



COACHING

(Jhon Whitmore)

Introducción: 1992 1ª edición, había pocos libros. International Coach Federation ahora, más de 20.000 miembros. Es un arte, una habilidad. Relación entre el coaching y liderazgo. Relacionado con la inteligencia espiritual y emocional. Descubrir los valores y optimizar el rendimiento. Al día en los avances de la psicología. El coaching deportivo sigue la psicología conductual y el coaching empresarial, la psicología cognitiva. El mero hecho de ser consciente de algo ya es terapéutico. Inner game (juego interior): psicología transpersonal, enfatiza la voluntad, intención o la responsabilidad. El origen de la psicología transpersonal es Carl Jung y Roberto Assagioli, tuvieron resistencias por las referencias a la espiritualidad. Los coaches, formarse en coaching transpersonal. El coaching fomenta el cambio, la evolución procede del interior. El coaching no enseña, crea las condiciones necesarias para aprender y crecer.

LOS PRINCIPIOS DEL COACHING

1.- ¿Qué es el coaching? Se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado. Coach es tutelar, adiestrar, dar indicaciones o comunicar hechos. Cómo se hacen las cosas y el qué se hace. La persona toma consciencia no porque se los transmita el coach sino porque los encuentra en sí misma gracias al estímulo del coach. El objetivo es mejorar el rendimiento.

El coaching y sus orígenes deportivos: se originó en el deporte, coaches son entrenadores, pero son instructores. Los jóvenes no quieren que les digan que hacer, eficientes a la hora de adquirir nuevas habilidades.

El juego interior: Timothy Gallwey "El juego interior del tenis, luego sobre el tenis, golf. El oponente que hay en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red.

La esencia del coaching: consiste en liberar el potencial de las personas al rendimiento máximo. Ayudarles a aprender en lugar de enseñarles. Aprender a andar, nadie nos enseña, la enseñanza entorpece la capacidad natural e innata de aprender. Como una bellota, el roble se encuentra en nuestro interior. Cuesta mucho cambiar hábitos.

La empresa interior: Tim Gallwey, presentó un método de coaching completo

El mentoring: trabaja a partir de las experiencias y de las sensaciones de los demás. Deben llevar a la persona más allá de las limitaciones. Antes los maestros, transmitían sus conocimientos. Hoy para ser coach: experto en coaching, no en el área de trabajo. Hoy se utiliza coaching y mentoring indistintamente.

Potencial. Sacar lo mejor de alguien, en términos de potencial, no de rendimiento. Las personas son capaces de lo más extraordinario. El Coaching busca el rendimiento sostenible. El coaching: perspectiva optimista sobre las capacidades de cada uno.

Aplicación: para motivación personal, delegar, resolución de problemas, relaciones interpersonales, valoraciones, rendimiento, planificación y revisión, desarrollo personal y trabajo en equipo. El coaching puede ser espontáneo y la sesión puede ser 1 minuto o una hora. 2 principios clave: conciencia y responsabilidad personal. Las barreras externas son: estructuras y prácticas restrictivas, ausencia de estimulación y oportunidades y estilo directivo. El obstáculo es el miedo al fracaso, falta de confianza, inseguridad o falta de autoestima. Potenciar la autoestima y abandonar el deseo de controlarlos.

Seguridad en uno mismo. Reforzamos la seguridad en nosotros y asumimos responsabilidad tanto de los éxitos como de los fracasos. Hay que tratar como iguales aunque el cargo sea inferior.

El coaching es una manera de ser y de estar: es la forma de gestionar, tratar personas, pensar, de ser y estar

2.- El gerente como coach. La relación entre el coach y la persona: colaboración, confianza, seguridad y presión mínima.



¿Puede ser el jefe un coach? Si, pero exige más cualidades: empatía, integridad, desapego, actitud distinta, superar la resistencia de los subordinados (no se atreven a dar su opinión, son obedientes al jefe y cuando desaparece: se comportan con resentimiento y bajo rendimiento).

Persuade. Si persuadimos, el jefe presenta una buena idea e intentar convencernos de lo fantástica que es.

Debate: puede consumir mucho tiempo y dar lugar a indecisión.

Abdica: el extremo es que el subordinado haga lo que quiera.

El coaching: el coaching en un lugar distinto y combina los beneficios de ambos extremos. El coaching otorga al jefe un control real, no ilusorio, y al subordinado una responsabilidad real, no impuesta.

La función del jefe: que el trabajo se haga y desarrollar las capacidades del personal. El personal crece y puede asumir más responsabilidad, lo que libera al gerente de ser apagafuegos. El coaching optimiza el aprendizaje como su retención. Generar aprendizaje, gran conciencia y responsabilidad personal. El coaching logra aumentar la calidad de trabajo y fomenta el desarrollo personal.

3.- La naturaleza del cambio. Nunca antes se había exigido tanto como ahora el cambio, por la creciente competencia global, hacia unidades más eficaces, eficientes, flexibles con mayor capacidad de respuesta, ya que internet y las comunicaciones obligan a las empresas a cambiar su manera de hacer. El éxito está asociado a factores sociales, psicológicos, medioambientales y ecológicos. El nivel de rendimiento es más elevado y con más responsabilidad social que antes. La competencia y el crecimiento están perdiendo terreno y la estabilidad, sostenibilidad y la colaboración cobran más importancia, las empresas y las personas que no cambien, no sobrevivirán. Nuestros empleados son nuestro recurso más valioso, hay que capacitar al personal, liberar el potencial latente, simplificar y delegar la responsabilidad u obtener lo mejor de nuestra gente.

Un estilo nuevo. El coaching es una forma de alcanzar el rendimiento óptimo, que requieren cambios fundamentales en la actitud, conducta de los directivos y en la estructura organizativa. Es el estilo del liderazgo, de una cultura transformada. La jerarquía da paso al apoyo, la culpa cede ante la evaluación honesta y la motivación externa se ve sustituida por la interna, las barreras protectoras caen cuando se construyen equipos, el cambio ya no se teme, es bienvenido, satisfacer al jefe se convierte en complacer al cliente. La reserva y la censura se transforma en apertura y honestidad.

Implicación. La gente de la calle tiene más conciencia y exige más implicación en el ámbito laboral, ocio, local, nacional y global. Las decisiones se ponen más en duda.

De la obligación a la elección. Antes teníamos 2 canales de TV y ahora muchos. Antes se podrían dar instrucciones y órdenes para que los subordinados hicieran lo que uno quería, y ahora exigen que se les trate de otro modo. Es la evolución de la conciencia de la sociedad colectiva. Las personas quieren tener capacidad de elección y ejercer la responsabilidad personal. La responsabilidad personal requiere capacidad de elección y la capacidad de elección implica libertad. Los directivos pueden aprovecharlo y devolver la responsabilidad a las personas que les darán lo mejor de sí mismas y todos saldrán ganando.

La cultura de la culpa. La culpa tiene que ver con la historia, el miedo y con el pasado y bloquea nuestra capacidad de reconocer, identificar y aceptar con honestidad los fallos. Si no se ofrecen opiniones sinceras, no se pueden aplicar las correcciones necesarias. El cambio cultural básico no puede darse en compañía de la culpa. La mayoría de las empresas y de las personas se encuentran con dificultad a la hora de dejarla atrás. La culpa genera una actitud defensiva y la actitud defensiva limita el conocimiento.

