir que salgan y fluyan en el piso alrededor tuyo. Visualiza la tensión en tu cuerpo como un fluido oscuro que sale por tus pies, espalda y cabeza y se vierte en el piso con cada exhalación. Siente cómo tu cuerpo se ablanda suavemente, derritiéndose cada vez que exhalas – como manteca en el cálido sol. Observa que tal vez te sientas reticente a exhalar con tanta profundidad y derretirte. Parte de ti tal vez no quiera liberar tensiones. Es una reacción normal. Sé consciente de ello y observa si puedes suavemente relajarte y respirar cada vez más profunda y largamente.
- Ahora, imaginemos que estás en el césped. Hablamos de la Madre Tierra, así que imagina por un momento que con cada exhalación te permites relajarte en su acogedor regazo, como un bebé que se relaja en el regazo de su madre. Siente la gravedad apretándote contra el poderoso respaldo del regazo de la madre. Te acepta, te abraza, te acoge incondicionalmente. Permítete saborear esta incondicionalidad. En este momento no hay absolutamente nada que tengas que hacer, nada que tengas que ser. Simplemente eres bienvenido. Estás a salvo, estás relajado, estás abierto.
- Permanece en este estado con tus ojos cerrados hasta que estés listo a terminar el ejercicio.
- Abre tus ojos y levántate lentamente. Toma nota de cómo te sientes. ¿Cómo sería realizar una sesión de coaching en este estado?

Intenta hacer esto todos los días durante una semana. Diez minutos por la mañana o en la tarde después del trabajo, cuando puedas recostarte en el piso y realizar este proceso de liberación de tensiones.

Ejercicio 2: Mi lugar, actividad, persona y afirmación favoritos

Duración: 10 a 20 minutos

Asegúrate de estar en un lugar donde nadie te interrumpa y de tener tu diario cerca.

- Cierra los ojos y recuerda tus dos o tres lugares favoritos en el mundo. Con cada uno, tómate el tiempo para realmente sentir el recuerdo. Imagina que estás ahí, “mira” el ambiente, siente la temperatura, recuerda por qué amas este lugar. Sé consciente de tu estado físico, emocional y mental cuando estás aquí. Nota cómo puede modificar tu estado mental actual. Cuando sientas que has logrado sentir completamente cada lugar, lentamente transfiere tu atención al siguiente y repite el proceso. Cuando termines, abre tus ojos y toma nota. ¿Cuál es el lugar y qué sentimiento viene con él?
- Repite los pasos en el punto 1, pero con tus dos o tres actividades o hobbies favoritos. ¿Cuál es la actividad y qué sentimiento te trae?
- Ahora, haz lo mismo con tus dos o tres de tus personas favoritas. ¿Quiénes son y cómo te hacen sentir cuando estás con ellas?
- Ahora repítelo con tus modelos de rol positivos favoritos – tus coaches, mentores, amigos o extraños que te han ofrecido feedback positivo valioso. Recuerda qué te dijeron y cómo te hicieron sentir. Tal vez puedas enfocarte en las palabras que te gustaría escuchar antes de una conversación importante. Toma nota de qué se trató y qué dijeron.

- Ahora, mira tus notas. Elige un ejemplo de cada categoría que intuitivamente sientas que podría tener el impacto más grande sobre tu estado de “alerta relajada”: un lugar, una actividad, una persona o una afirmación.

La próxima vez que tengas una conversación de coaching, trae estos recuerdos positivos a tu mente. Deja que te invadan, físicamente, emocionalmente y mentalmente, y permite que agreguen energía positiva y relajación a tu ser.

Nota: Estos recuerdos sensoriales tienen una vida útil natural. Funcionan por un tiempo pero eventualmente pierden potencia. Tal vez sientas que la “magia” se va perdiendo. En ese punto, simplemente selecciona otro conjunto de imágenes y recuerdos para traer a la mente.

3. Respiración

La respiración y la relajación van casi de la mano. La respiración cumple una función central en el proceso de relajación. **Trabajar a conciencia con nuestra respiración es la forma más sencilla pero más poderosa de relajarnos y centrarnos más completamente.** Está al alcance de nuestra mano, nos hace más presentes y nos permite experimentar la vida y a nosotros mismos más plenamente. Estas palabras de Dennis Lewis (The Tao of Natural Breathing) resumen el enorme potencial al que podemos acceder si respiramos a conciencia y más plenamente:

“Nuestra respiración superficial crónica reduce la capacidad funcional de nuestro sistema respiratorio a tan solo un tercio de su potencial, disminuye el intercambio de gases y con ello la producción de energía en nuestras células, nos priva de los muchos efectos saludables que la respiración normalmente tendría en nuestros órganos internos, nos separa de nuestros verdaderos sentimientos y promueve la desarmonía y la falta de alivio en todos los niveles de nuestra vida... No cabe ninguna duda de que la respiración superficial asegura una experiencia superficial de nosotros mismos (nuestras relaciones y el mundo).”

Ejercicio 1

Duración: 10 minutos

El siguiente ejercicio te permite conectarte completamente con tu respiración y darte cuenta del impacto de la respiración consciente. Una vez que lo hayas hecho la suficiente cantidad de veces como para sentir que tu cuerpo lo comprende, deberías incorporarlo a tu vida diaria. Encuentra el mejor momento del día para hacerlo. Tal vez cuando manejas, o cuando estás frente a la pantalla de tu computadora, o caminando. Tal vez te sirva pegar algunas notas o escribir en la pantalla de tu computadora, para recordarte hacerlo. Básicamente, prácticalo tanto como puedas para que gradualmente se vuelva natural para ti. Respira más plenamente durante todo el día y sé consciente de los momentos en que casi dejas de respirar. Será una de las cosas más valiosa que puedas hacer.

Asegúrate de que no serás interrumpido. Acuéstate en una posición cómoda en una colchoneta para yoga, descalzo, con los pies en el piso y las rodillas levantadas y sujetadas con un cinto de yoga o un cinturón. La temperatura corporal puede bajar cuando te relajas profundamente, de manera que asegúrate de que estarás lo suficientemente abrigado. Baja o apaga las luces. Ten tu cuaderno y lápiz cerca.

- Pon tus manos en el estómago, que las puntas de los dedos no lleguen a tocarse. Cuando respiras naturalmente, hay movimiento en el pecho, pero sobre todo, hay movimiento en tu estómago. Cuando inspiras, toda esta área debería expandirse, empujando a las manos hacia arriba. Al exhalar, debería suceder lo contrario – el área baja y tus manos también.
- Puedes comenzar a hacerlo empujando hacia abajo suavemente cuando exhalas. Al hacerlo, relájate y suéltate, como en el ejercicio de liberación de tensiones. Al final de la respiración, siente la necesidad de respirar y *permite* que la inhalación suceda sin esfuerzo o interferencia tuya. Ésta es una de las claves principales. No lo hagas, deja que suceda. Sentirás una cualidad bastante dinámica de la inhalación cuando la sueltes de este modo, y sentirás que algunos músculos a los que quizás no estés acostumbrado comienzan a moverse.
- Continúa explorando esto: vaciar y relajar en la exhalación y “permitir” la inhalación. Sentirás que tu respiración se asienta en el área del estómago, y también sentirás que se expande; es decir, sentirás con las palmas de tus manos que el costado de tu estómago se expande, y sentirás la parte inferior de la espalda también ejerciendo presión hacia el piso al inhalar. Sigue relajándote, sigue permitiendo... A medida que lo haces deberías poder suavemente prolongar la exhalación. No es necesario que la inhalación sea más larga que una cuenta de cuatro; la exhalación puede ser una cuenta de cinco, siete, diez, doce... trabaja con esto. Intenta llegar a 20. Te sorprenderás de ver qué tan larga puede ser la exhalación a medida que te relajas más y más. Siente estas oleadas de respiración. Se están moviendo a través del mismísimo centro de tu ser, irradiando el área de tu cuerpo alrededor de dos pulgadas por debajo del ombligo y en el centro de tu cuerpo que las artes marciales consideran ser el centro de tu poder y vitalidad.
- Cuando estés listo, estírate bien y lentamente. Estírate a medida que respiras. Nota cuánto más sensible estás con tu cuerpo. Disfruta del estirarte como un gato.
- Ahora, lentamente siéntate (puedes usar una almohada, una almohadón o una silla). Mantén los ojos cerrados. Hazlo de cualquier forma que sea cómoda para ti. Una vez acomodado, permite que tu respiración tome el mismo ritmo que cuando estabas acostado. Nota cómo puedes utilizar exactamente el mismo proceso de relajarte y permitir la inhalación para lograr la misma profundidad y el mismo ancho de respiración. Esto es esencial. Es lo que tendrás que hacer cuando estás con un participante.
- Escribe acerca de cómo se sintió respirar de este modo.

4. Vaciamiento

Vacía tu copa

El Profesor Avezado llegó a la casa del Maestro Zen a aprender.

“Eres bienvenido” dijo el Maestro e invitó al Profesor Avezado a tomar el té.

Se sentaron enfrente en almohadones.

Preparándose para hacer el té, el Maestro puso una pava de agua sobre el brasero de carbón que estaba en el piso delante de él, mientras que el Profesor Avezado comenzó a contarle acerca de todos los libros que había leído acerca del Zen.

Habiendo hervido el agua, el Maestro hizo el té mientras el Profesor Avezado le contaba acerca de todas las percepción acerca del Zen que había tenido a partir de sus conversaciones con otros grandes estudiosos.

Hecho el té, el Profesor Avezado levantó su taza y continuó hablando del Zen. El Maestro vertió té en la taza del Profesor Avezado. Y vertió y vertió... y vertió... y vertió, hasta que había té rebalsando la taza y cayendo al piso.

“¿Qué haces?” gritó el Profesor Avezado. “La taza está llena. ¡Ya no entra más té!” “Tu mente es como la taza” dijo el Maestro. “¿Cómo puedes esperar aprender algo a menos que primero la vacíes?”

El vaciado es un pre-requisito para “Recibir”. **Para recibir a otro es necesario que primero “vacíes tu taza”.** Esto significa que te dejas de lado las preocupaciones acerca de ti mismo y sus consecuentes pensamientos y sentimientos. El coach necesita operar con mente de principiante, “llena” solamente de curiosidad e ignorancia. La espaciosidad, compasión y actitud no prejuiciosa del coach crea un efecto de “vacío” que logra la confianza del participante y su disposición a trabajar con temas significativos, temas que pueden dar origen a sentimientos de vulnerabilidad, culpa, incomodidad o vergüenza.

El vacío del coach tiene una cualidad de gentileza amorosa. Es una disposición a recibir cualquier emoción negativa del participante como dolor, miedo o ira, y dejarla ir, para luego regalarle su apoyo, validación y reconocimiento de su bondad básica.

Ejercicio: Vaciar, dar y recibir

Duración: 10 minutos

Esta práctica se basa en la práctica Budista de “tonglen” e incluye recibir y dar.

Asegúrate de estar en un lugar sin interrupciones. Acuéstate en una posición cómoda sobre una colchoneta de yoga, descalzo, con los pies en el piso, las rodillas levantadas y juntas. Utiliza una cinta de yoga o un cinturón para mantenerlas unidas. La temperatura corporal puede descender cuando te relajas profundamente, de manera que asegúrate de tener a mano algo de abrigo. Baja o apaga las luces. Ten tu cuaderno y lápiz junto a ti. Respira y relájate.

- Visualiza todos los pensamientos y opiniones en tu mente derritiéndose y entrando en la tierra por la parte trasera de la cabeza. Visualiza todos los juicios duros en tu corazón derritiéndose y fluyendo hacia la tierra a través del espacio entre los omóplatos.
- Siéntete vacío y espacioso, listo para recibir la verdad del participante y darle tu apoyo como regalo.
- Luego, visualiza al participante frente a ti. Míralo con los ojos de la compasión esforzándose por lidiar con sus circunstancias y crecer (si conoces sus circunstancias puedes hacer esto en forma específica acerca de ellas; si no, hazlo intuitivamente). Imagina todo su estrés y dolor como humo negro dentro de él y comienza a “vaciarlo” a través de la nariz, como si tu inhalación pudiera aspirar el humo y sacarlo de su cuerpo, y tu exhalación pudiera liberarlo en el universo. Luego de algunas respiraciones, obsérvalo tan claro y espacioso como tú lo estás.

- Luego, imagina un regalo que puedas darle, una cualidad o habilidad que los podría ayudar a crecer. Ponle un nombre a este regalo, un color y una sensación. Siéntelo en tu cuerpo, obsérvalo con el ojo de tu mente, llámalo con tu voz interior y experimenta tu corazón lleno de él. Luego, visualiza un arco desde tu corazón al corazón del participante y “transfunde” la cualidad con cada exhalación, hasta que puedas verlo lleno de ella.
- Disuelve toda la escena y descansa en estado de vacuidad por dos o tres minutos.
- Reflexiona y escribe tu experiencia en tu diario.

5. Atención dual

En la segunda sección de “Relajación”, introdujimos el concepto de “alerta relajada” como la mejor base para una buena conversación de coaching. En esta sección, tratamos acerca del estado de “alerta”. Lograr unir ambos te permitirá entrar al estado de “alerta relajada” al comienzo de una sesión de coaching y mantenerla durante toda su duración.

La atención dual se refiere a la capacidad de estar consciente de lo que sucede dentro de ti y de lo que sucede alrededor tuyo, en el momento en que está sucediendo. Observas lo que sucede dentro de ti y observas lo que sucede alrededor tuyo. Estar completamente presente y alerta durante una conversación de coaching significa prestar atención dual durante toda la sesión. De manera que estás totalmente consciente de ti mismo y del participante al mismo tiempo. Estás en condiciones óptimas de alerta relajada.

Pínsalo como una división 50-50. 50% de tu atención está dentro de ti y 50% sale hacia el mundo. La práctica de atención dual te ayudará a desarrollar lo que puede denominarse una parte “testigo” de tu conciencia que es uno de los componentes de la maestría en el coaching. Este tipo de presencia y alerta no es un misterio. Puede desarrollarse.

Nota: la atención dual es particularmente importante en el “posicionamiento penta” (véase la sección acerca de posicionamiento penta en el siguiente capítulo). Ofrece una comprensión intuitiva de la experiencia interna de los diferentes públicos que explorarás en la segunda posición donde estarás prestando atención dual a la situación desde su punto de vista.

Ejercicio 1: Atención Dual

- En este mismo momento, al leer esto, vuélvete más consciente de ti mismo. Toma conciencia de tu cuerpo, presta atención a tu respiración y a la sensación de contacto con la silla y el piso. Ahora, lee las instrucciones para el resto del ejercicio, para que puedas dejar las notas y concentrarte en él.
- Acentúa esta conciencia cerrando los ojos por un instante. Respira profundamente y presta atención a la respiración, a tus pies tocando el piso, el sentimiento corporal general. Enfoca toda tu atención hacia adentro. Ahora, escucha algunos de los sonidos alrededor tuyo. Déjalos simplemente estar ahí, como parte de tu atención global. Sigue observando tu mundo interno de sensaciones al mismo tiempo. Ahora, imagina que en unos instantes abrirás tus ojos y verás el mundo. Pero al mismo tiempo vas a mantenerte

tan consciente de ti mismo como estás ahora. Fórmate una imagen clara en tu mente de cómo será eso. Ayudará si cuando abres los ojos piensas que el mundo viene hacia ti y no que tú te diriges a él.

- Cuando estés listo, abre los ojos. Mira el piso delante de ti primero, mientras estabilizas la atención dual, interna y externa a la vez. Levante el nivel de los ojos para mirar al mundo alrededor tuyo. Al mismo tiempo, permanece consciente de la respiración, del contacto con el piso y la silla, de tu cuerpo como un todo. Observa cómo se siente.

Ejercicio 2: Atención dual en la vida cotidiana

- Practica la atención dual tanto como puedas hasta que se vuelva algo natural. Atrápate en una conversación con alguien y re dirige tu atención interna. Haz esto una y otra vez, tantas veces como puedas cada día. Pregúntate, “¿estoy en 50-50, o 60-40, o 70-30, etc.? ”

6. Ensayo

El componente final del centrado es un **ensayo de la sesión de coaching**. Comienza con un repaso de toda la información y todo el material que tienes acerca del participante (diagnósticos, correos, antecedentes, llamados, etc.) de este modo, comienzas a conectarte con él muy sutilmente y por anticipado sobre la base de información que ya está disponible. Éstas son algunas de las preguntas que pueden orientarte para revisar el material:

- ¿Qué sé acerca de él?
- ¿Tengo algún diagnóstico suyo?
- ¿Cuál es su situación laboral (dónde trabaja, de qué trabaja, a quién reporta, cuántos empleados tiene a cargo, cuánto tiempo hace que trabaja en la compañía, qué ha hecho antes...)?
- ¿Sé algo acerca de su situación personal (estado civil, hijos, hobbies, actividades favoritas, intereses especiales...)?

Una vez que hayas revisado la información y obtenido un sentido del participante y su situación, comienza el ensayo de la sesión que tendrán. **La mejor manera es un proceso de visualización**. El siguiente ejercicio te indica los pasos necesarios.

Ejercicio de ensayo

- Cierra los ojos y con los ojos de tu mente visualízate entrando a la conversación de coaching completamente centrado y presente – en el estado óptimo de alerta relajada.
- Visualiza al participante, y cómo se muestra abierto y curioso acerca de qué sucederá en la conversación contigo.