El estrés. Está alcanzando niveles muy altos, el síndrome del quemado por el escaso control personal sobre el trabajo, por lo que es necesario fomentar la responsabilidad personal. La autoestima es la fuerza vital de la personalidad y si se suprime, todos nos resentimos. El estrés es consecuencia de largos períodos de supresión. Ofrecer opciones y control, reconoce y valida las capacidades del trabajador y refuerza su autoestima, el estrés desaparece.

Miedo al cambio. Muchas personas lo tienen, hay que enseñarles a ser flexibles y adaptarse.



El cambio como norma. Nuestros nietos crecerán con el cambio como norma, por lo que tendrán que adaptarse. La aceptación plena de la responsabilidad personal es una necesidad física y psicológica para la supervivencia.

4.- La naturaleza del coaching. Dejar libertad a los trabajadores es fundamental para que puedan desplegar su potencial. Solo puedo controlar aquello de lo que soy consciente, y de lo que no soy consciente, me controla a mí. La conciencia me capacita.

Fomentar la conciencia. El primer elemento clave del coaching es la conciencia, que es producto de la atención, de la concentración y de la claridad. Conciencia significa ser consciente, no ignorante, tener conocimiento. Conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, de la observación o de la interpretación de lo que uno ve, oye, siente... Hay infinitos niveles de conciencia, y lo habitual es que nuestra conciencia sea deficiente. Centrar la atención y practicar puede mejorar o elevar nuestro grado de conciencia y una mayor conciencia permite percibir con mayor claridad. Se trata de reunir y percibir con claridad los hechos relevantes y la información pertinente y poder determinar qué es, en realidad importante. Esta capacidad requiere entender los sistemas, la dinámica de las relaciones entre las personas y las cosas y saber algo de psicología. La conciencia requiere autoconocimiento, a saber cómo las emociones o los deseos distorsionan la percepción.

La conciencia lleva a la habilidad. Los profesores, instructores, directivos, se sienten tentados a enseñar y decir a los demás lo que tienen que hacer. Enseñan a su manera y perpetúan la sabiduría convencional, pero esto reprime las preferencias y los atributos personales del subordinado, mantiene la relación de dependencia entre el aprendiz y el experto, refuerza el ego y la ilusión de poder del gerente. La alternativa de fomentar la conciencia, enfatiza los atributos únicos del cuerpo y la mente de cada persona, fomenta la independencia, seguridad en uno mismo, confianza y responsabilidad personal. El coach tiene que fomentar la conciencia. No solo hay una única manera correcta de hacer algo. La conciencia se desarrolla con la práctica, la aplicación y el aprendizaje. La conciencia consiste en saber lo que sucede alrededor de uno y la conciencia de uno mismo consiste en saber qué se experimenta.

Input. Todas las actividades humanas se reducen a input-procesamiento de la información-output. Fomentar la conciencia consiste en agudizar los receptores de información, afinar los sentidos, activar el cerebro. Para un rendimiento elevado, hay que tener un nivel de conciencia elevado, pero hay un mecanismo, que reduce la conciencia a la justa y necesaria, para evitar la sobrecarga de información. Si no elevamos la conciencia de quienes trabajan con nosotros, el output que producimos es mínimo. La tarea del coach consiste en elevar y en mantener la conciencia al nivel adecuado en las áreas necesarias. Definimos conciencia como input relevante y de alta calidad. La atención más concentrada de lo normal conduce a un rendimiento más elevado de lo normal. Otra palabra que caracteriza a la conciencia es el feedback o retroalimentación. El cambio surge de manera natural y espontánea cuando se reciben input y feedback de calidad.

Responsabilidad. Es crucial para el alto rendimiento. Cuando aceptamos la responsabilidad sobre lo que pensamos y lo que hacemos, el compromiso aumenta y lo mismo sucede con el rendimiento. Si nos ordenan y no lo aceptamos, el rendimiento no aumenta. Para sentirse responsable es imprescindible poder escoger.

Capacidad de decisión. La confianza en uno mismo, la motivación interna, la capacidad de decidir, la claridad, el compromiso, la conciencia, la responsabilidad y la acción son producto del coaching. La posibilidad de decidir y la responsabilidad obran maravillas y aumenta el rendimiento. Decirle a alguien que se haga responsable de algo, no lo hace sentirse responsable de ello. La responsabilidad viene con la capacidad de elección.

Conciencia y responsabilidad. Son cruciales para el rendimiento, al igual que la actitud o el estado mental. La mente es la clave, contar con una mente ganadora. El triángulo: actitud mental, experiencia, y conocimiento.

La mente ganadora. El coaching orientado a la conciencia y la responsabilidad, permite a corto plazo desempeñar la tarea y a largo plazo mejorar la calidad de vida. Fomentar la conciencia y la responsabilidad



personal con la práctica diaria y el proceso de adquirir habilidades. La tarea del coach, no es resolver problemas, enseñar, asesorar, instruir y transmitir conocimientos, consiste en ser una caja de resonancia, un facilitador, un consejero y un catalizador de la conciencia.

Las cualidades del coach. Paciencia, imparcialidad, proporciona apoyo, muestra interés, sabe escuchar, es perceptivo, es consciente, tiene consciencia de sí mismo, presta atención, tiene buena memoria, destreza técnica, conocimientos, tiene experiencia, posee credibilidad y muestra autoridad.

El coach como experto. Con las 5 últimas, no se está tan de acuerdo, pues no es necesario tener conocimientos técnicos ni experiencia.

Los conocimientos del coach. Difícil que los expertos prescindan de su experiencia para ejercer bien de coaches

Un nivel más profundo. Los problemas se resuelven en un nivel más profundo que aquel en el que se manifiestan. La falta de comunicación y la resistencia pueden ser problemas.

El gerente, ¿experto o coach? . Complicado que el experto sea un buen coach, aunque el coaching debe ser un prerrequisito imprescindible para los gerentes. Desplegamos nuestro potencial cuando optimizamos nuestra individualidad y singularidad sin amoldarnos a la opinión de un tercero, de lo que es la mejor práctica.

5.- Preguntas efectivas. Las preguntas cerradas evitan que la persona se vea obligada a pensar, las preguntas abiertas obligan a pensar. La mejor forma de generar conciencia y responsabilidad es formular preguntas. Decirle a alguien lo que tiene que hacer, no produce el efecto deseado. Hacer preguntas para obligar a concentrarse, para que la calidad del input sea mayor, se buscan respuestas descriptivas, no juicios de valor.

El objetivo del coaching Intentamos crear conciencia y responsabilidad personal. Exigir lo que queremos es inútil, hacemos preguntas efectivas, con preguntas específicas para tener respuestas específicas. El coaching genera pensamiento proactivo y centrado, atención y observación.

La función de las preguntas. Se pregunta para obtener información, las respuestas indican al coach la línea que ha de seguir con las preguntas siguientes

Preguntas abiertas. Requieren respuestas descriptivas para fomentar la conciencia, y las preguntas cerradas son absolutas para poder ser precisas, y el sí o no, cierra la puerta de los detalles, ni siquiera obliga a pensar. Las preguntas abiertas son más efectivas a la hora de generar conciencia y responsabilidad personal.

Qué palabras usar. Empezar con palabras que busquen cuantificar o reunir datos: qué, cuándo, quién, cuánto, ... Por qué se desaconseja, pues implica crítica y le pone a la defensiva. Por qué y cómo son contraproducentes. El análisis (pensamiento) y la conciencia (observación) son procesos mentales distintos y es imposible aplicarlos simultáneamente. En vez de por qué, ¿qué motivos...? Y los cómo, ¿qué medidas...?, generan respuestas específicas ligadas a los hechos.

Atención al detalle. Las preguntas empezarán siendo amplias y se irán centrando en el detalle, para mantener el interés y la concentración

Áreas de interés. Las preguntas han de seguir el interés del alumno, no del coach. Explorar las áreas que le interesan. Puede ser provechoso, centrarse en aspectos que el coachee parece evitar (me he dado cuenta de que no has mencionado, ... o ¿hay algún motivo en especial para ...?)

Puntos ciegos. Las propiedades terapéuticas de la conciencia son infinitas.

Preguntas con la respuesta implícita. Evitar preguntas con críticas implícitas como ¿se puede saber por qué has hecho...?

Prestar atención a las respuestas. El coach ha de estar atento a las respuestas, el proceso tiene que ser espontáneo, las preguntas no se pueden preparar, para no alterar el flujo comunicativo. Si el coach intenta formular la siguiente pregunta mientras el coachee habla, éste se dará cuenta de que no le presta



toda su atención. Es preferible escuchar con atención y luego detenerse un momento mientras se formula la pregunta más adecuada. Escuchar requiere concentración y práctica. El interés mantiene la atención, tenemos que aprender a interesarnos por los demás. Cuando oímos ¿escuchamos?, cuando miramos ¿vemos?. Escuchar el doble de lo que hablamos. Aprender a callar. ¿Algún otro problema? Invita a responder no. ¿Qué otros problemas podría haber? Invita a la reflexión.

El tono de voz. Atender al tono de voz del alumno, revela las emociones, así como la elección de palabras, los términos negativos o el cambio a un lenguaje más formal o infantil, puede tener un significado oculto.

El lenguaje corporal. Observar el lenguaje corporal del alumno. Si el alumno está muy interesado, tendrá la postura adelantada, si se cubre la boca al hablar, es sensación de inseguridad o ansiedad por las respuestas. Los brazos cruzados sobre el pecho indican resistencia o desafío y las posturas corporales abiertas demuestran receptividad y flexibilidad. Si las palabras parecen decir una cosa y el cuerpo otra, hacerle caso al cuerpo.

El reflejo. El coach ha de oír, escuchar, observar, comprender, y ser consciente para saber qué hace en cada momento. Es bueno de vez en cuando repetir lo que dice el coachee y que resuma las cuestiones. Así se asegura de que le está escuchando y entendiendo y se comprueba la veracidad. Se requiere tomar notas y lo pueden acordar previamente. Al tomar notas, puede tener tiempo para reflexionar.

Ser consciente de uno mismo. El coach tiene que ser consciente de sí mismo para registrar sus propias reacciones emocionales y racionales que puedan interferir con objetividad e imparcialidad. Nuestra historia psicológica personal y nuestros prejuicios influyen en nuestra manera de comunicarnos.

La transferencia. La proyección consiste en proyectar en el otro o percibir en él los rasgos positivos o negativos. La transferencia es el desplazamiento de pautas emocionales y conductuales, experimentadas durante la propia infancia a personas con que se tiene relación en la actualidad. En las relaciones jerárquicas hay conflictos o emociones inconscientes y muchas personas ceden todo su poder a la autoridad. Fomentar la responsabilidad personal al subordinado. Una transferencia inconsciente como reacción a la autoridad es la rebelión y el sabotaje encubierto de los objetivos laborales cuando el estilo directivo limita la libertad.

La contratransferencia. Es la complicación de la transferencia, cuando la persona que ostenta la autoridad, o el coach, reacciona a la transferencia a partir de su propia historia personal. Hay que esforzarse en capacitar al discípulo. Si no lo hace, las distorsiones afectarán a la relación laboral. Las preguntas obligan a prestar atención para poder responder, a concentrarse para ser preciso y a crear un feedback. Con las órdenes no se consigue nada de esto.

Preguntas útiles. ¿Qué más?, invita a seguir hablando. El silencio también lo logra.

Si supieras la respuesta, ¿cuál sería?, ¿qué consecuencias tendría eso para ti y para los demás?, ¿qué criterios utilizas?, ¿qué es lo más difícil o más duro de esta situación para ti?, ¿qué consejo le darías a un amigo en tu misma situación?. Imagina que pudieras hablar con la persona más inteligente que conoces. ¿Qué crees que te diría?. No se me ocurre nada más al respecto, y ¿a ti?. ¿Qué ganarías o qué perderías con ello?. Si alguien dijera o te hiciera eso, ¿qué sentirías, pensarías o harías?.

6.- La secuencia de preguntas.

¿Formal o informal?. Puede ser relajado e informal que no se den cuenta de que están inmersos en él. Programado y estructurado, para que los objetivos y funciones queden claros.

Uno a uno. Entre iguales, entre un jefe y un subordinado, entre un coach y su cliente, ... El modelo GROW (desarrollo o crecimiento) Marcarse el objetivo (goal) de la sesión a corto y a largo plazo. Comprobar la realidad (reality) para estudiar la situación real. Valorar las opciones (options), estrategias o actuaciones alternativas. Determinar qué (what) se va a hacer, cuándo (when) va a hacerse y quién (whom) lo hará. Lo aconsejable es pasar por las 4 etapas. Los objetivos a corto plazo no nos deben de alejar de los objetivos a largo plazo



Contexto y flexibilidad. Conciencia y responsabilidad personal. El GROW con preguntas de coaching efectivas funciona. Se puede definir un objetivo inicial vago analizando la realidad y se puede replantear el objetivo y definirlo con mayor precisión antes de seguir avanzando. Antes de concretar el qué y cómo, última comprobación para ver si se corresponde con la meta fijada. Preguntas que fomenten la conciencia y la responsabilidad personal.

7.- Marcarse objetivos. Cuando lo deseo, rindo más que cuando es una obligación. El deseo es mío, el deber es de los demás. La motivación interna es una cuestión de elección.

El objetivo de la sesión. La sesión de coaching comienza en su objetivo. Preguntas: ¿qué desearía obtener de esta sesión?, ¿qué le gustaría lograr en este tiempo?, ¿qué sería lo más útil que podría lograr de la sesión?

El objetivo para un problema concreto. Objetivos asociados al fin (objetivo final) y los ligados al rendimiento (el nivel de rendimiento que uno considera necesario para lograr el objetivo asociado al fin. Permite ir evaluando los progresos. Es más fácil comprometerse con objetivos ligados al rendimiento, están bajo nuestro control, que con objetivos ligados al fin, porque no lo están. Los objetivos ligados al fin, deberían respaldarse con objetivos ligados al rendimiento.

Los objetivos de rendimiento son cruciales. ¿cuánto está dispuesto a invertir en el proceso?

El coaching y la responsabilidad personal. En lugar de presentar normas, se aplicará coaching, así los alumnos se harían más responsables.

De quién es el objetivo. SMART (inteligente): Específico (specific), Medible (measurable), Acordado (agreed), Realista (realistic), Por fases (time phased).

PURE (puro): enunciado en positivo (positively stated), Comprendido (understood), Pertinente (relevant) y Ético (ethical).