- Ensaya cómo abrirás la conversación, y los pasos a seguir (vea las fases de una conversación de coaching). Que la película de tu ensayo vaya tan rápido o lento como quieras. Quizás quieras detenerte en algunas partes porque no estás seguro acerca de qué escena vendrá después, o porque quieres volver a ensayar alguna escena. Es correcto esto también. Detente, ensaya nuevamente la escena o completa con la escena faltante, y continúa.
- Finaliza visualizando el final de la película, cómo se despiden sintiéndose felices y plenos al final de una conversación maravillosa. Escucha la voz del cliente agradeciéndote, obsérvalo sonreír de gratitud y siente tu cálido corazón satisfecho por un trabajo bien hecho.

Lista de comprobación

Crea un resumen de una página de tus estrategias y rutinas para centrarte antes de una conversación de coaching. Conviértela en un recordatorio divertido y efectivo. Sé creativo al final y define un ancla personal fuerte. Puede ser un acrónimo, una palabra, un símbolo, un movimiento, una imagen, o todos ellos... ¡es tuyo y puedes elegir!

- Mi afirmación / párrafo para conectar con el centro:*
- Mi lugar, actividad, persona y afirmación para relajarme:*
- Mi rutina de respiración consciente:*
- Mi rutina de "vaciar la taza":*
- Mi rutina de atención dual:*
- Mi rutina de ensayo:*
- Mi ancla de centrado:*

CAPÍTULO 4: RECIBIR

Una vez que estás centrado, conectado con tu esencia, te encuentras en un estado de alerta relajada y estás “vacío”, lo que significa que tienes el lugar adentro para recibir completamente al coachee y su historia. **Una de las experiencias más transformadoras para un ser humano es ser escuchado, visto y sentido completamente, sin reservas ni juicios.** (Ver el artículo de Carl Rogers sobre “Escucha Activa” en el apéndice).

Una conversación de coaching efectiva se basa en lo que Carl Rogers describe como “un interés sincero” en el participante. Requiere una actitud de respeto y apertura. El coach logra que el participante exprese las capas más profundas de su verdad. Es una invitación a explorar la situación personal de una manera mucho más consciente. También ayuda al participante a considerar un rango más amplio de opciones para responder a la situación y para evaluarlas a través de una consideración más cuidadosa de cómo las consecuencias de estas acciones se ajustan con sus objetivos.

Es común en los coaches principiantes que crean que el valor que ellos agregan es principalmente derivado de lo que dicen. Los coaches ya maestros, sin embargo, saben que ayudan mucho más cuando están en silencio, escuchando, haciendo preguntas, gentilmente llevando al participante a que revele más de su pensamiento – tanto al coach como a sí mismo.

Gran parte del proceso de recibir consiste, de hecho, en escuchar pero hay varias otras disciplinas que integran esta categoría y que se describen en este capítulo.

Las disciplinas son:

1. Prestar atención (atender)
2. Observar
3. Construir una buena relación
4. Escuchar
5. Clarificar
6. Validar
7. Indagar
8. Reflejar
9. Adoptar Posicionamiento pentagonal
10. Tomar notas (anotar)

1. Prestar atención (atender)

La primera disciplina consiste en **entregar tu completa e íntegra atención al participante**. A pesar de que pueda parecer simple, prestar atención es una práctica en la cual es necesario que el coach llegue a concentrarse lo suficiente. Es un fundamento necesario del coaching. Cuando el coach se encuentra completamente atento, el participante se compromete más profundamente con el proceso. Así, el coach demuestra al participante que está dispuesto y puede entenderlo. De lo contrario, si no le prestara atención, el coach estaría comunicando falta de interés por el coachee.

Prestar atención **ayuda al participante a contar su historia y te ayuda a ti como coach a reducir el tiempo en que estás hablando durante la sesión**. Es el primer paso en el inicio del proceso para relacionarse y en la construcción de una buena relación con el participante (ver la sección de “Construir una buena relación”).

Seis cosas en las que necesitas enfocarte cuando estás prestando atención

Contacto visual	Si vas a hablar con la gente, debes mirarlos. Debes mantener un contacto visual con el participante que resulte habilitador, obsérvalo benévolamente y curiosamente y muéstrate susceptible a sus necesidades. Una buena manera de mantener contacto visual sin mirar directamente a los ojos es concentrarse en el caballete de la nariz.
Apertura (física)	Los coachees saben que estás interesado si los enfrentas directamente con los brazos sin cruzar y las manos visiblemente abiertas. Debes inclinarte un poco para adelante, tener un rostro expresivo y utilizar gestos que habiliten y resulten alentadores, como asentir con la cabeza. Mantén una compostura tranquila, no debes menearte nerviosamente o jugar con cualquier objeto (lapiceras, clips, tus propios dedos, etc.) ya que ello retira tu atención del participante. Recuerda respirar.
Concentración	Presta íntegra atención al participante. Esto significa abstenerse de cualquier otra actividad (excepto quizás, tomar notas con la mano, ver capítulo sobre “Tomar notas”). No usar, por ejemplo, la computadora, leer otro material, escuchar otra conversación, etc. Esto es especialmente importante aun cuando piensas que el participante no te puede ver (quizás porque estás en el teléfono). También hay que abstenerse de volar con la imaginación, lo cual produce una auto-absorción.
Silencio	No se trata solamente de que no haya interrupciones ni de evitar completar las oraciones del otro, sino de generar el vacío dentro de ti que te permita recibir al otro espaciosamente. Si hay silencio, que lo haya. No ocupes el espacio con palabras vanas. Algunas personas necesitan simplemente más tiempo para pensar en lo que quieren decir y cómo quieren responder. Dales el tiempo para hacerlo.
Cualidades vocales	Tu tono vocal y rango de voz indican mucho acerca de lo que sientes por la otra persona (ver también la sección sobre “Calentamiento vocal”). Cambios en el tono, volumen o velocidad transmiten lo mismo que los cambios en el contacto visual o en el lenguaje corporal.
Seguimiento verbal	El participante vino a ti con un tópico de interés; no cambies de tema. Mantén el tópico iniciado por el participante. Si quieres cambiar de tema, debes ser consciente de que es una acción significativa y hacerlo porque tienes un motivo significativo.

Ejercicio: Sesión de práctica de atención

1. Juntarse en grupos de tres: A, B y C.
2. A, el coachee, habla de algunos de los siguientes tópicos con B, el coach, por 3 minutos. Posibles temas para la sesión son:
 - Por qué te gusta ser coach
 - Una experiencia positiva que hayas tenido
 - Un tema que te preocupa
 - Un problema con el cual estés luchando
3. B practica las habilidades de prestar atención.
4. C actúa como observador, completando la hoja de feedback “comportamiento de atención” para proveer de un feedback por escrito a B, el cual es específico, observable, sin ser sentencioso y tiene por objetivo resultar de ayuda al otro.
5. Cambiar roles para que cada persona pueda jugar los tres roles.

Hoja de feedback - Comportamientos de atención

- **Contacto Visual**

¿Facilitador?	
¿Curioso?	
¿Lo evitó?	
¿Sensible al coachee?	
¿En qué punto, si es que lo hubo, el coach rompe el contacto visual? ¿Resultó ser de apoyo o disruptivo?	

- **Cuerpo Abierto**

¿Se inclina?	
¿Gestos?	
¿Expresión facial?	
¿En qué puntos, si los hubo, el coach cambia la posición o muestra un cambio marcado en el lenguaje corporal?	
Cantidad de movimientos de lenguaje corporal facilitadores	
¿La sesión fue auténtica?	

- **Concentrarse**

¿El coach se mantuvo concentrado?	
Movimientos que distraen	

- **Mantenerse Tranquilo**

¿Hubo silencio?	
¿El coach ocupó el espacio con palabras vanas?	

- **Cualidades Verbales**

¿Tono vocal?	
¿Rango de la voz?	
¿Volumen?	
¿Puntos en los cuales éstos cambiaron en respuesta a la acción del coachee?	
Cantidad de cambios importantes o vacilaciones en el habla	

- **Seguimiento Verbal**

¿El coachee pudo contar su historia?	
¿El coachee pudo mantenerse en su tema?	
Cantidad de cambios importantes de tema	
¿El coachee tuvo la mayor parte del tiempo para hablar?	
¿El coach pudo demostrar atención selectiva para perseguir un tema más que el otro?	

2. Observar

La observación simple y cuidadosa es básica en el coaching. Los coachees te cuentan sobre su mundo tanto a través de comportamientos verbales como no verbales. ¿Qué puedes ver, escuchar, y sentir del mundo del coachee simplemente observándolo? **Las habilidades para observar son una herramienta crítica para determinar cómo el coachee interpreta su mundo.** El coach habilidoso se encuentra constantemente consciente del coachee y la interacción en el aquí y ahora de la sesión de coaching.

Quizás uno de los objetivos más importantes de observar es identificar discrepancias o incongruencias en el comportamiento del coachee. Ser incongruente significa simplemente que el coachee no es consistente en su comportamiento (incluyendo tanto lo que hace como lo que dice). Ser incongruente es, por sí mismo, un tema a trabajar. Es necesario que los coachees sean más certamente congruentes para poder funcionar efectivamente sin inconsistencias en sus acciones. Pero la incongruencia es también un signo de que existe un conflicto interno, donde una parte del coachee se inclina de una manera y otra parte, de otra. Observando cuidadosamente los comportamientos verbales y no verbales del coachee, puedes notar esas incongruencias muy rápidamente. Uno de los momentos clave de la sesión de coaching puede ser el resaltar esas discrepancias (ver capítulo sobre “Confrontar” en el Capítulo 5, “Expandir” en cómo hacer esto con cuidado y habilidad).

Elementos a observar

Comportamiento no verbal	Los patrones de contacto visual, lenguaje corporal y cualidades vocales del coachee son importantes. Los cambios que se den en ellos pueden ser indicativos de su interés o de su falta de interés, su comodidad o incomodidad. El coachee puede inclinarse hacia adelante, indicando entusiasmo por una idea, o puede cruzarse de brazos para rechazarla. Las señales faciales son especialmente importantes (fruncir el ceño, apretar o aflojar los labios, ruborizarse, frecuencia del pulso visible en la sien). Los movimientos corporales a mayor escala pueden indicar cambios en reacciones, pensamientos o en el tema tratado. Las lágrimas y la risa son otros signos obviamente importantes.
Comportamiento verbal	Notar los patrones verbales del coachee y tuyos, es particularmente importante. ¿En qué punto cambia el tema y quién inicia el cambio? ¿El coachee está hablando en términos abstractos sobre su tema o está dando ejemplos concretos? ¿El coachee está realizando declaraciones en primera persona o se refiere siempre a otros? ¿Responde a tus preguntas completamente? Los coachees tienden a utilizar ciertas palabras clave para describir sus comportamientos y situaciones. Observar estas palabras descriptivas y los temas que se repiten resulta de gran ayuda.
Discrepancias	En muchas, si no en todas las sesiones de coaching aparecen incongruencias, mensajes mezclados, contradicciones y conflictos. Un coach efectivo es capaz de identificar estas discrepancias y nombrarlas apropiadamente. Estas discrepancias pueden darse: entre comportamientos no verbales, entre dos declaraciones, entre lo que el coachee dice y lo que hace, o entre declaraciones y comportamiento no verbal.

Ejemplos de discrepancias

El participante habla fluidamente de un tema pero su sonrisa se combina con el puño estrechamente cerrado. (Comportamiento no verbal; a menudo se transmiten mensajes contrapuestos cuando falta congruencia entre diferentes partes del cuerpo.)

"Mi jefe es perfecto, es simplemente que no me respeta" (Declaración verbal)

"Esto es un problema serio" y luego unos minutos después "Lo estoy manejando, no es tan malo finalmente"

Un coachee puede verbalizar su apoyo a una cierta idea, pero luego actúa de un modo que parece contradecirla. (Lo que uno dice y lo que hace)

"Este asunto no me molesta" dicho con un rostro enrojecido y un puño cerrado sobre la mesa. (Declaración y comportamiento no verbal)

Ejercicio 1: palabras clave

1. En parejas, A le dice a B lo que ama de su trabajo.
2. B le responde a A lo que ha escuchado, primero usando sus propias palabras y luego utilizando las palabras clave de B.
3. A y B cambian de roles

Puesta en común y análisis de lo observado.

Ejercicio 2: observación

1. En grupos de 4, filmar un video clip de 5 minutos de una sesión de coaching.
2. Ver el video clip y tomar notas de lo que observa en estas tres categorías:
 - Patrones no verbales
 - Comportamientos verbales
 - Discrepancias
3. Observar y compartir sus descubrimientos con su grupo.
4. Ver el video clip por segunda vez, buscando las cosas que otros miembros del grupo han notado pero tú no.
5. Cambiar roles hasta que todos hayan tenido la oportunidad de ser el coach.

3. Construir una buena relación (conectar)

Prestar atención y observar son los primeros pasos al comienzo del proceso de relacionamiento con el coachee y el inicio de la construcción de una buena relación con él. **Por buena relación entendemos tener similitudes con alguien, una afinidad por esa persona.** El principio es el siguiente: la gente se siente más a gusto con otros cuando perciben que son en alguna forma similares, y esa similitud percibida puede ser consciente o inconsciente.

El estudio de la armonía del movimiento es particularmente interesante y provee un concepto básico que explica la buena relación en la comunicación no verbal. Cuando dos personas hablan y se están comunicando bien, generalmente exhiben una sincronía en el movimiento o complementariedad de movimientos ya que sus cuerpos se mueven de una manera armónica – “reflejan” el lenguaje corporal de cada uno. Una buena señal de relación suele ser cuando las personas sonríen o se ríen juntas. Cuando las personas no se están comunicando con claridad, aparecerá la disonancia de movimientos: los cambios de posición, sacudones y el distanciamiento físico resultarán evidentes.

La habilidad a aplicar para ayudar a la construcción de una buena relación se llama “acompañamiento”. Cuando como coach “acompasas” al participante, tratas de **emparejarte y reflejar su comportamiento verbal y no verbal.** Es una habilidad para “sintonizarte” con el mundo del coachee y crear mejor relación. Acompasar es algo que los seres humanos realizan natural e inconscientemente cuando ya tienen una buena relación. Ocurre en muchos niveles, verbalmente (palabras), vocalmente (cómo se usa la voz, volumen, acento, entonación, ritmo, etc.), y no verbalmente (cómo se usa el cuerpo como parte de la comunicación: expresiones faciales, gestos, etc.) y también patrones de respiración, vestimenta, estilo de presentación, etc.

El acompañamiento requiere que pongas tu atención en el participante, lo observes de cerca y registres sus patrones de comportamiento, por ejemplo, sentarse de una manera similar, usar los mismos gestos o hablar en un tono de voz parecido. El subproducto de repetir y reflejar es que estás entrando al mundo no verbal del coachee, lo que te proveerá de señales valiosas sobre el tema que estás explorando (ver también las secciones sobre “Atención dual” y “Posicionamiento Pentagonal”).

Una investigación de la Universidad de Los Ángeles sobre la comunicación cara a cara encontró que los humanos atribuyen 7% de la comunicación al componente verbal (palabras), 35% al aspecto vocal, y 58% a lo no verbal. Esta información destaca la importancia de observar el comportamiento total de la persona. El contenido basado únicamente en las palabras no es suficiente: podrías equivocarte por completo. Esto ayuda a considerar el fenómeno que ocurre cuando una parte es capaz de repetir exactamente lo que dijo otra persona, pero esta última no tiene ninguna experiencia de haber sido escuchada. La comunicación real se perdió. Según su preferencia, las personas favorecen los canales de percepción visuales, auditivos o cénestésicos y les otorga más peso en la comunicación.

Luego de haber acompañado al coachee por un tiempo y establecido una buena relación, también puedes sutilmente comenzar a “guiarlo” cambiando algún comportamiento (por ej. el tono de voz, la velocidad, la postura corporal, la profundidad en la respiración, etc.). Por ejemplo: un coachee puede empezar la sesión sentado y cerrado (con brazos y piernas cruzadas). Según el principio del acompañamiento, tú harías lo mismo. Con el tiempo, una vez que lo has acompañado lo suficiente (regla práctica: al comienzo del proceso de construcción de la relación, realiza un movimiento de guía al participante cada tres movimientos de acompañamiento) y se desarrolle la conversación, dejarías de cruzar tus piernas y verificarías si el coachee te sigue. Si no lo hace, necesitarás acompañarlo un poco más. Si lo hace, entonces puedes dejar de cruzar tus brazos y despacio guiarlos a una postura corporal más abierta que probablemente estará directamente

relacionada con una conversación más “abierta”. Para probar el poder de “guiar” bosteza en cualquier lugar público y observa cuántas personas te siguen.

NOTA: También se construye buena relación a través del contenido. Por ejemplo, lugar de origen, personas conocidas en común, carrera, universidad, hobbies, afiliaciones, grupo étnico, etc. Buscar estas afinidades es una manera poderosa de construir una buena relación. Es una buena idea preguntar sobre la historia personal del participante, buscando puntos de similitud.