CLEAR (claro): Desafiante (challenging), Legal (legal), Respetuoso con el medio ambiente (environmentally sound) y Registrado (recorded).

Tiene que ser realista (para que haya esperanza) y que suponga un desafío (para que haya motivación). Objetivos en positivo. Si pides que no piense en un globo, es lo primero que viene a la mente. Los objetivos negativos se convierten fácilmente en lo opuesto. Tendemos a obtener aquello en lo que nos concentramos. Si tememos el fracaso, nos centramos en él y es lo que conseguimos. Los objetivos han de ser consensuados entre todas las partes implicadas (jefe, director de ventas, y equipo de trabajo). Los jóvenes tienen criterios éticos más elevados que los jefes mayores. Una denuncia de una asociación de consumidores supera el beneficio a corto plazo. El objetivo del coaching es eliminar obstáculos externos e internos que dificultan alcanzar el objetivo. Los que se proponen ganar, ganan mucho. Los que temen perder, pierden mucho.

Objetivo olímpico. Sueño, objetivo final, objetivo de rendimiento, proceso. Los objetivos tienen que ser para la sesión, a largo plazo, e intermedios. Tienen que ser específicos, medibles y tener responsabilidad total y absoluta sobre sus metas.

8.- ¿Qué es la realidad? Cuando la realidad es clara, los objetivos quedan más definidos. Cuando hemos definido las metas, debemos tener clara la situación actual. Disponer de un objetivo es fundamental (aunque no conozcamos la realidad). Una vez aclarada la realidad, los objetivos pueden definirse más, o modificarse si la situación es distinta de lo que se creía.

Los orígenes deportivos del coaching. El criterio más importante es la objetividad, sujeta a distorsiones por las opiniones, juicios, expectativas, prejuicios, preocupaciones, esperanzas, temores del observador. La conciencia consiste en ser capaz de percibir las cosas como son. La conciencia de uno mismo, consiste en conocer los factores internos que distorsionan la propia percepción de la realidad. Las personas creen ser objetivas, pero la objetividad absoluta no existe. Cuanto mayor sea la objetividad, mejor.



Imparcialidad. Para acercarse a la realidad, evitar distorsiones, ser imparcial y que puedas formular preguntas para que el discípulo se vea obligado a responder basado en los hechos. ¿qué factores influyeron en tu decisión? Da una respuesta más precisa que ¿por qué hiciste eso? (le pone a la defensiva)

Describir sin juzgar. Usar y fomentar terminología descriptiva en lugar de valorativa, para ser imparcial y objetivo, y se reduce autocrítica negativa que distorsiona la percepción. Preguntas específicas y descriptivas, así menos críticas, más productiva la sesión. No utilizar valorativas: bien o mal, correcto, equivocado. La descripción añade valor, la crítica suele restarlo (a un tirador no decirle que ha fallado, ha quedado 3 cm a la derecha)

Profundizar en la conciencia. El coach pregunta y el discípulo se detiene a pensar antes de responder, profundiza en la conciencia. Penetrar en nuevas profundidades para recuperar la información, y al localizarla esta nueva conciencia se hace consciente y el discípulo se siente más capacitado. Podemos controlar en cierta medida los aspectos de los que somos conscientes, pero lo inconsciente nos controla a nosotros.

Seguir al discípulo. El coach sigue el interés y la línea de pensamiento del discípulo (así se gana su confianza). Si se ha desviado: ¿cómo se relaciona esto con el problema?, para reorientarlo. La cultura de la culpa es contraproducente, pues causa síndrome de falsa realidad o te diré lo que quieres escuchar o lo que me mantenga al margen de los problemas. El buen gerente, comienza con una conversación más general y sigue el ritmo del subordinado. Los problemas han de resolverse en un nivel más profundo que aquel que aparecen, si queremos que desaparezcan para siempre.

Usar los sentidos. La conciencia interna aumenta la eficiencia del cuerpo, lo que da como resultado una técnica mejor.

Identificar las emociones: Importantes en los problemas: ¿qué sientes cuando tu jefe te llama?, ¿cómo te has sentido...?, ¿de qué crees que tienes miedo?, ¿en qué zonas del cuerpo notas la tensión?, ¿cómo crees que inhibes tu potencial?, ¿cuál es la emoción predominante?, ¿podrías puntuar del uno al diez...?

Evaluar las actitudes. Debemos ser conscientes de nuestros pensamientos y nuestras actitudes. Todos llevamos desde la infancia, creencias, opiniones que tiñen las percepciones y las relaciones con los demás. Si no reconocemos su existencia y compensamos sus efectos, distorsionarán nuestra percepción de la realidad. Esforzarse o intentar cambiar genera tensión muscular y resta coordinación a los movimientos que suele conducir al fracaso. El cuerpo y la mente están interrelacionados. La mayoría de los pensamientos conllevan una emoción, todas las emociones se reflejan en el cuerpo y las sensaciones corporales suelen suscitar pensamientos. Las preocupaciones, bloqueos e inhibiciones pueden abordarse desde la mente, el cuerpo o las emociones.

Limitar la profundidad. El coach se puede dar cuenta de que ha profundizado más de lo previsto, eso es lo correcto, indagar las causas no los síntomas. Si hay raíces profundas: consultar a un profesional. El coaching es proactivo y la psicoterapia es reactiva, y suele tratar problemas que tienen causas profundas o se remontan a la infancia.

Preguntas sobre la realidad. Es imprescindible que se solicite una respuesta para obligar a pensar. Las preguntas han de exigir concentración. Las respuestas sobre la realidad deben ser descriptivas, no juicios de valor para garantizar la sinceridad y la precisión. Las respuestas han de tener calidad y frecuencia para que haya flujo de información constante. Iniciar con qué, cuándo, dónde, quién, cuánto. Cómo y por qué ocasionalmente, para no poner a la defensiva, pues las otras buscan hechos. El coach: alerta y escuchar y observar, recopilar indicios que apuntan en las preguntas. Una pregunta de realidad: ¿Qué has hecho hasta ahora?, ¿cuáles han sido los resultados de dicha acción?. Diferencia entre actuar y reflexionar.

Rapidez de respuesta. La investigación minuciosa de la realidad, produce una respuesta antes de la 3ª-4ª fase del proceso. Importante, objetivos y realidad. Y no lanzarse a opciones prematuramente.

9.- ¿Cuáles son las opciones? Cuando esté seguro de haber agotado todas las ideas, piense en una más. En este punto, la cantidad de opciones es más importante que la calidad o la factibilidad.



Maximizar las opciones. Que la persona aporte todas las opciones, que se sientan seguros para expresar sus pensamientos y sus ideas sin miedo a la crítica.

Suposiciones negativas. No se puede hacer, nunca lo aceptarán, será demasiado caro, no disponemos de tiempo, ... Todas contienen negación y rechazo. El buen coach, preguntará ¿y si...?. Así se sortea la censura de la mente racional y libera el pensamiento creativo.

El ejercicio de los nueve puntos. Para ver cómo nos limitan las suposiciones. Nadie te dice que debas trazar la línea por el centro de los 9 puntos, pero se ha supuesto, ni que no se puedan cortar los círculos o doblar la hoja. La clave es identificar la suposición falsa, a partir de ahí, encontrar la solución resulta más fácil

Seleccionar las opciones. Costes y beneficios. Se genera una lista completa de opciones, y se selecciona la mejor del conjunto, se anotan los beneficios y costes de cada una, cuánto valora cada opción de la lista de 1-10. Si se te ocurre algo más: “se me ocurren un par de opciones más ¿te gustaría oír las?. Las sugerencias del coach no deben considerarse más importantes que otra opción. Clasificar las opciones, no hacer una jerarquía inconsciente en lista vertical, escribirlas aleatoriamente en el papel.

10.- ¿Qué hacer? Transformar la conversación en una decisión, construir un plan de acción para satisfacer una necesidad, apoyándose en el análisis exhaustivo de la realidad. Preguntas que aluden a la voluntad de emprender una acción en el futuro. La autonomía la tiene el discípulo, incluso si llega a la decisión de no hacer nada. En vez de preguntar ¿qué vas a hacer?, preguntas ¿qué podrías hacer?, ¿qué piensas hacer? ¿qué opción prefieres?. Ha llegado el momento de decidir cuál de las alternativas va a aplicar. Aclarar los detalles de las opciones elegidas con preguntas: ¿cuándo lo harás?, escala temporal. Se marca el inicio y la finalización. Se compromete con una escala temporal. ¿Esta acción te llevará a tu objetivo? (para no desviarse), ¿Qué obstáculos pueden entorpecer tu camino? (el temor, le cuesta comprometerse, primer obstáculo para encontrar una excusa). ¿Quién ha de saberlo? Para que no se enteren de forma indirecta, pues es malo para las relaciones laborales. Lista para informar a todos y plan para informarles. ¿Qué ayuda necesitas? Para compartir el plan con un tercero para garantizar que se lleve a cabo. ¿Cómo y cuándo obtendrás esa ayuda? Los pasos para lograrla, que informe de lo que hará con precisión. ¿Qué más hay que tener en cuenta? Cajón de sastre para que no diga que el coach se olvidó de algo. La responsabilidad es del discípulo. Valora en una escala del 1-10 el grado de certeza en cuanto a la intención de llevar a cabo las acciones acordadas. ¿Qué te impide calificarla con un diez? Si es inferior a 8 tacharla, poco probable que se lleve a cabo.

Acabar las tareas. Con menos de 8 pocas veces se llevan a cabo. La lista de tareas pendientes es la prueba de nuestro fracaso. Si no lo vamos a hacer, lo mejor es tacharlo. No escriba nada que no piense hacer, para mantener la autoestima. Orientarlo hacia el éxito

Cerrar el círculo de coaching. Ofrecer un registro escrito, claro y preciso de las acciones que se han acordado y de las respuestas del discípulo sobre la voluntad. Se le da a leer para que confirme que ése es el plan de acción que lo entiende y lo va a llevar a cabo. Le deja contacto por si le necesita.

SEGUNDA PARTE. LA PRÁCTIA DEL COACHING

11.- ¿Qué es el rendimiento? Consiste en llegar más allá de lo que se espera uno, fijarse objetivos más elevados, eso es el Coaching, asumir una responsabilidad total, optimizar el potencial y el rendimiento de las personas. Ordenando no se genera un rendimiento óptimo. Para ello hay que centrarse en los objetivos, expectativas, contextos, acciones y en el aprendizaje. Estilo directivo basado en coaching. Necesitan convertirse en entidades de formación para motivar al personal. El rendimiento no se puede sostener si no hay aprendizaje o si no hay placer.

12.- Aprendizaje y placer Los directivos están preocupados por los resultados a corto plazo que por el aprendizaje o calidad del resultado. El aprendizaje: 4 fases: Incompetencia inconsciente (bajo rendimiento, sin comprensión), incompetencia consciente (bajo rendimiento, carencias y puntos débiles), competencia



consciente (mejora el rendimiento), competencia inconsciente (rendimiento más elevado). Por ejemplo los niños para aprender a caminar o hablar, o para aprender a conducir. Cuanto más crítico y dictatorial sea el profesor, más perjudicada se ve la autonomía del alumno. El aprendizaje de calidad se consigue cuando intentamos registrar lo que hacemos todo el tiempo. Experimentamos el placer a través de los sentidos. Vivir el ahora es la clave para alcanzar una gran calidad de vida e incluso lo mundanos se convierte en alegría. El coaching fomenta el placer

13.- Motivación y seguridad en uno mismo

La estrategia del palo y la zanahoria está muy extendida. Si se trata a las personas como si fueran asnos, se comportan como tales. La motivación interna es mucho mejor.

En 1950 Abraham Maslow estudió a personas maduras con éxito y realizadas, y dijo que todos podemos ser así. Junto Carl Rogers nueva psicología. Pirámide de necesidades humanas: alimento y agua (salario), cobijo y seguridad (vivienda), pertenencia a un grupo (comunidad), estima de los demás (prestigio, poder, reconocimiento), autoestima (capacitación, creer en uno mismo) y autorrealización (ya no se siente la necesidad de demostrar nada, no dependes del juicio de los demás). El viaje nunca acaba, dar sentido positivo a las vidas, su existencia valga para algo que contribuya a la vida de los demás. Primero prestigio y reconocimiento (son simbólicos poco sustancial) y después creer en uno mismo.

Somos más felices cuando satisfacemos las necesidades de los demás. Dar órdenes niega la capacidad de elegir, desautoriza, limita el potencial y desmotiva. El coaching logra lo contrario. Ganar dinero ya no es lo más importante, cada vez más la ética y valores y el cuidado del medio ambiente. Cambiar el estilo directivo. Trabajar sobre los valores, estilo directivo basado en el coaching. Directivos jóvenes pierden el respeto de sus jefes porque les parecen menos evolucionados psicológicamente. Coaching es confianza, apertura, respeto, elogios sinceros, libertad de elección y éxito. Los líderes tienen que ser amables y humildes para gustar, fuertes para asumir responsabilidades, no presionan. Todos pasamos de un nivel a otro de la pirámide según factores externos e internos. Muchos líderes se han quedado anclados en el prestigio y reconocimiento, hacen daño, arrogantes, asertivos, dominantes y egoístas (políticos, por ignorancia y codicia y falta de responsabilidad personal). Liderar para los demás en lugar de para uno mismo. Antes el significado lo buscaban en la religión, ahora se busca incluso en el trabajo, y el servicio a los demás. La escala de Maslow, no tiene que ver con la edad, hay jóvenes con índices de madurez mayores que los de más edad.