Ejercicio 1: reflejar

1. Elegir un compañero con quien conversar. No le digas a la persona que lo estarás reflejando durante la conversación.
2. Entrar en la conversación con la persona, preguntando por sus opiniones sobre diferentes temas.
3. Mientras conversan, empieza a sutilmente reflejarte en la fisiología de la otra persona (incluyendo tono de voz y ritmo).
4. Cuando estés reflejando completamente, estarás sentado en la misma posición, utilizando los mismos tipos de gestos, hablando con una velocidad y volumen similares, y en un rango de tono similar al del otro. Si estás reflejando a la otra persona por completo, estarás incluso respirando al mismo nivel y en la misma parte de la cavidad del pecho. Nota lo que se siente cuando han alcanzado este nivel de compenetración o entendimiento.
5. Una manera de probar tu grado de conexión es conjeturando sobre la opinión del otro acerca de algunos temas que aún no han conversado. En ocasiones, el reflejar te brindará acceso a información que está siendo comunicada y recibida inconscientemente, y podrás capturar información acerca de la otra persona sin darte cuenta conscientemente de cómo lo hiciste.
6. Para tener otra visión del grado de influencia que ejerce el reflejar en la interacción, puedes probar el contraponerte intencionalmente al otro en sus posturas, gestos, tono de voz y respiración. Tanto él como tú experimentarán una incomodidad y sentirán que el nivel de entendimiento ha sufrido notablemente.
7. Antes de dar por finalizada la conversación y contarle a la otra persona acerca del ejercicio, asegúrate de haber restablecido el nivel de entendimiento mediante el uso de la técnica de reflejarlo.

Ejercicio 2: reflejar

(De a pares)

1. A elige un tópico que realmente le apasiona y habla de ello por 3 minutos.
2. Primero, B imita el lenguaje corporal de A por un tiempo y luego lo contradice por un tiempo.
3. Intercambiar los roles.

4. El nuevo A elige un tópico que le desagrada y habla de ello por 3 minutos. B imita el lenguaje corporal de A.
5. Intercambiar los roles.
6. Describe lo que has notado.

4. Escuchar

Escuchar es una habilidad fundamental del coaching. Lo que dice el coachee y cómo lo dice, cuenta mucho sobre cómo se ve a sí mismo y al mundo que lo rodea. Finalmente, las expresiones verbales del coachee son la fuente más rica de entendimiento empático para el coach. El objetivo de escuchar es prestar al coachee completa e íntegra atención, juntar información relacionada a los problemas y objetivos presentados por el coachee y ayudarlo a clarificar, ampliar y enriquecer su historia.

En lo que refiere a la capacidad de escucha, nuestro sentido común nos llevaría a pensar que como hemos dedicado mucho tiempo en situaciones de escucha deberíamos ser muy buenos para ello. (Aproximadamente 40% de la interacción diaria de una persona se destina a escuchar). Desafortunadamente, las investigaciones sobre la comunicación sugieren una persona sólo es capaz de recordar la mitad de lo que ha escuchado luego de una conversación corta. Esto no se debe a que el que escucha no ha tenido tiempo para escuchar; la mayoría de las personas son capaces de comprender el habla de una conversación normal entre tres y cuatro veces más rápido de lo que se desarrolla. **La clave para la escucha efectiva parecería ser el modo en que el que escucha utiliza el “tiempo para pensar” extra.**

Escuchar ordinariamente implica:

- Preparar tu respuesta.
- Buscar confirmar aquello que esperas.
- Escuchar aquello que está mal, lo que necesita ser modificado.
- No escuchar, simplemente esperar tu turno para hablar.
- Acordar o no acordar, agradar o desagradar.
- Buscar algo para arreglar, para aconsejar.
- Juzgar a la persona que habla o a las personas de las que se está hablando.
- Referir todo a tu propia experiencia (auto-referencia).
- Buscar “ganchos” para introducir tus historias o comentarios.

La escucha del coach requiere:

- Dejar de lado noción y juicios preconcebidos
- Escuchar para entender cuál es la perspectiva del otro, cómo ve el mundo y porqué.

- Escuchar lo dicho y aquello que lo está motivando: los valores, los modelos mentales, las actitudes, el sistema de creencias, quién es la persona que lo está diciendo, etc.
- Escuchar no solo las palabras, también observar todo el cuadro.

Aquellos con foco auditivo sintonizarán muy cuidadosamente las palabras dichas y el tono de la voz utilizado. Por otro lado, los que poseen un foco cenestésico, se centrarán más en el sentimiento, percibirán la sensación que acompaña al mensaje, tendiendo a hacer más pausas y hablar más despacio. Finalmente, los que poseen un foco visual observarán con mayor atención el aspecto de las personas, y tenderán a comunicarse a mayor velocidad. Estas distinciones, y todas las diferencias que existen entre las personas muestran que para escuchar realmente tienes que prestar mucha atención y ajustar tu escucha en base al tipo de persona que habla. Necesitas toda tu atención para sintonizar y tener una comunicación completa.

La experiencia de ser escuchado es una experiencia de la que muchas personas son privadas. Escuchar realmente y entender profundamente cómo es la experiencia del otro los honra. La experiencia de ser escuchado puede ser notable, especial y revitalizadora, incluso puede ser transformadora para quien la experimenta. Con frecuencia, esta experiencia incluso permite a la persona hacer sus propios ajustes en la historia y encontrar sus soluciones. Cuando encontramos nuestras propias soluciones, éstas son más efectivas. Aunque se trate tan sólo de escuchar con atención y no de agregar o arreglar un problema, ofrecer esa experiencia de escucha requiere práctica.

La habilidad de escucha implica las siguientes micro-habilidades:

- Alentar
- Parafrasear
- Resumir

Alentar

Existe una variedad de medios verbales y no verbales que puedes usar para alentar al coachee a continuar con su relato: asentir con la cabeza, gestos de apertura con las manos, frases como “aja” y la simple repetición de las palabras utilizadas por el otro. Utilizar el nombre de pila del coachee suele alentar y crear conexión. El silencio acompañado de una comunicación no verbal adecuada también puede servir para alentar al otro.

Repetir frases también es alentador, así como también repetir una o dos palabras textuales del coachee. Además, sonreír y manejarte con cierta calidez también es alentador y hace sentir al coachee cómodo para continuar con su relato en la sesión. Enfócate en utilizar un lenguaje cercano al del coachee –simplemente reemplazando en las repeticiones el pronombre “yo” por “tú”.

Parafrasear

La técnica de parafrasear le muestra al coachee la esencia de lo que ha dicho. Como coach, sintetizas y clarificas los comentarios del coachee. La diferencia entre parafrasear y repetir está en el uso de tus palabras junto con algunas de las utilizadas por el coachee.

La capacidad de escucha es esencial para poder parafrasear adecuadamente. Necesitas escuchar las palabras clave del coachee e integrarlas a tus frases tanto como él. Algunas cosas pueden estar en tus palabras pero las ideas y conceptos principales deben reflejar la perspectiva del coachee – su forma de ver el mundo.

NOTA: la historia del coachee puede tener varios aspectos a explorar en profundidad. Puedes ajustar la frase para destacar algún aspecto por sobre otro según entiendas implica mayor energía creativa o mayor tensión. Esta es una herramienta muy poderosa.

Los cuatro componentes para Parafrasear correctamente son:

- Comenzar la oración con el nombre del coachee (ten en cuenta que usar el nombre del coachee es siempre una buena manera de crear conexión).
 - “Chris, te escucho diciendo ...”
 - “Thomas, suenas como ...”
 - “Gail, parece que la situación es ...””
- Las palabras clave usadas por el coachee para describir la situación o la persona.
- La esencia de lo que el coachee ha dicho en una forma resumida.
- Verificar que estás en lo correcto.
 - “¿Te estoy escuchando correctamente?”
 - “¿Se acerca a lo que dijiste?”
 - “¿Lo entendí bien?”

Por supuesto, si el coachee quiere corregirte o añadir información, deberías estar más que dispuesto a ajustar tu parafraseo. (Una corrección no significa que cometiste un error, en general lo que sucede es que al escuchar sus propias reflexiones el coachee aclarará sus pensamientos –esta es una contribución valiosa en sí misma.)

Ejemplo

Coachee: “estoy cansado de esto, manejo las quejas de los clientes todo el día. Esta gente está enojada y frustrada. Pero no quiere realmente soluciones a sus problemas. Antes quieren a alguien a quien poder gritarle. Yo soy ese alguien. Estoy seguro que ayuda a liberar su stress en mí, pero esto no le hace nada bien a mi stress”.

Coach – Ejemplos de paráfrasis (en diferentes modalidades).

“Julia, suena a que estás estresada por manejar las quejas de los clientes. Los clientes enojados y frustrados que te gritan, te estresan. ¿Estoy en lo cierto?”

“Julia, parece que manejar las quejas de los clientes todo el día te está enfermando de estrés. Tratas con gente enojada que se pelea contigo debido a sus frustraciones. ¿Es este el cuadro?”

"Julia, suena a que estás estresada. Manejar las quejas de los clientes enojados todo es día es muy cansador porque en vez de soluciones, esta gente quiere a alguien a quien gritar. ¿Estoy cerca?"

Resumir

Las palabras para resumir están en la misma categoría que las palabras claves para alentar, repetir y parafrasear. **El resumir es utilizado para aclarar y “destilar” lo dicho por el coachee en un período de tiempo más largo.**

Los resúmenes pueden utilizarse para **comenzar o terminar una sesión de coaching**, para **pasar a un nuevo tema** o para **aclarar temas complejos**. Lo que es más importante es que los resúmenes te ayudan a ti y al coachee a considerar más detalladamente lo que está sucediendo en la sesión de coaching.

La **estructura** del resumen es similar a la de parafrasear y tiene:

- Un pie (“Joe, déjame ver si puedo resumir lo que hemos discutido hasta ahora ...”)
- El resumen correcto, con la esencia de lo que el coachee ha compartido,
- Una verificación final para ver que estás en lo correcto.

A continuación incluimos un caso obtenido del ejemplo anterior (sobre parafrasear) con un poco más de información inferida.

Ejemplo

"Julia, déjame resumir nuestra conversación hasta este punto. Los clientes enojados que te gritan todo el día te enferman con estrés. Has estado en este trabajo agotador por muchísimo tiempo y tu supervisor debería haberte rotado hace muchos meses atrás. Pero no lo hizo, porque mucho no le interesas. La empresa es un buen empleador, por eso te quieras quedar pero es más que justo que consigas un trabajo donde no tengas que tener contacto con los clientes. Pensaste en solicitarlo, pero sabes que tu supervisor te etiquetará como un "problema" y que no piensas en el equipo. ¿Capté la esencia de tu situación?"

Ejercicio 1: escucha pobre

Una de las mejores maneras de entender qué es una buena escucha es experimentar lo contrario – una pobre escucha.

1. Encuentra un compañero para hacer un juego de rol sobre una sesión de coaching en la cual uno de ustedes no escucha.
2. Pasa alrededor de 3 minutos haciendo esta representación de una sesión de coaching pobre. El énfasis aquí está puesto en qué salió mal; deberías sentirte libre de exagerar con el objeto de resaltar las muchas cosas que llevan a que una sesión sea pobre.

3. Haz una lista de los comportamientos, rasgos y cualidades que son característicos de un coach inefectivo que no escucha.

- _____
- _____
- _____
- _____

Ejercicio 2: Identificar alentadores, repeticiones, paráfrasis y resúmenes

A continuación aparece una declaración de un coachee seguido de algunas respuestas alternativas del coach. Identifica los alentadores (A), las repeticiones (R), paráfrasis (P) y resúmenes (S). También se incluye un reflejo de sentimiento (RS). Escriba la letra que corresponde en la columna 2.

- *Coachee:* "La reunión salió bien. He decidido seguir adelante con el proyecto X y terminarlo. ¿Pero cómo lo financiaré? Ya he asignado mi presupuesto, pero tendré que ajustar algunos de los presupuestos asignados a otros proyectos y no estoy seguro de la reacción de los gerentes de esos proyectos. Será difícil conseguir financieros a todos suficientemente. Da un poco de miedo."
- *Coach:*

"Ajá"	
<i>Silencio con lenguaje corporal facilitador</i>	
"¿Miedoso?"	
"No estás seguro de cómo reaccionarán los gerentes de proyectos."	
"Suena como que ya te has decidido a terminar el proyecto, pero financiarlo será un gran desafío."	
"Da miedo pensar en terminar el proyecto X."	
<i>"En la última sesión de coaching, hablamos de terminar el proyecto X y hasta ahora suena a que salió bien y que realmente quieras hacerlo. Pero al mismo tiempo, ahora, da un poco de miedo cuando piensas en todos los temas de financiación. ¿He escuchado lo que está pasando correctamente?"</i>	

5. Clarificar

Uno de los tres pilares de La empresa consciente al nivel del “ser” es el principio de responsabilidad incondicional. En el proceso de coaching, **el propósito de Clarificar es ubicar al coachee dentro de la situación problemática** (como parte del problema), ayudarlo a internalizar su responsabilidad frente a sus problemas. De lo contrario, el coachee no podrá experimentarse a sí mismo como parte de la solución. A la larga, el coach quiere ayudar al coachee a transformarse en una persona incondicionalmente responsable por su vida.

El primer paso hacia la responsabilidad incondicional es hacer **que el coachee se adueñe de su perspectiva y pueda diferenciar los hechos de sus opiniones**. En la mayoría de los casos, el coachee describe su situación problemática o desafiante en el lenguaje de la segunda o tercera persona (el lenguaje del “otro”). Cuando clarifica, el coach devuelve al coachee sus declaraciones en la primera persona. Esto genera sutilmente la apropiación de la experiencia como una experiencia del coachee. También abre la puerta para indagar acerca del razonamiento que está detrás de la interpretación del coachee y “suaviza” su perspectiva. El espacio para la solución siempre aparece en el lenguaje de la primera persona.

En las secciones anteriores sobre “Escuchar” explicamos las micro-habilidades para Parafrasear y Resumir en sus formas simples. Añadiendo la habilidad para Clarificar, éstas se transforman en micro-habilidades para **“Parafrasear refinadamente”** y **“Resumir refinadamente”** (ver los ejemplos al final). Tienes la difícil tarea de mantenerte fiel a las ideas del coachee pero no repetirlas exactamente. **Clarificar las declaraciones, a veces confusas del coachee, en declaraciones sencillas, significativas y aclaratorias propias del coachee**. Cuando pasas a Parafrasear y Resumir refinadamente, comienzas a dirigir verbalmente al coachee al espacio de la solución.

Situación problemática:

- “*Está ignorando mis sugerencias*”.

Clarificar:

- “Piensas que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Crees que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Infieres que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Consideras que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Juzgas que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Concluyes que él está ignorando tus sugerencias”.
- “Temes que él pueda estar ignorando tus sugerencias”.
- “Te preocupa que él pueda estar ignorando tus sugerencias”.

- “Te encuentras molesta porque crees que él está ignorando tus sugerencias”.

Otras frases útiles son:

- “Te encuentras a ti mismo en la posición de ...”
- “Reconoces que ...”

Siempre cuando ofreces una clarificación, terminas con la verificación de que esté correcta:

- “¿Es lo correcto?”
- “¿Ello lo captura?”
- “¿Es esto?”

Declaraciones como las siguientes no funcionan bien, porque alientan al coachee a considerar su interpretación como si fuera un hecho:

- “Sabes que te está ignorando”.
- “Ves que te está ignorando”.
- “Estás en lo cierto acerca de que te está ignorando”.
- “Es obvio que te está ignorando”.
- “Alguien acordaría contigo que te está ignorando”.

Más ejemplos sobre clarificar:

“No se puede hacer nada”	“No puedes pensar en nada que funcionaría”
“Simplemente no les importa”	“Estás preocupado con que puede no importarles”
“Es una farsa”	“No crees que sean serios”
“Está atascada en sus formas”	“Tienes miedo que ella pueda no tener ganas de cambiar”
“Este no es mi problema”	“Piensas que no estás involucrado en la creación de esta situación. Sin embargo, la misma te afecta, ¿no?”

Ejemplo de la sección de “Escuchar” (recargado)

Coachee: "Estoy cansada de esto, manejo las quejas de los clientes todo el día. Esta gente está enojada y frustrada. Pero no quieren realmente soluciones a sus problemas. Quieren a alguien a quien poder gritarle. Yo soy ese alguien. Estoy segura de que les ayuda liberar su estrés en mí; pero no le hace nada bien a mi estrés".

Coach – Ejemplo de “Parafrasear refinadamente”:

“Julia, escucho que estás cansada de manejar las quejas de los clientes todo el día. Crees que la gente que te llama está enojada y frustrada y que realmente no quieren soluciones a sus problemas, sino sólo una persona a quien gritarle. Te encuentras a ti misma en la posición de liberadora de stress. Reconoces que esto les puede funcionar a ellos, pero sientes que no te funciona a ti y no te gusta. ¿Escuché correctamente?”

Coach – Ejemplo de “Resumir refinadamente”:

“Julia, déjame resumir en donde estamos. Te sientes estresada por tu trabajo actual, que requiere que trates con clientes enojados, quienes generalmente te gritan. Te gusta la empresa y quisieras seguir siendo empleada allí, pero te gustaría cambiar de trabajo y estar en una posición que no requiera trato con los clientes. Has pensado hablar con tu supervisor pero tienes miedo de que si abres el tema, serás percibida como alguien que no juega en equipo. ¿Es esto un resumen justo de lo que hemos discutido hasta ahora?”

Ejercicio: Alentadores, Repeticiones, Paráfrasis y Resúmenes refinados

Coachee: “Soy una consultora interna de IT. Todos los días suena el teléfono con los gerentes de las unidades de negocios que se quejan por nuestra entrega tardía porque mi gerente prometió que nos ajustaríamos a sus sistemas dentro de 5 días hábiles. Hay quejas que llegan por mail también. Mi capacidad está llegando a su fin, como así también mi simpatía hacia la gente de las unidades de negocios. Me siento tironeada entre mi gerente y los clientes internos, y no hay nada que pueda hacer al respecto”.

- Escribe tres tipos diferentes de palabras clave alentadoras para esta declaración del coachee:

- Escribe una Repetición:

- Escribe una Paráfrasis refinada (incluyendo la verificación):

- Escribe un Resumen refinado (genera data imaginando las sesiones de coaching previas):

Coachee: "Estaba en nuestra reunión de estatus semanal con mis dos colegas de la gerencia, cuatro empleados históricos y dos empleados nuevos. Ya he pasado dos proyectos a uno de los nuevos. El nuevo empleado dio el reporte de estatus de lo que solía ser mi trabajo. Cuando reportó el estatus del proyecto, uno de mis colegas hizo un comentario 'bien, parece que nuestra empresa ha fallado en cumplir los objetivos específicos y fechas de entrega'. Me congelé porque esto era como decirme 'no has hecho tu trabajo correctamente'. Es este tipo de observaciones irónicas sobre la performance lo que me enloquece".

- Escribe tres tipos diferentes de palabras clave alentadoras para esta declaración del coachee:

- Escribe una re-enunciación:

- Escribe una paráfrasis refinada (incluyendo la verificación):

- Escribe un resumen refinado (genera data imaginando las sesiones de coaching previas):

6. Validar

Existen **medios verbales y no verbales que el coach puede usar para mostrar empatía por el coachee y validar sus sentimientos, pensamientos y deseos**. El propósito es generar en el coachee la confianza de que es normal, un ser humano saludable que responde razonablemente a sus circunstancias dado su entendimiento de la situación, sus metas, valores y habilidades.

- Es importante **distinguir entre validar y estar de acuerdo**. Un coach puede validar un comportamiento aún teniendo la opinión de que es contraproducente y que sería mejor para el coachee cambiarlo.
- **Ten cuidado con los temas delicados para no sonar condescendiente:** Si el coachee trae a colación algo muy delicado como la muerte de un ser querido, un problema de alcohol o drogas, etc., ten

cuidado al decir “Entiendo cómo te sientes”. Puede sonar condescendiente, como si te estuvieras extralimitando y minimizando el asunto. Podría ser mejor que dijeras algo como “creo que tengo una idea acerca de cómo te sientes ya que he experimentado pérdidas en mi vida, pero sé que cada dolor es único. No se pueden generalizar los sentimientos particulares...”

- Utilizada cuidadosamente, la auto-revelación del coach puede ser un modo poderoso de generar conexión con el coachee, por ejemplo, al compartir una historia de dificultad en un momento similar de la vida del coach. Es mejor usar una historia que no “presuma” la habilidad del coach sino que ejemplifique su lucha (ver la sección sobre “Relatos y auto-revelación”).

Validar incluye expresiones de entendimiento:

- “Veo cómo pensarías que ... dado que ...”
- “Entiendo cómo quisieras ... ya que ...”
- “Suena totalmente razonable sentir X cuando Y”.
- “Tiene sentido para ti hacer X dado que piensas que Y y tú quieren Z”.

Frases que demuestran validación:

- “Tu interpretación tiene sentido. Imagino que mucha gente se sentiría así.”
- “Si hubiese estado en tus zapatos, probablemente hubiera actuado exactamente como tú lo hiciste en ese momento”.
- “No sé qué más podrías haber realizado en este caso en tu estado”.

Expresiones de reconocimiento:

- “Lo que hiciste fue muy valiente”.
- “Fue generosos de tu parte...”
- “Claramente estabas tras una meta noble”.
- “Agradezco tus esfuerzos para manejar condiciones muy difíciles”.
- “Encuentro tu compromiso admirable”.

7. Indagar

Indagar ayuda a que la conversación de coaching empiece y se desenvuelva suavemente. Abre nuevas áreas de discusión, ayuda a señalar y clarificar temas, y contribuye con la auto-exploración del coachee. Indagar habilidosamente te permite entender el razonamiento del coachee y sus modelos mentales.

Indagar implica ante todo, encontrar la pregunta perfecta para obtener o explorar más completamente la situación del coachee y la estructura que la subyace. Cada uno de los siguientes tipos de preguntas tiene un foco diferente. Ofrecen un menú para que elijas según la fase de la conversación de coaching en la que estás y el área que te gustaría explorar más y entender mejor.

Tipos de preguntas:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Preguntas fácticas
- Preguntas contra-fácticas
- Preguntas sobre la “meta de producto”
- Preguntas sobre impacto
- Preguntas sobre la “meta de proceso”
- Preguntas para completar
- Preguntas para razonar
- Preguntas sobre valores
- Preguntas sobre consecuencias lógicas
- Preguntas sobre responsabilidad
- Preguntas sobre estrategia
- Preguntas sobre un propósito escondido
- Preguntas sobre emociones
 - Tristeza (triste)
 - Enojo (enojado)
 - Culpa o resentimiento (enojado con uno mismo)
 - Miedo (asustado)

Preguntas abiertas	<p>No pueden ser respondidas en pocas palabras. Alientan a los otros a hablar y proveerte de la máxima información. Típicamente, las preguntas abiertas comienzan con "qué", "cómo", "por qué" o "podría".</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué te preocupa? ▪ ¿Qué quisieras explorar hoy? ▪ ¿Cómo te sientes con todo esto? ▪ ¿Por qué esto es importante para vos? ▪ ¿Podrías pensar en otras formas para hacer esto? <p>Ayudan para facilitar la exploración profunda de los temas del coachee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Podrías darme un ejemplo específico de....? <p>Para alentar aún más apertura, usa estas preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué otra cosa influencia esta situación? ▪ ¿Qué otra cosa podría estar pasándote en tu vida que es relevante? ▪ ¿De qué otra forma podrías abordar este tema? ▪ ¿Cómo es esa (situación) para vos?
Preguntas cerradas	<p>Pueden ser respondidas en pocas palabras o frases. Ofrecen la ventaja de enfocar la conversación de coaching y obtener información, aunque el coach lleva la carga de guiar la conversación. Las preguntas cerradas siempre empiezan con "es", "tienes", "estás".</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Estás trabajando con Sue? ▪ ¿Tienes un plan B? ▪ ¿Es aún empleado de tu empresa? <p>Usadas juiciosamente, te permiten obtener datos específicos importantes.</p>
Preguntas fácticas	<p>Estas preguntas son centrales para un diagnóstico y apreciación efectivos: quién, qué, cuándo, dónde, cómo, cuánto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién te llamó? ▪ ¿Qué quería? ▪ ¿Cuándo te pidió? ▪ ¿Dónde específicamente te pidió que se encontraran? ▪ ¿Cuánto tiempo te tomó para llegar allí? ▪ ¿Cómo planeaste tu viaje? ▪ ¿Cuántas personas estaban allí? ▪ ¿Cuánto tiempo necesitaste?
Preguntas contra-fácticas	<p>Estas preguntas remiten a un presente alternativo o pasado alternativo deseados. Pueden ser muy útiles para entender los estándares del coachee para sus opiniones.</p> <p><u>Presente:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo se verían las cosas si fueran perfectas? ▪ ¿Cómo te sentirías entonces? ▪ ¿Cuál sería tu peor pesadilla? ▪ ¿Qué estaría pasando ahora si las cosas fueran tan malas como temes? ▪ ¿Cómo te gustaría que ella te hable? ▪ ¿Qué estaría haciendo si él fuera más meticuloso? <p><u>Pasado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Si no, qué te habría gustado que ellos hicieran? ▪ ¿Qué te habría hecho sentir más cómodo? ▪ ¿Cómo habrías respondido si hubieses estado más concentrado? ▪ ¿Cuándo te habrías ido si hubieses planeado más cuidadosamente? ▪ ¿Cómo te habría gustado manejar la situación? ▪ ¿Qué habrían hecho ellos para evitar lastimar tus sentimientos?
Preguntas sobre la “meta de producto”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué quieres? ▪ ¿Cuál es tu meta? ▪ ¿Cuál es tu resultado deseado? ▪ ¿Cómo te gustaría que esto se desarrollara? ▪ ¿Cómo te gustaría que sean las cosas? ▪ ¿Qué te gustaría que haya pasado? ▪ ¿Cuál es el resultado de tus sueños para esta situación? ▪ ¿Si tuvieras una varita mágica, cómo harías para que la situación fuera perfecta? ▪ ¿Si pudieras agitar una varita mágica y hacer todo a la perfección, qué cambiarías? ▪ ¿Cómo resultaría todo esto en un mundo perfecto? ▪ ¿Cómo sabrías que eso pasó? ▪ ¿Qué verías, escucharías, sentirías vos o cualquier otra persona? (objetivo: conseguir estándares concretos, observables) ▪ ¿Cómo sabría yo / observador externo?
Preguntas sobre impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué te importa eso? ▪ ¿Cómo te afectaría eso? ▪ ¿Qué haría eso por vos? ▪ ¿Cómo saldrías de allí? ▪ ¿Qué ganarías si lo obtuvieras? ▪ ¿Qué impacto tendría eso en ti? ▪ ¿Cuál es el beneficio para ti en ese resultado? ▪ ¿Por qué es eso importante para ti? ▪ ¿Qué significaría eso para ti?
Preguntas sobre “meta de proceso”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué valores quisieras expresar? ▪ ¿Qué comportamiento te haría estar orgulloso de ti mismo? (sin importar lo que otros hagan) ▪ ¿Qué tipo de persona quisieras ver en el espejo? ▪ ¿Si esto fuera la última cosa que puedes hacer, y por lo cual serías recordado, qué harías?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué te haría sentir bien acerca de ti mismo aún si no pudieras cumplir la “meta de producto”? ▪ ¿Si tu (cónyuge, hijo, padre, maestro espiritual, etc.) te viera, qué te gustaría demostrar sin importar las circunstancias externas? ▪ ¿Cuál es la “oportunidad heroica” que se te otorga por este desafío? ▪ ¿Cuál es tu meta incondicional? ▪ ¿Cuál sería tu comportamiento deseado? ▪ ¿Cómo responderías si tu solo objetivo fuera actuar en entera integridad con tus valores?
Preguntas que completan	<p>Para especificar las generalizaciones y omisiones; para ayudar a especificar, enriquecer o clarificar ambigüedades verbales. Por ejemplo:</p> <p>“Ella es siempre crítica conmigo”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Siempre? ▪ ¿Ha habido algún momento en el cual que no ha sido crítica? ▪ ¿Cómo es siendo crítica? ▪ ¿Qué dice o hace? ▪ ¿Cuándo fue la última vez? <p>“Mis empleados simplemente no lo entienden”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué empleados específicamente? ▪ ¿Qué es lo que no entienden? ▪ ¿Qué dicen o hacen que te lleva a pensar que no lo entienden? ▪ ¿Qué harían diferente si lo entendieran? <p>“Estoy realmente confundido”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es específicamente lo que te tiene confundido? <p>“Es mejor no decir nada”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Mejor que qué específicamente? ▪ ¿Qué piensas que habría pasado si hubieses dicho algo? ▪ ¿Qué pasa realmente cuando no dices nada? ▪ ¿Qué quieres? <p>“No se preocupa por mi”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quién no se preocupa? ▪ ¿Cómo sabes que él no se preocupa por ti? ▪ ¿Cómo se vería si él se preocupara? ▪ ¿Cómo te sientes cuando piensas que él no se preocupa? <p>“Es egoísta pensar en tus propias necesidades”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Egoísta según quién? ▪ ¿Qué sería no ser egoísta?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son tus necesidades?
Preguntas para razonar	<p>Estas son preguntas para provocar el razonamiento del coachee (causa y efecto, supuestos, modelos mentales subyacentes). Incluyen las preguntas de “por qué”</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué aceptaste? ▪ ¿Por qué piensas que él estaba enojado cuando llegaste? ▪ ¿Por qué te sientes triste por esto? ▪ ¿Por qué elegiste este curso de acción? ▪ ¿Por qué piensas que se comportó de esta manera? ▪ ¿Cómo sabes que esto es lo que están pensando? ▪ ¿Qué te hace pensar que...? (opinión, atribución, interpretar) ▪ ¿Qué te lleva a creer eso? ¿Cómo lo sabes? ▪ ¿Qué información apoya tu conclusión / opinión? ▪ ¿Qué experiencias anteriores han formado tu punto de vista? ▪ ¿Qué estándar estás utilizando? ¿Cuál es el criterio para...? ▪ ¿Qué has visto o escuchado que valida tu punto de vista? ▪ ¿Cuáles son las implicancias? ▪ ¿Cómo te afecto eso? ▪ ¿Qué te preocupa por esto? ▪ ¿Qué te gustaría?
Preguntas sobre valores	<p>Para evocar aspectos más profundos sobre una experiencia y valores, preocupaciones (qué está en riesgo) y la verdad profunda</p> <p><u>... sobre la situación actual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es lo que realmente te interesa? ▪ ¿Cuál es el tema esencial para ti? ▪ ¿Qué te importa realmente en esta situación? ▪ ¿Cuál es tu preocupación? ▪ ¿Qué te molesta? ¿Por qué? ▪ ¿Cómo te sientes por esto? ¿Por qué? ▪ ¿Cuál es el tema más profundo aquí? ▪ ¿Por qué es importante para ti? ▪ ¿Qué más podría haber allí en relación a esta situación? ▪ ¿Qué es lo que esto significa para ti? ▪ ¿Qué sentido tiene esto para ti? ▪ ¿Qué valores subyacen tus acciones? ▪ ¿Cuáles son algunas de las razones por las que piensas que esto ocurrió? <p><u>... sobre el futuro deseado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué te importa esto? ▪ ¿Por qué es importante? ▪ ¿Cómo tu solución se haría cargo de tu preocupación? ▪ ¿Qué haría eso para vos? ▪ ¿Por qué piensas que eso sería más correcto / justo / apropiado / en integridad con /

	<p>digno / compasivo / amable / sabio / efectivo / admirable / etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué piensas que eso sería mejor?
Preguntas sobre consecuencias lógicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué piensas que pasaría con X si haces Y? (Y podría ser continuo o cambiar un comportamiento) ▪ ¿Cómo piensas que te sentirías si...? ▪ ¿Cuáles podrían ser algunos de los beneficios de hacer X? ▪ ¿Cuáles podrían ser algunos de los riesgos de hacer X? ▪ ¿Qué te lleva a creer que X produciría estos resultados? ▪ ¿Cómo comparas estas consecuencias con el resultado deseado? ▪ ¿Hay algún efecto secundario negativo que te deba preocupar? ¿Cuál es? ¿Qué puedes hacer para mitigarlo?
Preguntas sobre responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué desafíos enfrentaste? ▪ ¿Cómo respondiste? ¿Qué hiciste cuando pasó X? (¿o cuando él hizo Y?) ▪ ¿Qué estabas tratando de lograr? (en la tarea, en la relación, en ti mismo) ▪ ¿Fuiste efectivo? ▪ ¿Sientes que actuaste en alineación con tus valores? ▪ ¿Puedes pensar en algo más efectivo (o más digno) que podrías haber hecho en la situación? ▪ ¿Puedes pensar en algo que podrías haber realizado antes para reducir la probabilidad o el impacto de la situación en ti? ▪ ¿Puedes pensar en algo que podrías haber hecho luego de la situación para mitigar sus efectos negativos? ▪ ¿Puedes pensar en algo que puedas hacer ahora (o en el futuro cercano) para mejorar la situación? ▪ ¿Qué lección puedes sacar de esta consideración? ▪ ¿Cómo podrías aplicar esta lección a otras situaciones en tu vida?
Preguntas sobre estrategias	<p>La clave es multiplicar las opciones, explorar aún las aparentemente alocadas sin criticarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué planeas hacer con esto? ▪ ¿Qué otras estrategias podrías considerar? ▪ ¿Cuáles son tus opciones? ▪ ¿Qué harías si te “fueras de la caja”? ▪ ¿Se te ocurre algo radical que podrías hacer? ▪ Si no tuvieras miedo (preocupaciones), ¿qué harías? ▪ ¿Qué otras opciones puedes imaginar? ▪ Dame diez maneras creativas (hasta locas) que podrías usar para esto.
Preguntas sobre un propósito escondido	<p>Éstas se relacionan con beneficios de un segundo orden, defensivo y constructivo, que puede impulsar algún comportamiento del coachee u otros (inferencia). Son ideales para explorar comportamientos desconcertantes como las adicciones, dilaciones, interacciones fuertes, traiciones a los valores, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué obtendrías de curso de acción aparentemente contraproducente? ▪ ¿Qué hay de bueno en lo malo?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la intención positiva detrás de esto? ▪ ¿Cuál es el beneficio escondido? ▪ ¿Qué es lo satisfactorio en esto? ▪ ¿Cómo te ayuda esto a conseguir lo que quieras?
Preguntas sobre las emociones	<p>Tristeza (triste): Haber perdido algo valioso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué estás triste? ▪ ¿Qué piensas que has perdido? ¿Por qué piensas que está perdido? ▪ ¿Qué es realmente importante para ti de esto? ▪ ¿Cómo te afecta? ▪ ¿Qué consecuencias tiene para ti? ▪ ¿Hay algo que puedas hacer para recobrar o minimizar la pérdida? ▪ ¿Qué podrías hacer para hacer el duelo y honrar el cuidado que sientes por lo que has perdido? ▪ ¿Qué otra cosa podrías necesitar para sentirte en paz? <p>Ira (enojo): Daño causado por alguien que transgrede un límite</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué estás enojado? (especificar hechos) ▪ ¿Quién hizo qué? ¿Cómo lo sabes? ▪ ¿Por qué piensas que ella/él no debería haberlo hecho? ▪ ¿Qué norma o valor violó? ▪ ¿Cómo te afectó (a ti o a otros que te importan)? ▪ ¿Qué piensas que debería haber hecho él/ella en lugar de...? ▪ ¿Por qué eso hubiese sido una mejor manera de actuar? ▪ ¿Qué te gustaría que haga ahora para cuidar el problema? ▪ ¿Cómo te ayudaría eso? ¿Cómo eso estaría más alineado con tus valores (o hasta los de ella/él)? ▪ ¿Estarías dispuesto a preguntar? ▪ ¿Estarías dispuesto a perdonar a la persona? ¿Bajo qué circunstancias? ▪ ¿Qué otra cosa más podrías necesitar para sentirte en paz? <p>Culpa o pesar (enojo con uno mismo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Por qué te sientes culpable? ▪ ¿Qué haces específicamente? ▪ ¿A quién piensas que lastimaste? ¿Cómo? ¿Cómo lo sabes? ▪ ¿Qué valores tuyos traicionaste? ▪ ¿Por qué piensas que no deberías haber hecho lo que hiciste? ▪ ¿Qué piensas deberías haber hecho en su lugar? ▪ ¿Por qué eso habría sido una mejor manera de actuar? ▪ ¿Qué piensas que podrías hacer ahora para cuidar la situación? ▪ ¿Cómo ayudaría eso? ▪ ¿Cómo estaría eso más alineado a tus valores? ▪ ¿Estarías dispuesto a hacerlo? ▪ ¿Estarías dispuesto a perdonarte a ti mismo? ¿Bajo qué condiciones?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué otra cosa podrías necesitar decir o hacer para sentirte en paz? <p>Temor (tener miedo): Algo que te importa está en riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿A qué le temes? ▪ ¿Qué temes que pueda pasar? (hechos específicos) ▪ ¿Qué te hace pensar que eso puede pasar? ▪ ¿Cómo te afectaría? ▪ ¿Qué consecuencias eso podría tener en ti (o en otros que te importan)? ▪ ¿Hay algo que podrías hacer para prevenir esto (o reducir la probabilidad)? ▪ ¿Hay algo que podrías hacer para minimizar el impacto en vos si eso pasara? ▪ ¿Qué es lo que realmente te importa? ¿Qué quieres proteger? ▪ ¿Qué otra cosa podrías necesitar para sentirte en paz?
--	---