14.- El coaching y la búsqueda de sentido y propósito

La búsqueda de sentido es la principal motivación, autorrealización. Se cuestiona la ética y los valores basados en beneficios económicos, está influyendo el cambio climático, el ganado intensivo, cosechas modificadas genéticamente. Sentido es el significado a un hecho (psicológico), y el propósito es la intención en una acción (espiritual). Preguntas objetivo, realidad, opciones y voluntad (comprometerse con una acción real)

15- Feedback y evaluación

El coaching, resolución de problemas y ofrecemos feedback (información sobre los resultados de una acción) para evaluarse uno mismo o el equipo. Hay 5 niveles de feedback: no sirves para nada (echa por tierra la autoestima, empeora el rendimiento), este informe no sirve para nada (daña la autoestima), el informe es claro y conciso pero la presentación no es adecuada (no genera responsabilidad personal), ¿qué piensas sobre el informe? Se activa la responsabilidad, ¿cuál es el objetivo del informe, en qué medidas crees que lo logra y que otros aspectos habría que enfatizar?: descripción detallada sin juicios de valor, y hace reflexionar y a evaluar su trabajo, estar seguro de lo que hace y tener responsabilidad personal, evita ponerse a la defensiva. Para aprender y mejorar es fundamental recibir feedback de los demás y de nosotros, del resultado de la acción y del proceso. El feedback alude al pasado, pero es la anticipación de la respuesta lo que genera conciencia en el presente. La calidad de las preguntas determina la calidad del feedforward o planificación. Ponerse en el lugar del discípulo, entender que necesita para hacerlo bien. No resulta fácil desprenderse de costumbres. Cuando se juzga la autoestima y el rendimiento se perjudican y la calidad del



feedback. Generar feedback interno es fundamental. Los elogios son otro tipo de feedback, pero tienen que ser sincero, generoso, genuino y sensato, incluso el sincero puede dar problemas. Hacer una lista con puntos fuertes y débiles, desmenuzar las cosas para aumentar conciencia y los puntuamos 1-10. Las evaluaciones son impopulares, debe ser descriptiva y no criticar. La autoevaluación es más útil pues no hay crítica y mantiene la responsabilidad. Una columna ahora y otra objetivo: realista, medible, positivo en un plazo, preguntas sobre la voluntad y un plazo. Y hacer listas de las cualidades que desearían para el grupo, y se combinan todas para hacer una sola y a partir de ahí coaching personal. Una de las causas del estrés es la falta de control personal.

16.- El desarrollo de equipos

Personas con habilidades que se complementan y comparten un propósito y unos objetivos. Cada 15-20 se dividen en subgrupos. Tiene que haber apoyo, confianza, paciencia, compromiso, sentido del humor, compatibilidad, cooperación, capacidad de adaptación, amistad, valor, entusiasmo y generosidad. El que dirige el grupo tiene que crear un entorno de seguridad. Primera fase inclusión, que se sientan del equipo. Si hay un líder acuden a él en busca de aceptación y orientación. El buen líder intenta resolver las preocupaciones individuales para que el grupo avance. Habrá desafíos a la autoridad, que el líder admita los retos. Los equipos más productivos son muy cooperativos y lo ideal es un equipo de personas que se autorrealizan y cooperan para el medio ambiente... Ahora no hay equipos estables, están desplegados, retos más complejos.

17.- Coaching para equipos

Funciones del gerente: que el trabajo se haga y que el equipo se desarrolle. Cuanto más consciente sea un equipo, mayor será su rendimiento. Lanzar preguntas y pedir que se divida en parejas o tríos y poner en común la respuesta. Formularán objetivos, opciones, un plan de acción que refleja la voluntad, que lo hagan por escrito. Garantiza la claridad y comprensión. El gerente tiene que tener una conducta que sirva de modelo, abierto y honesto.

Para lograr la cooperación del equipo: comentar y acordar objetivos comunes y que participen todos, objetivos individuales en el objetivo general, normas básicas para todos y que todos contribuyan, respetar a los demás y se revisan las normas periódicamente, trabajar en equipo, se pueden compartir cuestiones personales, para fomentar apertura y confianza, ver la conveniencia de programar actividades sociales juntos, reuniones con regularidad, apoyo a problemas personales, desarrollar un interés común ajeno al trabajo, aprender una actividad nueva juntos, enfatizar cualidades, reuniones sobre propósito individual y colectivo para que no se letarguen (falta de sentido y propósito: letargo, depresión y mala salud), mejorar el estado de ánimo y calidad de vida. La decisión de adoptar una u otra democráticamente. Aumenta el rendimiento con el aumento de conciencia y responsabilidad personal y colectiva.

18.- Como superar las barreras del coaching

La mayor barrera es la incapacidad de dejar de hacer lo que se ha hecho siempre. Se requiere práctica. Necesita compromiso, conciencia y responsabilidad para hacer coaching. Ver a las personas de una forma nueva, ver el potencial. Si el coaching se presenta con sensibilidad, suele aceptarse las dificultades. Al principio le extrañan que le pidan opinión, estamos condicionados por la historia de dar instrucciones, pero los beneficios son una mayor conciencia que mejora el rendimiento, aprendizaje y placer, más capacidad de elección, más responsabilidad, mayor confianza en uno mismo. Hay quien se siente intimidado por las preguntas, hay que generar confianza y no hacer juicios, sienten que les sacará de su zona de seguridad, o que sus recuerdos de infancia, les haya enseñado a no demostrar sus emociones ni debilidades. Paciencia y compasión, hay quien dice que no le pagan para pensar, cambiar la actitud es difícil.

Barreras externas: la cultura de la empresa puede estar en contra de ese enfoque, hay que explicarlo. El tiempo que se dedica al coaching es una inversión y luego ahorrarás tiempo. Hay quien no quiere asumir



responsabilidad y prefieren que se les diga que hacer, pero no es así porque es una medida de autoestima, es síntoma de que la tienen baja. Preguntas sobre la responsabilidad.

Barreras internas: no te bloquearás con las preguntas, escuchar y observar lo que dicen, seguir su interés, aumentar la conciencia y no enseñar nada: preguntas sobre objetivo, realidad, opciones y voluntad. No es cierto que lo único que motive sea el dinero. Los obstáculos externos tienen un componente interno. Proyectamos nuestras resistencias. Hay que liberarse de la costumbre de dar órdenes y controlar, ayudar a desprenderse de lo viejo y lo nuevo aparece para llenar el vacío. El coaching es una habilidad natural que no hay que enseñar, dejar espacio

19.- Los beneficios del coaching son múltiples

Aumenta el rendimiento y la productividad, logra lo mejor de las personas y de los equipos, desarrollo personal, aumento del aprendizaje, el placer y la memoria aumentan, relaciones personales mejoradas, mejor calidad de vida, mejoran las relaciones personales y el éxito, ambiente laboral más positivo, el gerente tiene más tiempo, los empleados asuman responsabilidades, deja más tiempo a los gerentes para sus funciones, ideas más creativas, no temen el ridículo, mejor uso de personas, habilidades y recursos, respuestas de emergencia más rápidas y eficaces, más flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, personal más motivado (rinden porque quieren, no porque se les ordene, ayuda a descubrir su motivación interna), cambio cultural, aplicable a todos los ámbitos de la vida, es una actitud. Se centra más en el potencial que en el error. Cuanto menos enseñan, más aprenden ellos. Puedes obligar a correr, pero no a que corra más rápido. El coaching valora a las personas y su capacidad para autogestionarse.