8. Reflejar

Reflejar significa ofrecer al coachee tu percepción sobre los comportamientos no verbales, las emociones y valores. El propósito de reflejar es traer a la conciencia lo que muchas veces es inconsciente para el coachee. Una vez manifestados explícitamente, estos comportamientos, emociones y valores pueden usarse como llaves para la resolución de la situación.

Observar la comunicación no verbal del coachee (movimiento corporal, expresiones faciales, tono de voz, etc.) y escuchar las expresiones emocionales o valores expresados son pre-requisitos para usar apropiadamente la habilidad de reflejar. Puedes también hacer uso de las preguntas sobre emociones y valores listadas en la sección sobre “Indagar” para revelar emociones y valores más activamente.

En ocasiones, los coachees contarán sus historias de un modo desapegado, sin involucrarse emocionalmente. A pesar de que el comportamiento no verbal del coachee pueda darte pistas acerca de la carga emocional de la situación, la simple pregunta “¿Cómo te sientes con esto?” es un camino poderoso para abrir la conversación sobre el impacto emocional. Si quisieras desarrollar tu observación del comportamiento no verbal, podrías usar una pregunta puente como: “Noto que haces X con tus manos cuando hablas sobre tu jefe. ¿Por qué?”

Reflejar las emociones

Reflejar los sentimientos llama la atención al tono emocional de la conversación o la historia del coachee. El reflejo de una emoción siempre requiere de una confirmación final, por medio de una pregunta, para corroborar su certeza.

Los cuatro componentes para reflejar emociones son:

1. Comenzar con una frase como:

- “Tú sientes (reflejar la emoción mencionada por el coachee)...”
- “Suena a que tú sientes...”

- ¿Puede ser que tu sientas (reflejar la emoción mencionada por el coachee)...?"
 - Usar el nombre del coachee.
2. Puedes agregar palabras de emociones si el coachee las ha utilizado (ver "Repertorio de palabras de sentimientos": triste, enojado, asustado, aliviado, agradecido, entusiasmado). De lo contrario, puedes presentarlas como tu inferencia.
 3. Puedes agregar el contexto parafraseando refinadamente el contenido clave: "Parece que estas contento por los puntajes elevados."
- En muchas ocasiones, un reflejo en el tiempo presente es más ponderosa que una en pasado o futuro: "En este momento te sientes contento" en lugar de "te sentiste" o "te sentirías".
4. Detrás de la identificación de un sentimiento no verbalizado, siempre es necesario corroborar.
- "¿Escucho correctamente?"
 - "¿Estoy en lo cierto?"
- Esto permite al coachee corregirte si estás equivocado o incómodamente cercano a una verdad que él no está listo para admitir.

Reflejar valores

El propósito de reflejar valores es hacer explícita la conexión implícita entre eventos percibidos, comportamientos de logro y las preocupaciones más profundas del coachee. El sentido es una dimensión clave de la vida de las personas. Es por ello que las personas buscan la creación del sentido. El sentido es un producto de nuestras creencias y valores. Se relaciona con las preguntas "cómo" y "para qué". Las experiencias más significativas son aquellas que nos permiten conectarnos con nuestros valores. El sentido es la consecuencia natural de la interpretación de nuestra experiencia en relación a nuestros valores.

Si ayudas al coachee a encontrar el "por qué" a partir de la exploración del sentido, muy a menudo encontrará su propio "cómo" o su modo de alcanzar sus objetivos. Reflejar los valores trasciende la superficie hacia las estructuras profundas de la vida del coachee. Como los valores a menudo están implícitos, resulta útil hacer preguntas que permitan aflorar, explorar y clarificarlos. (Ver "preguntas sobre valores" en la sección "Indagar".)

Por ejemplo:

- ¿Qué es lo que realmente te importa?
- ¿Cuál es la pregunta esencial para ti?
- ¿qué es lo que realmente te importa en esta situación?
- ¿Qué te preocupa?
- ¿Cómo te sientes acerca de esto? ¿Por qué?

- ¿Cuál es el asunto más profundo? ¿Por qué es importante para ti?
- ¿Qué es lo que esto significa para ti?
- ¿Qué valores subyacen tus acciones?
- ¿Cuál es tu propósito más profundo?
- ¿Qué aspiras a crear?

Para reflejar valores utiliza los siguientes procesos:

1. Comienza con una oración como las siguientes:

- “Quieres decir ...”
- “Quisiera decir que tú ...”
- “Suena que tu valor es ...”
- “Uno de los valores importantes de tus acciones es ...”

2. Agrega una paráfrasis refinada de las declaraciones largas del coachee, que capture el aspecto más importante del significado. Esto ayuda a permanecer dentro del marco de referencia del coachee, en lugar de usar tu propia interpretación.

3. Cierra con una verificación como “¿Es esto similar?” o “¿Te estoy escuchando correctamente?”

Ejemplo 1

Coachee: “La semana pasada uno de mis empleados me mintió. Estoy terriblemente alterado”.

Coach: “Suena a que valoras bastante la honestidad. Por eso es angustiante pensar que uno de tus empleados te haya mentido. ¿Estoy en lo cierto?”

Ejemplo 2

Coachee: “Me gustaría renunciar y buscar otras oportunidades laborales que me permitan desarrollarme profesionalmente, pero no quiero decepcionar a mi jefe. Siempre me ha apoyado en todo y siento que estoy en deuda”.

Coach: “Esto parece un conflicto de valores. Por un lado, ves una oportunidad para crecer profesionalmente en otro trabajo. Por el otro, te sientes agradecido hacia tu jefe y quisieras quedarte en tu trabajo actual para apoyarlo. ¿Esto es así?”

En muchas situaciones difíciles, aparecen conflictos de valores. En estos casos, es mejor utilizar más técnicas como las preguntas sobre valores, reflejar sentimientos o paráfrasis refinadas para ayudar al coachee a solucionar su conflicto de valores y crear su propia jerarquía de valores.

Nota: La manera de resolver el conflicto en el segundo ejemplo sería para el coachee tener una conversación auténtica y abierta con su jefe, explicándole la situación y su dilema de valores. Luego, los dos podrían explorar cómo trascender e incluir las preocupaciones en alguna solución creativa. Este camino se basa en actuar como un Aprendiz (lo opuesto a un Sabelotodo, que debe llegar a la solución sólo), y la técnica de resolución constructiva de conflictos para negociaciones basadas en valores (como lo opuesto a la basada en posiciones).

Ejercicio 1: reconocimiento de sentimientos

Una vez al día, conéctate deliberadamente con un camarero, mozo, empleado de una estación de servicio, operador telefónico, maestro o amigo y haz un breve reconocimiento de sus sentimientos. Por ejemplo, "Pareces terriblemente ocupado y presionado". Continua con una breve auto-declaración como "¿Puedo ayudarte?" "¿Debería venir más tarde?" "Yo también he estado presionado en el día de hoy" y toma nota de lo que sucede:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ejercicio 2: aumentar tu vocabulario de sentimientos

Un error común en coaching es asumir que las palabras que representan sentimientos vagos o confusos representan la raíz de las emociones. En general, los sentimientos confusos o vagos (por ejemplo, estar confundido, ansioso, ambivalente, desgarrado, rasgado, mezclado) encubren las emociones más profundos. Por ejemplo tomemos la palabra ansiedad. Si aceptas a la ansiedad como una emoción básica, el coaching puede proceder lentamente. Una tarea importante del coach es usar preguntas y reflejar los sentimientos para ayudar al coachee a descubrir sentimientos más profundos, que subyacen a la ambivalencia superficial. Debajo de la ansiedad o confusión subyacente, por ejemplo, puedes encontrar daño, enojo, amor u otras emociones.

Haz una lista de las palabras de emociones vagas o confusas y busca palabras más básicas, que puedan ser la verdadera razón de esos sentimientos.

Palabras de emociones vagas o confusas:

.....

.....
.....
.....
.....
.....
Palabras más básicas de emociones:

Ahora, haz el mismo ejercicio pero con metáforas. Las metáforas generalmente enmascaran sentimientos más complejos que puedes querer explorar. Por ejemplo, “alto como un cometa”, “se estrelló peor que una computadora” u “orgulloso como un pavo real”. Genera una lista de cinco metáforas y una lista de palabras básicas de emociones que pueden ser la verdadera razón de la metáfora y que quisieras preguntar.

Metáfora:

.....
.....
.....
.....
.....
Palabras básicas de emociones:

Repertorio de palabras de emociones

En las siguientes páginas, hemos compilado una lista con dos categorías de palabras de emociones. Cada categoría está compuesta de tres palabras básicas de emociones. Esas parejas de palabras básicas de emociones forman tres pares, con una emoción básica que resume el fin negativo del espectro y la otra el fin positivo. Todas las palabras de emociones listadas pueden ser vistas como variaciones de esas palabras básicas de emociones.

- Triste - Contento

- Enojado - Agradecido
- Asustado - Entusiasmado

Triste	Enojado	Asustado
Triste	Enojado	Asustado
Afligido	Furioso	Temeroso
Melancólico	Hirviente	Asustado
Sombrío	Enfurecido	Preocupado
Lastimado	Hostil	Intranquilo
Herido	Vengativo	Ansioso
Dolido	Resentido	Con pánico
Miserable	Indignado	Choqueado
Desanimado	Abusado	Abrumado
Abatido	Humillado	Intimidado
Abandonado	Traicionado	Frenético
Aplastado	Indignado	Aterrado
Desmoralizado	Malévolos	Horrorizado
Cargado	Disgustado	Petrificado
Pesado	Frustrado	Vulnerable
Devastado	Ahogado	Tormentoso
Desesperado	Ofendido	Tenso
Indefenso	Disgustado	Amenazado
Indigno	Molesto	Inquieto
Rechazado	Agitado	A la defensiva
Perturbado	Irritado	Inseguro
Terrible	Exasperado	Aprendivo
No Deseado	Acosado	Estresado
Sin amor	Angustiado	Alarmado
Lastimoso	Agravado	Tembloroso
Caído en desgracia	Perturbado	Sobresaltado
Decepcionado	Provocado	Guardado
Alterado	Coaccionado	Aturrido
Inadecuado	Presionado	Reacio
Poco apreciado	Engañado	Tímido
Desalentado	Consternado	Nervioso
Angustiado	Infeliz con	Inseguro
Desilusionado	Enojado con	Inciento
Solo	Decepcionado por	Cobarde
Descuidado	Desilusionado con	Dubitativo
Aislado	Horrorizado	Confuso
Agotado	Dolorido	Perplejo
Derrotado	Apenado	Desconcertado
Exhausto	Trastornado	Sorprendido
Vacío	Insatisfecho	Abrumado
Cansado	Inquieto	Cansado
Resignado	Presionado	Asustado

Fatigado	Turbulento	Temeroso
Deprimido	Alineado Maltratado Culpable Avergonzado Arrepentido Pesaroso	

Contento	Agradecido	Entusiasmado
Feliz	Útil	Energizado
Exaltado	Apreciativo	Entusiasta
Exuberante	Gentil	Determinante
Enfervorizado	Amable	Intrépido
Jubiloso	Comprensivo	Seguro
Emocionado	Compasivo	Confiado
Gratificado	Cuidador	Sólido
Encantado	Consolador	Alejado
Animado	Considerado	Optimista
Alegre	Empático	Afirmativo
Orgulloso	Generoso	Capaz
Jovial	Dador	Dinámico
Aliviado	Involucrado	Valiente
Reasegurado	Abierto	Corajudo
Realizado	Leal	Agitado
Exitoso	Tierno	Estimulado
Apreciado	Que comparte	Despertado
Respetado	Conectado	Regocijado
Admirado	Amoroso	Resuelto
Vivo	Compasivo	Alertado
Completo	Amigable	Comprometido
Contenido	Agradable	Emocionado
Relajado	Paciente	Intrigado
Satisfecho	bondadoso	Curioso
En paz	Tolerante	Junto
Esperanzado	Cooperativo	Audaz
Afortunado	Clemente	Apto
Complacido	Sincero	Atrevido
Tranquilo	Acogedor	Competente
		Firme
		Fuerte
		Listo
		Exuberante
		Alegre
		Vivaz
		Travieso
		Divertido
		Activo

		Maldito Ingenioso Entregado
--	--	-----------------------------------

9. Tomar notas (anotar)

Una pregunta que se hace frecuentemente es si deberías o no tomar notas durante una sesión de coaching. Como se podría esperar, la respuesta depende de ti, del coachee, y de la situación. Si personalmente eres relajado acerca de tomar notas, raramente será un tema.

- Cuando trabajas con un nuevo coachee, obtén permiso al principio de la sesión. Encontramos que es útil decir algo así, de acuerdo a tu propio estilo: *“Me gustaría tomar algunas notas mientras hablas. ¿Estaría bien? Generalmente me ayuda a referirme a los pensamientos importantes. También me gusta escribir las palabras exactas para los puntos importantes”*.
- Evita tomar notas detalladamente y que la escritura tome precedencia sobre la escucha. Más aún, tú y tu coachee pueden llegar a un acuerdo que resulte conveniente para ambos.
- Si quieres tomar notas en la computadora, usa una “Tablet”. Una pantalla entre tú y el coachee, y estar tipando distraen y bloquean la energía.
- También, entréname para escribir y mirar el papel en ocasiones. De este modo, puedes mantener la conexión visual con el coachee.
- Finalmente, reasegura al coachee sobre la confidencialidad de tus notas. Si planeas quedártelas, debes garantizarle que están seguras. Si planeas destrozarlas luego de la reunión, hácelo saber al coachee.

Ejercicio: niveles para recibir

1. Trabaja en pares, A es el coach, B es el coachee. Practica los diferentes niveles para recibir.
2. El coachee compartirá una situación problemática cinco veces; el coach lo recibirá, cada vez demostrando un nivel mayor de recepción.
3. Cuando termines, cambia los roles.
4. Cuando ambos hayan finalizado discute lo que hayas aprendido del ejercicio.

¿Cuán enteramente estás recibiendo a tu coachee?

Los siguientes niveles sirven como una escala para determinar cuán profundamente y completamente estás recibiendo al coachee.