III Parte. Liderar para optimizar el rendimiento

20.- Un reto a los líderes

Donde hay confusión, el coaching trae claridad, donde hay miedo, trae confianza, donde hay preocupaciones trae esperanza, donde hay aislamiento trae conexión y donde hay rivalidad trae cooperación. Estamos seducidos por el consumismo y el materialismo y hay que cambiar el rumbo. El coach se ha desarrollado en 25 años, porque satisface la necesidad de responsabilidad del personal. El medioambiente, la inestabilidad económica y el declive de la ética corporativa suponen un reto inmediato. Las empresas privadas tendrán que asumir carga pública para resolver problemas sociales y que el mercado no es la respuesta para todo. Tendrán que asumir responsabilidad social corporativa. Los seres humanos buscan significado a su trabajo y si no, se irán. La frustración es palpable, incertidumbre y falta de satisfacción. Cada vez hay más voluntarios, que no están dispuestos a estar al servicio de la economía. Los temas de cambio son: del estilo directivo, tratamiento del medioambiente, como se trata a proveedores, remuneración justa, preocupación por venta agresiva y publicidad engañosa, honestidad, preocupación por la salud y el bienestar, estrés, conciliación familiar, igualdad de sexos, acoso sexual, los productos tienen que beneficiar a la sociedad. Estamos ante una nueva cultura de apoyo a las personas, hay que escuchar a los trabajadores para que rindan más. Hay que contribuir al desarrollo personal, actitudes y conductas, los empleados supervisores, curso de habilidades de coaching y el resto principios del coaching.

21.- Las bases del liderazgo

El coaching lleva al liderazgo por: a) los líderes del futuro, estilo basado en coaching y no en órdenes (las órdenes son menos aceptadas), b) el estilo de liderazgo determina el rendimiento del personal y el coaching logra el más elevado, c) ayudar a otros a reforzar su conciencia, bases de liderazgo en el futuro, desarrolla líderes, d) el contexto externo cambia rápidamente, globalización y comunicaciones instantáneas, crisis económica, responsabilidad social corporativa, problemas ambientales.

Liberarse del miedo, pues bloquea, fomentar el desarrollo personal, hay muchas personas inteligentes, brillantes pero inmaduros psicológicamente y se necesitan líderes maduros. El líder no tiene que ver con lo intelectual ni con lo académico, todo eso procede del exterior, trata de eliminar obstáculos internos



y de aprovechar la riqueza oculta en todos los seres, no se trata de adquirir más conocimiento de fuera. La cerradura de la puerta del almacén de sabiduría está oxidada por desuso y está atrancada con muebles, antes de abrirla, hay que retirar los trastos y los trastos son los años de acondicionamiento por parte de la sociedad, las falsas creencias, tememos al fracaso, no cumplir las expectativas. El miedo es por factores externos e internos, somos responsables de cómo reaccionamos ante ellas. Podemos sucumbir y retirarnos, negarlas o entenderlas como un reto y crecernos ante ellas. La decisión es cuestión de la fase de desarrollo personal que haya alcanzado el líder. La forma de liberarse del miedo es mediante trabajo personal con un coach. Los grandes miedos son un cúmulo de miedos pequeños, hay que ir centrándose en cada dificultad, con el tiempo y repetición del éxito, cada vez te sientes más seguro y asumir responsabilidad. Somos capaces de elaborar historias terroríficas a partir de fantasías negativas, aun siendo posibles, son poco probables. Cuanto más responsable seamos, menos miedo tendremos. Centrar la atención en la conciencia corporal, no dejar espacio a los pensamientos, integrarlo como algo natural y el miedo exagerado será algo del pasado. Hay que centrarse en el aquí y ahora, no depender de los planes de empresa. La confianza es el elemento clave para el éxito en el futuro.

Nivel básico: eliminar el miedo, el condicionamiento. Nivel intermedio: crecimiento personal y Nivel superior crecimiento transpersonal. Cada cambio psicológico pasa por 4 fases donde la conciencia y la responsabilidad personal son fundamentales: a) ser consciente de la actitud o conducta, b) aceptar que es una respuesta condicionada, y así aumentamos también la conciencia y superamos la negación, c) estar dispuesto a abandonar la conducta o actitud, es donde entra la responsabilidad, d) abandonar la conducta conscientemente, responsabilidad más plan de acción, es lo que plantea el coaching.

Al ser más conscientes de nosotros mismos, somos de los demás. Vemos el mundo a través de lentes y la visión está distorsionada por nuestra propia historia personal que determina nuestras creencias, actitudes y valores. Nuestras lentes no deben estar teñidas ni por la historia ni el condicionamiento, solo si soy consciente de lo que hago y cómo reacciono, podré cambiar mi conducta. La profundidad de la conciencia de mí mismo, determina la precisión de mi conciencia de los demás y mi capacidad de gestionar mi carácter y la calidad de mis habilidades sociales. El coaching puede lograr el descondicionamiento, mediante la conciencia de uno mismo, la conducta es el 80 % de reacción y un 20 % de elección. Cuando lo reconocemos, podemos aceptarlo o modificarlo. El desarrollo personal es un viaje interminable.

22.- Las cualidades del liderazgo

Los líderes del futuro, necesitan valores, visión, ser auténticos, ágiles, estar equilibrados y contar con un propósito. Emprender el desarrollo personal, vivimos en un mundo de gratificación instantánea. Hay 4 cualidades esenciales de los líderes: valores, visión, autenticidad, agilidad y alinearse con un propósito, junto a la responsabilidad personal y la conciencia.

Valores: los valores proceden del interior, hay unos valores universales, y permanecen ocultos por el condicionamiento social, educativo y cultural. Muchos con poder, tienen avaricia, no son maduros psicológicamente. Se necesitan líderes orientados a valores colectivos, no egoístas.

Visión: los valores tienen que ser inclusivos, sobre todos. Se necesita visión a largo plazo. Cada acción basada en valores personales elevados. La visión, valores, el propósito, el crecimiento personal están relacionados

Autenticidad: ser quienes somos y no tener miedo, liberarnos de condicionamientos y creencias. Se necesita humildad personal (conciencia de uno mismo) y voluntad profesional (responsabilidad colectiva). El coach hace eso: aumentar conciencia y responsabilidad personal. La transformación no es rápida, es producto del compromiso y la persistencia.

Agilidad: ser flexible, de cambiar, innovar y abandonar programas a los que se tiene apego. Liberarse de condicionamientos, creencias, eliminar el miedo a lo desconocido, abrirse al cambio. Para ser flexibles en el cuerpo hay que movilizar todos los músculos, y lo mismo pasa con la mente, a partir de los 30 empezamos a caer. Evita repetirte en todo lo que hagas. Agilidad mental, hacerlas cosas de otro modo, las costumbres evitan el miedo, pero se puede hacer de otra forma, nuevos amigos, más interesante, llorar de alegría.



Alineación y colaboración entre nuestras subpersonalidades, para resolver conflictos internos, y la elección depende de los valores. El conflicto interno es consecuencia del proceso de maduración. Cuando el debate acaba, todo el mundo se debe comprometer con la acción acordada. Por ello debemos estar alineados internamente, si no lo haces, lo demás lo perciben.

Propósito: podemos satisfacer las necesidades básicas del planeta: alimento, agua, vivienda, salud y educación o podemos destruirlo todo. Reto entre la vida y la muerte, entre hacer lo correcto o lo egoísta a corto plazo. Nuestro propósito individual tiene que formar parte de un propósito general. Hace 40 años se valoraba ser agresivo, ahora habilidades nuevas.

IV Parte. La transformación mediante el Coaching Transpersonal

23.- Inteligencia emocional

La inteligencia emocional dobla en importancia a la agudeza mental a la hora de lograr el éxito en el lugar de trabajo. Maslow y Carl Rogers, fundadores de la psicología humanista (desplegar nuestro potencial a través de la conciencia de uno mismo y es importante las emociones): 3ª fuerza de la psicología, después del psicoanálisis, del conductismo y de la psicología cognitiva. Daniel Goleman 1995 "Inteligencia emocional", doblaba 66 % en importancia a la agudeza mental (CI o conocimiento académico o técnico) 34 % para alcanzar el éxito. En el caso de los líderes aun mayor 85 %-15 %. La inteligencia emocional es la inteligencia interpersonal, habilidades sociales, 5 ámbitos: identificar las emociones (conciencia de uno mismo), gestionar las emociones, motivarse, reconocer las emociones en los demás y gestionar las relaciones. Es importante tratar como igual, escuchar, dedicar tiempo, plantear retos, creer en la persona y en las capacidades, divertidos, sentirte querido, apoyado y respeto. Debería de haber asignaturas para los niños, se puede enseñar mediante juegos, interacción, coaching.

Inteligencia espiritual: IEs, Elisabet Denton, deseo básico de encontrar significado y propósito de la vida, y vivir una vida integrada.

24.- Las herramientas de la psicología transpersonal

Las disfunciones psicológicas son por la frustración por la falta de sentido y de propósito en nuestras vidas. Roberto Assagioli psicosisíntesis en 1911. 4ª fuerza de la psicología: la psicología transpersonal, integra a la psicología humanista y la desarrolla: añade un sentido más profundo de la voluntad, de la experiencia del significado, del propósito, de la dirección y de la responsabilidad personal, coloca a los demás por delante de uno mismo y parte de que tenemos un principio organizador más elevado, una identidad profunda. El propósito es transpersonal y el significado humanista. Modelo simplificado del desarrollo humano, el coach invita a replantearse la vida como un viaje de desarrollo personal, que vean el potencial creativo, propósito en la vida, retos para lograr el propósito. Las 2 dimensiones del crecimiento, en el eje horizontal el éxito material y en el vertical los valores o aspiraciones espirituales. Diferencia entre un empresario en occidente o un místico en oriente. Equilibrio y si no un muro: crisis de sentido donde creamos un estado de confusión.

El eje horizontal se puede equiparar a conocimiento. La sabiduría trasciende el conocimiento y es más profunda. La línea de 45 representa la sabiduría, los extremos crisis de dualidad, visión idealista y la dureza de la realidad.

Hemos pasado una fase de crecimiento, desde la revolución industrial basada en el capital y en el conocimiento, pero ahora economía basada en la sabiduría, en base al yo superior, al espíritu fuente de propósito y sabiduría, pero los deseos y ambiciones, suelen anularlo. Neurobiología: punto divino en los lóbulos temporales del cerebro, ser un elemento fundamental de una inteligencia espiritual más amplia. Pasar de dar órdenes a dar opciones, pasar del empuje hacia el éxito al empuje hacia el espíritu. Las personas más capacidad de elección. No es necesario pasar por una crisis para lograr el desarrollo espiritual, basta con coaching. Contactar con emociones reprimidas, revivirlas, a su propio ritmo, el coach da apoyo. El coaching en una crisis de sentido, meses. Ayudar a bajar los escudos defensivos y bloqueos, escuchar su voz interior.



Subpersonalidades: somos varias personas a la vez, objetivos y características diferentes, personalidades en distintas circunstancias, en función de cómo nos vemos o cómo queremos que nos vean y muchas nos acompañan desde la infancia. Las subpersonalidades tienen una necesidad. La responsabilidad personal se refuerza cuando 2 subpersonalidades entran en conflicto. Describir las subpersonalidades, identificarnos, describir funciones. Hay personas que se quedan bloqueadas en una subpersonalidad y se niegan las demás, hay quien se identifica con objetos, ropa. Aumentar conciencia y responsabilidad. También en casa, las subpersonalidades chocan, cuando se dan cuenta, se diluye, es como una orquesta, cada una emite un sonido.

Autocontrol: Uno se tiene que convertir en el director de su propia orquesta, ser un observador del proceso. El director es el yo, centro de la conciencia, responsabilidad personal y de la voluntad. El coaching fomenta estas cualidades y la presencia del yo. Humildad (conciencia) y voluntad o pasión. 1º paso reconocer la existencia de subpersonalidades, identificar las más activas y cuando asumen el control, introspección honesta más fácil con coach, 2º dispuesto a reconocer el conflicto entre subpersonalidades, describir cómo aparecen y toman el mando, como son limitadoras y pueden resultar útiles, 3º lograr que cooperen entre sí, 4º síntesis verdadera, o colaboración, mediante introspección, meditación y visualización.

El coaching accede al subconsciente, donde se esconde el dolor y nuestro potencial. Si fuera como un huevo: la parte dolorosa es el inconsciente inferior (el sótano de la casa, competencia del terapeuta no del coach, sexo, pasado psicológico), la vivienda sería el inconsciente medio (es más reciente, accede el coach), aunque gran parte es consciente, la cáscara es el recipiente de la persona, la conciencia humana no está atrapada en su interior, la conciencia es lo que el coaching intenta ampliar, y hacer consciente la mayor parte del inconsciente medio. El yo se encuentra en el centro del sector de la conciencia, escondido en la profundidad y ha de salir a la superficie. El superconsciente es la parte superior donde se acumula el potencial, la felicidad, las aspiraciones, creatividad, inspiración, experiencias culminantes. El coach transpersonal llega a esta zona. La parte superior centrar es el self o espíritu tanto individual como universal, se experimenta en raras ocasiones, ser uno con el universo. La línea de puntos que conecta el yo con el self, es el puente que se levanta con trabajo transpersonal, y el propósito y cualidades el último, se manifiestan a través del yo, alineación entre voluntad personal y universal.

El coaching transpersonal intenta alcanzar el subconsciente, va visualizando que sube una montaña y ve un animal y arriba un sabio que le contesta sus preguntas. Luego lo va dibujando y se pregunta por qué escoge esos colores y formas.

25.- El futuro del coaching

Asumir nuestra responsabilidad y ayudar a otros a que hagan lo mismo. Psicología conductista, cognitiva, humanista o positiva y transpersonal. El coaching humanista acepta lo espiritual, y el coaching transpersonal lo integra. El coaching cognitivo y conductual lo niegan, no tratan a la persona como un ser completo. Hay que encontrar la estabilidad personal en la inestabilidad económica. El coaching es importante en tiempos de crisis, ayuda a enfrentarse a la vida, dar un punto de apoyo estable a quien sufre estrés y malestar. Los coaches se tienen que formar en habilidades transpersonales. Ayudar a liberarse de los miedos que limitan la capacidad de ser flexible y de responder a las circunstancias. Estar al día de los problemas de medioambiente y economía y ser informativo. Tener valores éticos elevados y anteponerlos al interés egoísta del cliente. Estar dispuesto a rechazarlo por motivos éticos. Coaching ver a las personas de una manera distinta, más optimista, una manera distinta de relacionarse, suspender creencias restrictivas, abandonar viejas costumbres y dejar las formas de pensar inútiles. El núcleo del crecimiento es la conciencia y responsabilidad personal. Se puede dejar de utilizar la palabra coaching y buscar otras como asesoramiento, facilitación, capacitación, programas de mentoring, apoyo, orientación, psicoterapia... Compasión por las personas y preocupación por la naturaleza. Entrenar, guiar, apoyar y curar a los confusos y ansiosos. No tenemos todas las respuestas, pero podemos ayudar a otros a encontrar las suyas.