Nivel de recepción 0.0	Cualquier respuesta a la historia del coachee que detrae de la historia. No receptivo.
Nivel de recepción 1.0	Recibir la historia del coachee: " <i>Entonces, (pasó esto y esto). ¿Es esto correcto?</i> " Asistir, observar, escuchar
Nivel de recepción 2.0	Recibir las emociones del coachee: " <i>Suena a que sientes (nombre el sentimiento que haya expresado). ¿Es esto correcto?</i> " Asistir, observar, escuchar, primero clarificar, reflejar sentimientos.
Nivel de recepción 3.0	Recibir las emociones y la explicación (externa) del coachee: " <i>Suena a que sientes (sentimiento) porque (ella, él, eso o ellos hicieron algo). ¿Es esto correcto?</i> " " <i>Eres (nombra el sentimiento) porque (retorna una explicación). ¿Es esto correcto?</i> " " <i>Debido a (explicación), eres (sentimiento). ¿Es esto correcto?</i> " Asistir, observar, escuchar, primero clarificar, reflexionar sentimientos y razonar.
Nivel de recepción 4.0	Recibir las emociones y responsabilidad personal del coachee: " <i>Suena a que sientes (sentimiento) porque tú (explicación). ¿Es esto correcto?</i> " Asistir, observar, escuchar, clarificar profundamente, reflejar sentimientos y razonar.
Nivel de recepción 5.0	Recibir la meta, aspiración del coachee: " <i>Suena a que sientes (sentimiento) porque no puedes (explicación) y quieres (meta/aspiración). ¿Es esto correcto?</i> " Asistir, observar, escuchar, clarificar profundamente, reflejar sentimientos, razonar y valores.

Tener una sesión de coaching puramente basada en atender, escuchar (alentar, parafrasear y resumir), clarificar y reflejar es sumamente interesante. Sin formular siquiera una pregunta es más probable que el coachee vaya más profundo, hacia el Nivel 5, y comience a desarrollar sus propias soluciones. Es una gran práctica para el coach escuchar cuidadosamente y permitir al coachee desarrollar sus propias soluciones –sólo por haber sido recibido tan completamente.

Ejemplo:

- 1.0 "Entonces tu colega no respondió a tu mensaje. ¿Es esto correcto?"
- 2.0 "Suena a que te estás sintiendo enojado. ¿Es así?"
- 3.0 "Suena a que estás enojado porque tu colega no respondió a tu mensaje. ¿Es esto correcto?"

- 4.0 "Suena a que estás enojado porque esperabas que tu colega respondiera a tu mensaje y eso no pasó. ¿Es esto correcto?"
- 5.0 "Suena a que estás enojado porque no puedes seguir adelante sin la información que le preguntaste a tu colega y quieres terminar esta propuesta a tiempo. ¿Es esto correcto?"

CAPÍTULO 5: EXPANDIR

Aun cuando el coach pasa la mayor parte del tiempo en el modo de recibir, hay momentos críticos en los que él interviene más activamente, expandiéndose hacia el coachee. Si recibir es una generalización para escuchar, expandir es una generalización para exponer. **Cuando el coach se expande, ofrece su perspectiva como una opción (probablemente útil para el coachee), pero no imponiéndola como "la verdad".** En general es una propuesta, una sugerencia o una invitación a considerar algo nuevo. El coach es un agente de cambio que aporta su sabiduría, experiencia práctica y conocimiento teórico de las herramientas y modelos mentales de La Empresa Consciente.

Las prácticas para Expandir son:

1. Instruir (enseñar)
2. Reinterpretar
3. Probar supuestos
4. Confrontar
5. Dar feedback
6. Proponer ideas
7. Sugerir acciones
8. Narrar historias (relatar)
9. Auto-revelar
10. Generar compromisos (comprometer)

1. Instruir

La filosofía de La Empresa Consciente es engañosamente simple; es muy desafiante recordar los conceptos fundamentales y utilizarlos en la vida real. Es por ello que uno de los roles del coach es **recordarle al coachee los conceptos y prácticas fundamentales que puede aplicar a su situación particular.** Para poder hacerlo, el coachee debe conocer algunas nociones básicas: por ejemplo, el concepto de BATNA, la estructura de una disculpa productiva o el hablar en primera persona.

Como coach, necesitas conocer suficientemente los conceptos y prácticas fundamentales de La Empresa Consciente como para poder enseñarlos a tu coachee. No sólo necesitas ser capaz de hablar convincentemente sobre el material, también es esencial que practiques lo que predicas demostrando las habilidades durante la sesión de coaching mientras interactúas con el coachee; especialmente durante los juegos de rol.

Debes conocer de memoria la distinción entre los siguientes conceptos y prácticas, para poder instruir a tu coachee en:

- a. El concepto / práctica en sí misma; y
- b. La aplicación del concepto / práctica al tema específico de coaching.

Conceptos y prácticas de La Empresa Consciente

- **Responsabilidad incondicional:** modelo mental de víctima y protagonista
- **Éxito más allá del éxito (integridad esencial):** objetivo de producto y de proceso
- **Respeto radical (humildad ontológica):** modelo mental de sabelotodo y aprendiz, hechos vs. opiniones
- **Comunicación auténtica:** exponer e indagar productivos
- **Negociación constructiva:** resolución de conflictos basada en intereses
- **Coordinación impecable:** compromisos, disculpas y reclamos efectivos
- **Competencia emocional:** emociones básicas, (gestión efectiva de emociones propias y ajenas)

Ejemplo:

“El viernes pasado, durante nuestra reunión de equipo semanal, mi jefe dijo que seré responsable de la puesta en marcha de la nueva política de IT en nuestro departamento. Se fue justo después de la reunión a un viaje de negocios y me dijo que quiere hablar sobre los detalles a su regreso. No puedo manejar otro proyecto extra. Ya estoy inundado de trabajo. Pero sé que no va a tomar un ‘no’ como respuesta. Esto es siempre igual. Pero necesito decir ‘no’ si no quiero desatender los otros proyectos.”

“Ok, John, déjame testear mi entendimiento. El viernes pasado tu jefe te dijo que quiere que seas responsable de la puesta en marcha de la nueva política IT en su departamento. Has chequeado tu carga de trabajo y recursos, y crees que no puedes tomar otra tarea sin poner a riesgo los compromisos existentes. Infieres que él no tomará un ‘no’ como respuesta. ¿Es esto correcto?”

“Sí”

“¿Qué te gustaría que suceda?”

“Bueno, no es que no estoy dispuesto a manejar la implementación de la política IT pero no estoy seguro del alcance de esta tarea. Me gustaría saber a qué digo ‘sí’ antes de decir ‘sí’. ¿Sabes a lo que me refiero?”

“Suena a que no estás seguro del alcance de la tarea a la que te pidieron que te comprometieras, pero te gustaría decir ‘sí’ si fuera apropiado. ¿Es así?”

“Correcto”.

“John, ¿te acuerdas de la discusión sobre los elementos de un pedido en el seminario de La Empresa Consciente?”

“Más o menos...”

“El punto clave era que es crucial definir mutuamente las condiciones de satisfacción observables, incluyendo el tiempo, y adherirse a esos estándares con el objeto de evaluar el cumplimiento”.

“Ay, sí, ahora me acuerdo”.

“En tu caso, pareces no tener claras estas condiciones”.

“¡Claro!”

“Entonces, realmente no puedes comprometerte con la conciencia tranquila. ¿Recuerdas las cinco posibles respuestas a un pedido?”

“Más o menos...”

“Déjame recordártelas rápidamente. Primero, hay un ‘Sí, te lo prometo’. Esta no parece la correcta para ti ya que no tienes claro que puedas cumplir con los requerimientos”.

“Exactamente”.

“En segundo lugar, hay cuatro formas de ‘No, no estoy listo para comprometerme aún’. Una de estas es probablemente la que funcionaría.”

“Sí, no estoy listo para comprometerme aún”.

“Bien. La primera opción es declinar, pero esta no sea probablemente la mejor manera de responder a tu jefe”.

“No, claro”.

“Ok, la segunda es comprometerse a responder en otra fecha luego de chequear tus recursos”.

“Bueno, conozco mis recursos, pero no estoy seguro de cuáles son los recursos que necesitaría porque no estoy seguro de lo que él quiere que yo haga”.

“¡Precisamente! Entonces vayamos a la siguiente opción: contra-ofertar o condicionar tu promesa. Esto parece prematuro ya que no sabes realmente lo que te está pidiendo y lo que realmente quiere que hagas”.

“Correcto, ¿entonces cuál queda?”

“Pedir aclaración”.

“¡Bingo!”

“Exactamente. Parece que el siguiente paso de esta conversación implica que le pidas a tu jefe que defina más explícitamente las condiciones de satisfacción de su pedido...”

Una de las diferencias clave entre el coaching de La Empresa Consciente y otros enfoques, son los aspectos técnicos de la metodología para el rediseño de conversaciones, a partir del uso de herramientas como la recién exemplificada. A menos que seas competente en las herramientas de La Empresa Consciente, no podrás ayudar a los coachees a aplicarlas.

Ejercicio

Coachee: “*¡Es un mentiroso! Pero no puedo simplemente acusarlo abiertamente. La gente en la compañía tiene tanto miedo de confrontar, van a asustarse todos*”.

Coach: “*¿Es eso un hecho o una opinión?*”

Coachee: “*Es un mentiroso. ¿Qué diferencia hace si lo llamas o no hecho u opinión?*”

Coach:

Desarrolla tu propia manera de instruir al coachee sobre la diferencia entre hechos y opiniones, y por qué esta distinción es relevante en el contexto.

2. Reinterpretar

Dos albañiles están colocando ladrillos. Uno de ellos está visiblemente aburrido y triste, el otro exaltado y feliz. Un transeúnte le pregunta al primero porqué está tan triste. Él responde: ‘Acá estoy, día tras día colocando un ladrillo atrás del otro. Este es el trabajo más aburrido en el mundo.’ El transeúnte entonces le pregunta al segundo porqué está tan para feliz. Él responde: ‘Acá estoy, construyendo la Catedral Chartres, un monumento que estará de pie por siempre en alabanza a Dios’.”

Reinterpretar es ofrecer un punto de vista diferente y alternativas para crear coherencia clarificando la historia que el coachee trae a la sesión de coaching. Como coach de la filosofía de La Empresa Consciente tienes varios puntos de vista alternativos a mano. Todos ellos basados en los **modelos mentales presentados en La Empresa Consciente**. Cada uno de esos modelos mentales **provee un “marco” productivo para la interpretación de un problema / preocupación**. La meta aquí no es decirle al coachee “lo que realmente está sucediendo”, sino sugerirle un punto de vista alternativo y alentarlo a reexaminar sus ideas acerca de lo que está pasando y qué puede hacer desde esta nueva perspectiva.

Los modelos mentales efectivos e ineffectivos descritos en La Empresa Consciente son:

- Víctima / Protagonista
- Ganador (éxito) / Autorrealizador (éxito más allá del éxito)
- Sabelotodo / Aprendiz

Al Reinterpretar la situación de acuerdo a los modelos mentales efectivos, el coach toma un enfoque más directo, llevando al coachee a reexaminar su historia. Reinterpretar es invitar al coachee a percibir la situación entre manos desde una perspectiva diferente y más productiva. **En la mayoría de las sesiones de coaching, el coachee está trabado en un modelo mental ineffectivo como sabelotodo, víctima o ganador. Al contar la historia desde el punto de vista del aprendiz, protagonista o autorrealizador, el coach re-encuadra la situación de un modo efectivo, lo que a su vez abre la posibilidad de crear soluciones efectivas.** Como dijo Albert Einstein: "No podemos solucionar problemas usando el mismo razonamiento que usamos cuando los creamos."

El lenguaje es la palanca para cambiar los modelos mentales. A veces, los cambios pequeños de expresiones - como nombrar el problema "desafío" - o pedirle al coachee que defina una meta incondicional de proceso además de una meta condicional de producto, prepara el camino para un cambio en la percepción que expande el espacio para la solución. Claramente, no son sólo las palabras que producen el cambio sino que las nuevas expresiones reflejan una nueva manera de pensar acerca de lo que está pasando y lo que uno puede hacer en relación a ello.

Comienza con una invitación al coachee a reinterpretar la situación por sí mismo. Si necesitas proveerle una opción, hazlo de una forma hipotética (no como una afirmación sino como una posibilidad) y chequéala con el coachee. Sé gentil. Pedirle al coachee que considere una perspectiva alternativa sobre la situación es un movimiento de coaching poderoso. Haciéndolo, estás de-construyendo la historia (siempre parcial) que él toma como la verdad y mostrándole que su interpretación es sólo una, y quizás no la más útil, manera de articular los eventos.

(Recuerdo que leí una novela en la cual la narradora estaba encarcelada en una casa con un grupo de gente que no conocía, y una por una, estas personas iban siendo asesinadas. Ella describió al lector su miedo en términos muy gráficos y compartió su sospecha acerca de la gente que aún estaba con vida. Yo estaba impactado al final del libro cuando resultó que ella era la asesina y estaba engañando al lector tal como lo hacía con sus pobres víctimas en la novela. Desearía poder recordar el nombre de este gran libro. De todas maneras, aprendí una gran lección: a veces, el narrador es el asesino; y a veces, el coachee me dirá una historia que suene bien, pero es simplemente su historia.)

Ejemplo:

"Estuve horas asignando el presupuesto de acuerdo a nuestras prioridades, justo como el CEO solicitó. El jueves pasado, presenté los números al resto del equipo de líderes, les expliqué que cada persona tiene que manejar su presupuesto cuidadosamente si queremos cumplir con los números. Sabía que ser el CFO no es la mejor manera de ser popular. Esperaba que hubiera gente a la que no le gustaría la nueva política, pero quedé impactado con la reacción de mis colegas. En la reunión, cuando el CEO estaba presente, todos se quedaron callados. Pero antes del final del día, cada uno de ellos o vino a mi oficina, o me

llamó por teléfono, o me mandó un email para decirme que estaba loco si pensaba que ellos iban a poder hacer sus negocios con los recortes que yo había hecho. Estoy harto de esto. Parezco ser el único marcando la línea. Son un manojo de quejosos indisciplinados. Deseo que la gente acepte las decisiones y siga adelante..."

"George, suena a que la gente está pasando por un momento difícil para aceptar tus recortes presupuestarios; y te sientes solo, adoptando una posición frugal."

"Lo puedes decir nuevamente. Soy el único que se preocupa por los resultados del negocio, además del CEO obvio. Pero cuando él está en la sala, nadie dice nada. Es después, tras bastidores, que me destrozan."

"Imagino que te sientes enojado por eso. ¿Es así?"

"¡Estoy echando humo! No sé si contarle al CEO para que los eche a todos o simplemente renunciar. ¡A veces pienso que no tiene sentido y que yo estaría mejor en algún otro lugar!"

"Sí, si yo estuviera en tus zapatos también me sentiría mal debido a la situación. Parece un poco desalentador sentirse tan solo."

"Odio que las personas cuestionen mi juicio y les importen solamente sus pequeños feudos".

"¿Qué te gustaría que pase?"

"Me gustaría que acepten los recortes presupuestarios necesarios y punto..."

(Comentario: George es un ejemplo de la interpretación sabelotodo / víctima que quiere controlar a otro y es inconsciente de su contribución al problema. Además, sólo tiene una meta de producto que implica que otras personas cambien su modo de pensar y sus comportamientos).

"Eso sería bueno. ¿Cuán probable piensas que es eso?"

"Para nada probable. Dudo que cambien".

"Entonces, si algo tiene que cambiar en el sistema, probablemente tenemos que empezar contigo, ¿Qué opinas?"

"Supongo. ¿Pero qué puedo hacer? Ya he hecho lo mejor de mí para calcular una óptima asignación."

"Te escucho George, y no creo que cambiar esos números sea la clave para desatar esta situación."

"¿Entonces qué?"

"Si me pongo en los zapatos de tus colegas, sentiría que estás tratando de tener el control sobre mí diciéndome con arrogancia que sabes mejor que yo cómo manejar mi negocio."

"¡Esa no es mi intención, para nada!"

"Yo, como tu coach, lo sé; pero yo, como tu colega, sólo puedo inferir tu intención desde tu comportamiento. Y tengo que decirte George, como colega, que vienes a mí como un gran sabelotodo."

"Bueno, estás confundido".

"Esa declaración me hace verde aún más como un sabelotodo."

"Ok, me rindo. ¿Cómo hago para no verme como un sabelotodo?"

"Esa, George, es LA pregunta. Explorémosla juntos..."

3. Probar supuestos

Una bolsa de galletitas

Cuando llegó a la estación esa tarde, fue informada de que la partida del tren estaría retrasada una hora. La mujer elegante, un poco molesta, compró una revista, una bolsa de galletitas y una botella de agua para pasar el tiempo. Buscó un asiento en la plataforma principal y se sentó a esperar.

Un hombre joven se sentó a su lado y comenzó a leer el diario mientras ella hojeaba su revista. Sin esperarlo, sin decir una palabra, el chico estiró su mano, agarró la bolsa de galletitas y comenzó a comer una de ellas de un modo indiferente.

La mujer se molestó. No quería ser grosera, pero no quería dejarlo pasar o ignorarlo, entonces con un gesto exagerado, agarró la bolsa y sacó una galletita, se la mostró al joven y se la comió mirándolo directamente a los ojos.

En respuesta, el joven tomó otra, la miró a los ojos, la comió y sonrió. La mujer, ahora enojada, comió otra galletita con obvios signos de enojo, manteniendo sus ojos fijados en el chico. El intercambio de miradas y sonrisas continuó galletita tras galletita; ella siguió enojándose cada vez más y la sonrisa de él se tornó cada vez más grande.

Finalmente, la mujer se dio cuenta de que sólo quedaba una galletita. "No tiene el valor", ella pensó mientras miraba al chico y a la bolsa. Calmadamente, el joven estiró su mano, tomó la última galletita y gentilmente, la partió exactamente a la mitad. Con un gesto amable, le ofreció la mitad a la mujer.

"¡Gracias!" dijo la mujer, tomándola bruscamente. "De nada", respondió el joven hombre sonriendo dulcemente mientras comía su mitad. Justo ahí, la partida del tren fue anunciada. La mujer se paró furiosamente y se subió al tren.

Mientras el tren avanzaba a los tumbos, ella vio a través de la ventana al chico aún sentado en la plataforma y pensó: "¡Qué insolente y grosero joven, ¡en qué se convertirá el mundo con una juventud como esta!" Aun mirando al joven con resentimiento, sintió que su boca se había secado debido a la molesta situación. Abrió su cartera para sacar la botella de agua y quedó completamente sorprendida cuando encontró su bolsa de galletitas intacta adentro.

Para que una situación tenga sentido, una persona necesita elaborar supuestos (en general, automática e inconscientemente). Por ejemplo, supuestos sobre los estados mentales de otras personas: motivaciones, intenciones, metas, sentimientos, creencias, actitudes, etc. Otros supuestos pueden ser sobre hechos desconocidos como quién hizo qué, con quién y cuándo, quién le dijo qué a alguien, etc. La mayoría de estos supuestos son tomados como un hecho y no son probados. Esto puede crear interpretaciones inefectivas, especialmente en situaciones con carga emocional.

El coach puede alentar al coachee a validar los supuestos a través de leves cambios, en el formato de las preguntas u ofreciendo supuestos alternativos que son consistentes con los datos observables. La meta es no refutar los supuestos del coachee sino alentarlo a probar su validez y utilidad. La prueba debe realizarse de un modo en el cual la historia del coachee puede ser “correcta”.

Los fundamentos de toda interpretación implican supuestos. Es por ello que el reconsiderar un supuesto probablemente resulte en la reinterpretación de la situación.

Considera los siguientes ejemplos:

- Creo que me decepcionaste hasta que me doy cuenta de que entregaste el reporte a tiempo pero mi asistente olvidó decírmelo.
- Creo que estás en contra de una idea hasta que te lo pregunto y me doy cuenta de que nadie te lo había preguntado hasta entonces –y descubro que, por el contrario, estás bastante a favor de la idea.
- Creo que no te importa el haber incumplido con un compromiso que tenías contigo hasta que te pregunto y descubro que estás tan apenado que no encontrabas el modo de disculparte por ello.
- Creo que no te importa porque no has respondido a mis llamados hasta que un coach me pregunta, y entonces me doy cuenta, de que nunca dejé un mensaje diciendo quién soy y pidiéndote que me devuelvas el llamado. (Éste es un ejemplo extraído de una conversación de coaching que sucedió realmente algunos años atrás.)

Algunas formas de probar supuestos:

- **Indagar**
 - ¿Cómo sabes qué es lo que ella siente?
 - ¿Qué te lleva a pensar que ella está pensando exactamente eso?
 - ¿Querrías eso si estuvieras en sus zapatos?
 - ¿Exactamente, qué es lo que crees que están diciendo a tus espaldas? ¿Cómo lo sabes?
 - ¿Quién te dijo eso? ¿Por qué crees que conoces la historia completa?
 - ¿Qué te imaginas que planea hacer a continuación? ¿Por qué? ¿Qué es lo que crees que ella quiere en realidad? ¿Es esto algo sobre lo que han hablado?
- **Desafiar**

- “Faye, dices que no puedes hablar con tu jefe abiertamente pero has contado que en varias oportunidades tuviste conversaciones francas con él, y que fueron bien. ¿Cómo conjugas estos dos escenarios?”
- “Lori, describes muchos sentimientos e ideas que ella debe tener, pero no te escuché preguntarle a ella directamente qué siente o piensa. ¿Lo hiciste?”
- “John, asumes que tus empleados no están dispuestos a apoyarse unos a otros porque sólo les preocupa su propio bienestar. Eso puede ser cierto, ¿pero has compartido tu preocupación con ellos? ¿Cómo sabes que no hay otros factores que están favoreciendo esta actitud individualista que está dañando al equipo?”
- “Karl, dijiste en muchas oportunidades que necesitas aumentar los precios a este cliente, pero que él no quiere negociar precios. ¿qué alternativas le estás ofreciendo? Es claro que va a querer pagar menos y no más, ¿pero le dijiste que esa no es una opción? ¿Me dijiste que una opción es no pagar y no recibir nada, ¿le dijiste esto claramente?”

4. Confrontar

Confrontar no significa “ir contra” el coachee; significa ir “con el coachee” en busca de clarificación y la posibilidad de una nueva perspectiva. Cuando las discrepancias, mensajes confusos y conflictos del coachee son confrontadas sin prejuicios, los coachees son capaces de integrar tesis y antítesis para formar una síntesis. La simple pregunta “¿cómo unes estas dos cosas?” con frecuencia guía al coachee a un nivel más profundo de congruencia.

La capacidad de confrontar depende en gran medida de poder recibir efectivamente, con especial atención y escucha. Antes de confrontar al coachee, tienes que ganar el derecho de hacerlo, estableciendo que tu meta es ayudarlo (en contraposición con superarlo). Tiene que confiar en que estás de su lado. Es una habilidad compleja que con frecuencia conduce a la revisión de temas fundamentales. Confrontar no es desafiar con dureza; es un desafío compasivo que busca ayudar al coachee a examinarse a sí mismo y a la situación de un modo más completo. La principal función de confrontar es facilitar el cambio al señalar discrepancias, mensajes confusos y conflictos.

Cuando confrontas a un coachee y señalias discrepancias, resulta central tu habilidad para darle apoyo, escucharlo y empatizar. Si tienes una buena relación, conexión profunda y has establecido confianza, tu confrontación puede ser útil. Luego de la confrontación (o el desafío compasivo), es vital que observes la reacción del coachee y luego lo animes a examinar sus sentimientos acerca del desafío – siempre en un ambiente de escucha y apoyo. También es importante que generes un contexto en el cual está completamente OK que el coachee desafíe tu perspectiva.

Los tres pasos para confrontar

1. Identificar los mensajes confusos, las discrepancias e incongruencias, e indagar y escuchar para extraer la esencia del conflicto del mensaje confuso.

2. Periódicamente, resumir las incongruencias para el coachee. Las frases típicas para resumir incongruencias son:

- “Por un lado..., pero por el otro...”
- “Dices X... pero haces Y...”
- “En una oportunidad veo..., y en otras veo...”
- “Tus palabras dicen..., pero tus acciones parecen decir...”

3. Concluye estas frases con una verificación. Por ejemplo:

- “¿Cómo te suena?
- “¿Cómo unes estas dos cosas?”
- “¿Qué dices de esto?”
- “¿Qué tan congruente te resulta?”

Las posibles respuestas del coachee a la confrontación son:

- Negación / rechazo (“Eso no es así...”)
- Desafío (“Si pero...”)
- Aceptación pasiva (“OK”)
- Respuesta activa (actuar)
- Aceptar – trascender (cambiar el modelo mental y actuar en consecuencia)

Una confrontación exitosa conlleva un mayor número de respuestas.

Ejemplos de confrontación:

- “*Zoe, dices que quieres desesperadamente convertirte en CPA, pero luego no estudias para el examen. ¿Cómo unes esas dos cosas?*”
- “*Rick, dices que no te importa lo que otros dicen sobre tí, pero tus puños apretados parecen decir otra cosa. ¿Qué dirían tus puños si pudieran hablar?*”
- “*Beatrice, entiendo cuánto disfrutás de la responsabilidad de gestionar personas, pero al mismo tiempo te escucho quejarte de que son una carga. ¿Cuán congruente te suena esto?*”

5. Dar feedback

Luego de un juego de rol, el coach puede revelar su experiencia al coachee y proveerle de información valiosa sobre el impacto de su comportamiento en él (representando al interlocutor del coachee en el juego de rol). Este feedback no es una evaluación acerca del desempeño del coachee. Es un modo de poner a disposición del coachee información relevante, que normalmente permanece oculta en conversaciones normales.

- Datos importantes a compartir son: ideas, sentimientos, esperanzas, sensaciones, inferencias, reacciones emocionales y el comportamiento que las dispara, supuestos sobre las intenciones del coachee, el impacto en la relación, influencia en la tarea, consecuencias para el bienestar personal, la auto estima y la sensación de relajamiento o estrés, etc.
- Si el impacto del comportamiento del coachee en el juego de rol en estas dimensiones está alineado con sus intenciones constructivas (es decir, es positivo), entonces es apropiado que el coach patrocine el comportamiento, alentando al coachee a ponerlo en práctica. La confirmación y apreciación del coach aumentan la confianza del coachee y la probabilidad de que lleve a cabo la estrategia ensayada.
- Si el impacto no es positivo, el feedback puede ayudar al coachee a repensar su modo de encarar la conversación. Es posible que el coach describa verbalmente el impacto, pero es más poderoso intercambiar roles y hacer que el coachee experimente el impacto de sus comportamientos por medio de un juego de rol invertido.

Otro tipo de feedback es el que resulta de **comparar el comportamiento del coachee con las intenciones** que él manifestó. Por ejemplo, luego de un juego de rol el coach puede decir “Me dijiste que querías negociar una semana extra para terminar la tarea, pero sólo me pediste (como tu manager) ‘algunos días extra’. ¿Quieres una semana o sólo algunos días más?”

Un tercer tipo de feedback se relaciona con el **uso de las herramientas de La Empresa Consciente** (ver sección sobre “Instrucción”). Por ejemplo, el coach puede decir “Cuando pediste que viniera a la reunión te dije que haría todo lo posible y respondiste ‘OK’. Como vimos en el taller, ‘hacer todo lo posible’ no es una respuesta aceptable a un pedido. ¿Qué piensas que pasará con este compromiso no concretado?”

Finalmente, resulta impactante que el coach provea feedback al coachee acerca de su **experiencia del coachee en el contexto de la sesión de coaching**. Éste es quizás el feedback más sensible, y por lo tanto más riesgoso. Debe ser compartido con moderación y sólo luego de que exista un vínculo sólido de confianza entre el coach y el coachee.

Un feedback menos “peligroso” es que el coach exprese su **apreciación genuina** frente a la apertura del coachee y su esfuerzo y voluntad de aprender en el contexto de la sesión. Sin embargo, para que éste sea efectivo, el feedback debe venir del corazón y estar fundamentado.

El mejor modo de dar feedback es:

- **En primera persona:** “Dan, estoy muy contento de ver cuán comprometido estas en realizar este trabajo.” (En lugar de hacerlo impersonalmente “Es gratificante ver a las personas comprometidas.”)
- **Fundamentado:** “Los seis intentos de juego de rol fueron intensos, pero sentí que diste el 100% en cada oportunidad.” (En lugar de etiquetar a la persona “Sos un gran trabajador.”)

- **Con una descripción del impacto:** “Tu compromiso me alienta a corresponderte y poner toda mi energía y apoyo en tu proceso de aprendizaje. ¡Conversaciones como ésta me hacen alegrarme por ser un coach!” (En lugar de “Sigue adelante con este gran trabajo.”)

6. Proponer ideas

Proponer es un modo de participar activamente en la generación de estrategias, contribuir con la derivación de consecuencias lógicas o sumar algo a las preguntas que plantees al coachee (ver sección sobre “indagar”). Por ejemplo, si el coachee elabora una lista de posibles consecuencias que no incluyen algo que te parece relevante, puedes decir algo como: “¿Qué pasa si José se frustra tanto por esto que deja el equipo del proyecto? ¿Te parece una consecuencia posible?” En esencia, se tratará de ofrecer una alternativa a considerar, sin imponerla. El coachee puede aceptarla, rechazarla o indagar para entenderla mejor sin presiones.

Aún más importante es la posibilidad de proponer cursos de acción alternativos, sin apego a que el coachee los adopte. Siempre es mejor que el coachee idee sus propias estrategias, pero si en el contexto de una conversación para explorar alternativas se te ocurre una opción que podría funcionarle al coachee y que él no ha mencionado, puedes proponerla como una opción más. Por ejemplo, “¿Qué te parece la opción de llamar a Grace y pedirle que te envíe las minutas de la reunión? Así tendrías el registro de los compromisos asumidos por las personas, ¿no?”

Nuevamente, ponemos énfasis en la naturaleza no directiva de la frase. No le estás diciendo al coachee qué hacer; estás especulando sobre una opción que podría resultarle útil y agregando un ítem más a su listado de opciones. Dada la autoridad que tiene el coach, podría ser riesgoso proponer interpretaciones, consecuencias o cursos de acción ya que podrías sutilmente ejercer presión sobre el coachee. Por otra parte, reprimir tus ideas para no imponerte es llevarlo al extremo. Puedes compartir tus ideas de un modo relajado, sin presionar al coachee para que haga lo que tú dices.

Nota: un modo poderoso de proponer un determinado curso de acción es demostrarlo por medio de un juego de rol invertido.

Ejercicio

Coach: “¿De qué modos podrías responder a la queja de Peter?”

Coachee: “Podría decirle que se vaya al diablo. Podría mostrarle que está equivocado. Podría llamarle la atención por ser una víctima.”

Coach: [Crees que sería mejor que el coachee indague para entender con más detalle qué es lo que molesta a Peter. ¿Cómo dirías esto?]

7. Sugerir acciones

Se espera que un coach nunca dé ordenes o directivas acerca de lo que “debe hacer” el coachee. Sin embargo, el coach puede hacer sugerencias, explicar por qué piensa que serían útiles y explorar cómo se siente el coachee; Ésta es una acción delicada. Debe ser utilizada con mucho cuidado ya que conlleva el riesgo de influir al coachee (quizás inconscientemente ya que el coach está en una posición de poder en relación al coachee.)

Una sugerencia tiene un poco más de fuerza que una propuesta. La diferencia es que la sugerencia expresa de un modo más definitivo la evaluación de que seguirla sería conveniente para el coachee. Por supuesto, el coach puede estar equivocado; puede haber factores que afectan la situación y que son desconocidos por él, o características del coachee que hacen de la recomendación una opción menos favorable. En consecuencia, es mejor tener en cuenta que cualquier cuestionamiento mencionado por el coachee es una preocupación que debe ser explorada, y no desestimada como un signo de “defensividad”.

Además de las recomendaciones de acciones posibles en relación a la situación del coaching, puede formularse una sugerencia en relación a las actividades de desarrollo del coachee. Por ejemplo, el coach puede recomendar lecturas, visitar un website, hacer actividad física, etc. También puede recomendar una práctica como reunirse en las siguientes semanas con uno de los reportes del coachee para preguntarle cómo están y si hay algo que puede hacer para aumentar la efectividad, la calidad de las relaciones o el bienestar general. Ésta es una tarea que he utilizado con éxito con muchos coachee – que luego han reportado increíbles resultados.

Estas tareas son más poderosas cuando:

- El coach recomienda algo que ha experimentado (por ejemplo, leer un determinado libro);
- Cuando la tarea representa un beneficio claro para el coachee que supera en valor la energía que requeriría llevarla a cabo.

Un modo sutil de hacer una sugerencia es por medio de un juego de rol invertido, en el cuál el coach ejemplifica el accionar sugerido al coachee. El punto no es hacerlo a la perfección, sino ilustrar el comportamiento que el coach cree tiene más posibilidades de satisfacer los objetivos de proceso y producto del coachee.

Ejemplos de sugerencias:

- *“Jared, tengo una sugerencia. ¿Qué pasa si en lugar de comenzar la reunión con una presentación, le preguntas a cada participante qué es lo que necesita o le gustaría obtener de la reunión?”*
- *“Lilian, me preocupa que si utilizas ese tono con María se pondrá a la defensiva. Te recomiendo que comiences con unas respiraciones profundas que te permitan centrarte, y luego definas tu problema en un tono más neutral. ¿Estarías dispuesto a probar esto en el contexto de un juego de rol?”*
- *“Gregory, tu situación me recuerda a una novela que leí hace mucho tiempo. Se llama ‘El día que Nietzsche lloró’ y fue escrita por Irvin Yalom. ¿La leíste? Creo que te gustaría mucho. No sólo es un libro formidable (bueno...pienso eso porque me encantó), sino que es una historia que me resulta muy similar a la que tú estás experimentando.”*

- “Roxane, hay una película maravillosa que ilustra el poder de un líder que puede decir ‘no lo sé’ y hacer preguntas exploratorias. Se llama ‘12 Hombres en pugna’ ¿la conoces?”

Nota de cuidado: acerca de cómo manejar la pregunta ‘¿Qué harías tú si estuvieras en mi lugar?’

En ocasiones, el coachee preguntará al coach “‘¿Qué harías tú si estuvieras en mi lugar?’” Mi respuesta favorita es “si estuviera en tu lugar, estaría tan confundido como tú, y le preguntaría a mi coach ‘¿qué harías tú en mi lugar?’” De un modo cómico, le diría al coachee que él está en el lugar en el que se encuentra, y que lo principal es entender qué es lo que él haría, no lo que otro haría (incluido yo, su coach). Soy reacio a hacer recomendaciones (si es que cabe hacerlas) antes de trabajar profundamente sobre el asunto de un modo no directivo. Si cerca del final de la sesión creo que hacer una recomendación sería de utilidad para el coachee, diré algo como “No estoy seguro de qué haría si estuviera en tu posición. Pero viendo las cosas desde mi perspectiva, me parece que estás rodeado de personas que te quieren y estarían dispuestas a ayudarte. Se me ocurre que le preguntaría a una o dos de ellas si pueden hacerlo, ¿cómo te suena esto?”

8. Contar historias (relatar)

Cuando son utilizadas con propiedad, el compartir historias “resonantes” de la vida del coach, de la mitología general o de la literatura, puede validar y tranquilizar al coachee. Las historias pueden expresar familiaridad o brindar ejemplos de estrategias sabias utilizadas para resolver situaciones similares a la que él experimenta. **Esta estrategia debe utilizarse con mucho juicio, para que no se convierta en una técnica de auto-engrandecimiento el coach.** Encuentro que mis historias personales más efectivas son aquéllas que me han puesto a prueba y me han mostrado áreas de ceguera o incompetencia. No son historias de éxito sino de aprendizaje.

El objetivo de estas historias no es sólo crear un nivel adecuado de intimidad mediante la auto-revelación. Su propósito es servirle al coachee al demostrarle que nadie está solo en sus luchas, que sus desafíos son desafíos humanos y que otros (incluso algunos muy sabios) los han explorado y pueden ofrecer introspección.

Otro modo muy poderoso de incorporar historias a la sesión de coaching es describir “la historia de otro coachee con el que trabajé hace un tiempo, lo llamaremos Juan”. Aunque es mejor utilizar historias reales, lo principal no es el a juzteza de los hechos, sino que los eventos que relata se adecuen a la historia del coachee y puedan ofrecer una nueva perspectiva. En ocasiones, una historia de ficción bien construida tiene más impacto que un relato fiel de la realidad de los hechos.

Contar historias es un método común y poderoso para comunicar ideas y promover el cambio. El término “historia” viene del latín *historia* que significa “una narración o recitado de algo que sucedió”. Sin embargo, contar historias implica más que relatar eventos. Las paráboles, fábulas, mitos y metáforas también son formas de “historias”. Las historias unen eventos (reales o imaginarios) en un todo y les dan significado.

El significado de una historia o una metáfora con frecuencia no está especificado en los eventos que los componen (la estructura superficial), sino en los patrones o principios subyacentes que transmite (la estructura profunda). Es así que los contenidos de las historias son frecuentemente simbólicos más que literales. Durante

una sesión de coaching, las historias pueden superar la resistencia, la confusión y el conflicto conscientes. El que no sean literales hace posible que ofrezcan “un modo de pensar diferente del que creó el problema”.

Como coach, puedes utilizar la habilidad de contar historias para mostrar al coachee formas alternativas de pensar sobre su situación. Esto puede abrir un espacio de solución que antes permanecía inaccesible. En el mejor de los casos, el coach conoce un repertorio de historias que transmiten varios de los principios que pueden resultar útiles en diversas situaciones de coaching. Por ejemplo, si considera que el coachee está en un “viaje del héroe” puede utilizar historias sobre héroes (actuales o del pasado) que se sobrepusieron con éxito a los desafíos. ¿Cuál es tu historia de héroes favorita?

9. Auto-revelación

La auto-revelación es compartir con el coachee aquello que está pasándose en el momento. Consiste de lo siguiente:

1. Pronombres personales

La auto-revelación del coach implica inevitablemente oraciones en primera persona “yo” o auto-referenciales, y que utilizan los pronombres “me”, “mí” o “mío”.

2. Verbos sobre el contenido o el sentimiento, o ambos

“Yo creo...”, “Yo siento...”, y “Yo experimenté...” –todos indican algunas acción por parte del coach.

3. Descripciones con Adverbios y Adjetivos

“Me siento contento porque puedes hablar de un modo más auténtico con tus colegas”. “Mi experiencia en relación a despedir a alguien es similar a la tuya. Me sentí conflictuado por dejar ir a una persona que no se desempeña de acuerdo a las expectativas pero que necesita el trabajo”.

4. Palabras y expresiones de sentimiento

Estas son particularmente importantes en la auto-revelación. En esencia, la estructura de la auto-revelación es simple: es “auto referencia” del coach.

10. Generar compromisos (comprometer)

Al final de la sesión de coaching, el coach puede ayudar al coachee a actuar al generar un compromiso. El coach no tiene un interés particular en relación a que el coachee haga algo, pero puede adoptar la posición de la parte del coachee que si quiere actuar. Es así que **la promesa al coachee es en realidad una promesa consigo mismo** (por intermedio del coach).

Digamos que durante la sesión de coaching el coachee desarrolló una estrategia para cerrar una conversación difícil con uno de sus empleados. Hizo el juego de rol efectivo y se sintió muy bien al respecto. El coach podría liderar la siguiente conversación para generar el compromiso:

- Coach:* "Rachel, ¿cómo te sientes acerca de la conversación?"
- Rachel:* "Estoy ansiosa, no parece tan difícil de hacer después de todo."
- Coach:* "Genial. ¿Te sientes lista para tenerla?"
- Rachel:* "Sí."
- Coach:* "¿La vas a tener?"
- Rachel:* "Sí."
- Coach:* "¿Cuándo?"
- Rachel:* "mmm, diría que antes del próximo viernes."
- Coach:* "¿Es un compromiso? (No lo es en realidad conmigo sino contigo misma.)"
- Rachel:* "Si. Me sentiré defraudada conmigo misma si no hablo con Faye sobre su presentación antes del próximo viernes."
- Coach:* "¡Fantástico! Tengo un pedido para ti. Estoy comprometido con la historia y me gustaría saber cómo te va. ¿Podrías enviarme unas líneas con un breve relato sobre la conversación?"
- Rachel:* "Claro. Te escribo un email en cuanto termine de hablar con Faye."
- Coach:* "Gracias. Te agradezco. Si por cualquier motivo cambias de opinión y decides no tener la conversación, te agradecería que me lo hagas saber también. De este modo no me quedaré esperando tus novedades."
- Rachel:* "Oh, eso no va a suceder."
- Coach:* "Probablemente no, pero en ocasiones el coachee sale de la sesión con mucha claridad acerca de lo que quiere hacer y luego, con el tiempo, se siente menos y menos seguro de su decisión. Quiero que sepas que no te juzgo de ningún modo si decides tener o no la conversación con Faye. Quiero brindarte mi apoyo para que tomes una decisión consciente. Y si quieres repasar lo que hablamos o hacer un juego de rol corto, podemos agendar un llamado de 10 minutos para ello."
- Rachel:* "Entiendo. Muchas gracias."
- Coach:* "Es un placer. Realmente disfruto de poder apoyar a las personas que muestran tanto compromiso con ser auténticas. ¡Agradezco tu esfuerzo!"

En resumen, para concluir la secuencia y generar un compromiso debes hacer las siguientes preguntas:

- ¿Lo harías?
- ¿Vas a hacerlo?
- ¿Cuándo?
- ¿Me contarías cuando lo hagas? (también en caso de decidir no hacerlo)
- Siéntete libre de consultarme en cualquier momento.

Luego de esta secuencia de cierre, debes enviarle una nota al coachee con su compromiso (con la fecha). Si recibes su email, respóndelo apropiadamente. Si no lo recibes, envíale un breve mensaje preguntándole al coachee sobre la conversación. En el caso de Rachel podría decir algo como lo siguiente: "Hola Rachel, me preguntaba cómo te fue en tu conversación con Faye el viernes pasado. No recibí el mail que dijiste que me enviarías, entonces quería chequear cómo te fue."

APÉNDICE

Escucha Activa, por *Carl Rogers y Richard E. Farson*

(Extracto del artículo de la Universidad de Chicago del Centro de Relaciones Industriales de Chicago, 1957.)

Escuchar activamente no implica pasar largas sesiones escuchando quejas personales o de otro tipo. Es un modo de aproximarse a los problemas que resultan de eventos cotidianos relativos a cualquier trabajo. Para ser efectiva, la escucha debe estar basada en las actitudes básicas del que escucha. No podemos emplear esta técnica si nuestras actitudes fundamentales entran en conflicto con sus nociones básicas. Si lo intentamos, nuestro comportamiento será vacío y estéril, y nuestros colegas lo reconocerán rápidamente. Hasta que no podamos demostrar un espíritu de respeto genuino por el valor individual de la otra persona, que toma en cuenta su perspectiva y su capacidad de auto-dirigirse, no podemos comenzar a ser 'escuchadores efectivos'.

¿Qué logramos al escuchar activamente?

Escuchar activamente es un modo de lograr el cambio en las personas. A pesar de la noción popular de que la escucha es una técnica pasiva, la evidencia clínica y teórica muestra con claridad que escuchar con sensibilidad es un agente muy efectivo para propiciar el cambio individual de la personalidad y para el desarrollo grupal. Escuchar origina cambio en las actitudes de las personas hacia ellos mismos y hacia otros; también produce cambios en sus valores básicos y su filosofía personal. Las personas que han experimentado esta novedosa y especial forma de escucha, se vuelven más maduros emocionalmente, más abiertos a sus experiencias, menos defensivas, más democráticos y menos autoritarios.

Cuando las personas son escuchadas con sensibilidad, tienden a escucharse más cuidadosamente y a manifestar con claridad aquello que sienten y piensan. Los integrantes de un grupo tienden a escucharse más unos a otros, a ser menos argumentativos y a estar más listos para incorporar la perspectiva de los otros. Como la escucha reduce la amenaza de que las propias ideas sean criticadas, la persona es capaz de verlas por lo que son en realidad, y sentir que su contribución es valiosa.

Igualmente importante es el cambio que resulta de la escucha en el que está escuchando. Además de proveer más información que cualquier otra actividad, la escucha construye relaciones profundas y positivas, y tiende a modificar constructivamente las actitudes del que escucha. Escuchar es una experiencia de crecimiento. Éstos son algunos de los resultados valiosos que podemos esperar de la escucha. Pero, ¿cómo podemos llevar a cabo este tipo de escucha? ¿Cómo podemos volvemos capaces de escuchar activamente?

Cómo escuchar

La escucha activa busca producir cambios en las personas. Para lograrlo, depende de ciertas técnicas definitivas –lo que hay que hacer y lo que hay que evitar. Pero antes de comentarlas debemos entender por qué son efectivas. Para hacerlo, debemos entender cómo se desarrolla la personalidad individual.

Qué hacer

¿Qué implica la escucha activa? Básicamente, que nos 'metamos' en los zapatos de la persona que habla y podamos entender su perspectiva –lo que nos están comunicando. Más aún, que podamos transmitirle al que habla que estamos viendo las cosas desde su punto de vista. En resumen, debemos hacer varias cosas para escuchar activamente.

Escuchar el Significado Total

Generalmente, todos los mensajes que las personas tratan de comunicar tienen dos componentes: el contenido del mensaje y el sentimiento o actitud que lo subyace; ambos son importantes y ambos aportan significado. Por ejemplo, un obrero le dice a su capataz “Terminé de poner a punto el torno”; este mensaje tiene un contenido obvio y quizás le indique al capataz que puede asignarle al obrero una nueva tarea.

Supongamos por otra parte, que el obrero dice “Bueno, he terminado de poner a punto el maldito torno”. El contenido es el mismo pero el significado del mensaje es otro –ha cambiado de un modo importante tanto para el capataz como para el obrero. En este caso, escuchar con sensibilidad puede facilitar la relación. Supongamos que el capataz respondiera asignando al obrero una nueva tarea, ¿sentiría éste que fue capaz de transmitir el mensaje completo? ¿Sentiría la libertad de hablar con el capataz? ¿Se sentiría mejor con respecto a su trabajo, o se sentiría un tanto ansioso por su desempeño frente a la siguiente tarea?

Ahora supongamos que el capataz respondió “Estás feliz de habértelo sacado de encima, ¿no?”, o “¿Te costó bastante no?”, o “Me parece que no tenés ganas de hacerlo de nuevo, ¿no?”, o cualquier otra respuesta que le comunique al obrero que lo escucha y lo entiende. Esto no quiere decir que modificará su asignación para la próxima tarea, o que pasará la siguiente hora de su tiempo escuchando las quejas del obrero sobre los problemas que enfrentó para poner a punto el torno. Puede decidir hacer las cosas de otro modo a partir de la nueva información que recibió del obrero, o no. Sólo esa sensibilidad extra por parte del capataz puede transformar un ambiente de trabajo normal en uno bueno.

Responder a los sentimientos

En algunos casos, el contenido es mucho menos importante que los sentimientos subyacentes. Para percibir el sentido total del mensaje, uno debe responder particularmente al componente de sentimiento. Por ejemplo, sería absurdo responder al contenido si el obrero hubiera dicho “Me gustaría derretir el torno y hacer clips para papel con él”. Pero, reaccionar o responder frente a su disgusto o enojo en relación a la puesta a punto del torno implicaría reconocer el significado de su mensaje. Hay varias capas o tonos en las piezas que dan sentido a cualquier mensaje. En cada oportunidad, el que escucha debe tratar de permanecer sensible al sentido total del mensaje del que habla - ¿qué está tratando de decir?, ¿qué significa para él? y ¿cómo percibe esta situación?

Notar todos los indicios

No toda la comunicación es verbal. Las palabras del que hablan por sí solas, no nos dicen todo lo que está comunicando. Por lo tanto, la escucha verdaderamente sensible requiere que tomemos conciencia de los diferentes tipos de comunicación, además de la verbal. El modo en que la persona que habla duda en su discurso, puede decírnos mucho acerca de sus sentimientos; también la inflexión de su voz. Puede reforzar ciertos puntos al decir algunas cosas con un tono de voz más fuerte y murmurar otras. Asimismo, debemos notar que la expresión facial de una persona, su postura corporal, el movimiento de sus manos o sus ojos y su respiración. Todos ellos nos ayudan a percibir el mensaje completo.

Qué comunicamos al escuchar

La primera reacción de las personas cuando consideran a la escucha como un modo de tratar con las personas, es que la escucha por sí sola no es suficiente. Porque es pasiva, creen que la escucha no comunica nada al que habla –esto no podría estar más alejado de la verdad. Al escuchar consistentemente al que habla, le expresamos que nos interesa y que creemos que lo que siente es importante. Que respetamos sus ideas aún

cuando no acordemos con ellas, ya que sabemos que son válidas para él. Que no lo estamos evaluando, sino que queremos entenderlo; que creemos que es valioso escucharlos y que somos el tipo de persona con la que puede hablar.

El aspecto más sutil, pero más importante de esto, es demostrar que el mensaje es real. Aunque es muy difícil convencer a alguien de que lo respetas diciéndoselo, la posibilidad de expresarle esto aumenta si te comportas de ese modo –al demostrarla, la escucha se propaga. Tal como sucede con otros comportamientos, escuchar es lo más efectivo. Esto es cierto para todos los problemas de la comunicación –entre dos personas, o en el contexto más amplio de la organización. Para garantizar una buena comunicación entre colegas a diferentes niveles de la jerarquía, uno debe asumir la responsabilidad de establecer un patrón de escucha. Del mismo modo en que el enojo es respondido con enojo, la argumentación con argumentación, y el engaño con engaño, uno aprende a escuchar escuchando. Cada persona siente la responsabilidad de determinar el tono de la interacción, y una lección importante es que el comportamiento demostrado por una persona será respondido con un comportamiento similar por parte de los otros.

Problemas para la escucha activa

No es fácil adquirir la habilidad de escuchar activamente; requiere práctica. Lo que es aún más importante, es que puede requerir un cambio en nuestras actitudes básicas. Esos cambios se llevan a cabo de un modo lento y en ocasiones, con mucha dificultad. Veamos algunos de los principales problemas para la escucha activa, y qué podemos hacer para sobreponernos a ellos.

Para ser efectivo, en toda escucha activa uno debe tener un interés genuino por el que habla. Vivimos en casas de cristal en lo relativo a las actitudes; siempre se transparentan. Si sólo estamos simulando nuestro interés hacia la persona que habla, ésta lo notará rápidamente, ya sea consciente o inconscientemente. Una vez que lo note, ya no se expresará con libertad. En gran medida, la escucha activa conlleva un cierto riesgo personal. Si logramos conseguir hacer lo que describimos –el comprender profundamente lo que la otra persona siente, el entender el significado que da a las experiencias, el ver el mundo tal como él lo ve– nos arriesgamos a cambiar también nosotros... Al ver el significado que tiene la vida para él, nos arriesgamos a ver el mundo como él lo ve. Es intimidante dejar de lado, aún momentáneamente, aquello que nosotros pensamos, para empezar a pensar como el otro. Arriesgarse para entender al otro requiere gran seguridad interior y coraje.

Estamos acostumbrados a vernos de un determinado modo, ver y escuchar sólo aquello que queremos ver y escuchar, y es sumamente difícil para una persona lograr liberarse de las necesidades que lo llevan a ver de un modo determinado. Hacerlo puede resultar en ocasiones sumamente desagradable, pero en realidad es más difícil que desagradable. Por consiguiente, desarrollar una actitud de interés genuino por el que habla no es una tarea sencilla. Sólo puede hacerse si uno está dispuesto a arriesgarse a ver el mundo desde la perspectiva del otro. Si logramos tener un número suficiente de estas experiencias, contribuirán a darle forma a una actitud que nos permitirá estar realmente interesados en el que habla.