

COACHING PARA SER MÁS

Para conseguir los resultados deseados necesitamos emprender las acciones encaminadas a producirlos. Presentamos en este artículo un modelo de coaching que trabaja un doble objetivo: desarrollar el SER y extender la capacidad de acción para lograr y hacer MÁS.

Beatriz Valderrama,

Directora de Alta Capacidad, especialista en Coaching y desarrollo directivo.



Para SER plenamente
y vivir una vida con
sentido es fundamental
liberarnos de nuestras
creencias limitantes)

¿POR QUÉ SER MÁS?

“La mejor manera de hacer es ser”

Lao Tzu

“Para tener, es necesario primero hacer;
y para hacer es necesario primero ser”

Stephen Covey

“Al concentrarse en el ser, la persona se
vuelve mucho más flexible para modificar
su hacer (y por ende su obtener)”

Fredy Kofman

Tal como nos advierten Stephen Covey y Fredy Kofman, para comportarnos de ese modo necesitamos ser el tipo de persona capaz de comportarse así.

En opinión de Kofman, “no hay mejor modo de conseguir los resultados deseados que prepararse para ser la persona, equipo u organización capaz de comportarse del modo necesario para alcanzarlos”.

SER > HACER > LOGRAR

Así que, si nos concentramos en desarrollar nuestro SER, luego podremos hacer y lograr MÁS. El proceso de *coaching* tiene como objetivo ayudar al cliente a transformar su ser para conseguir sus metas, por este motivo he llamado así *Coaching SERMÁS* este modelo que dedica las tres primeras fases al *ser* y las tres

últimas a alcanzar *más*. Puesto que anteriormente¹ he profundizado en varias de estas fases, aquí las veremos de forma sintética:

SINTONÍA

Lo primero en un proceso de *coaching* es construir una relación de confianza. Para ello hay que conseguir estar en sintonía con el cliente, lo que requiere una serie de habilidades por parte del *coach*:

- Ir al encuentro del otro con una mirada limpia, libre de prejuicios y sesgos, con genuina curiosidad y fascinación por su visión del mundo.
- Empatizar con sus emociones, inquietudes y expectativas.
- Mostrar “aprecio incondicional”, tal como lo definió Carl Rogers, es decir, una actitud positiva de aceptación de la persona, sin juzgarla ni criticarla.
- Transmitir expectativas positivas sobre el crecimiento del cliente, esto es, esperar lo mejor y hacérselo saber. Este es el “efecto Pígalión” demostrado por Rosenthal.

■ Acompasar al cliente en sus posturas, movimientos y tonos de voz, estableciendo una especie de “danza corporal” que transmite la sintonía emocional.

■ Estar auténticamente presente con el cliente, prestando atención al *aquí* y *ahora* y fluyendo en la conversación.

ESCUCHA

La mayéutica o método socrático es el arte de ayudar a procrear ideas. Consiste en emplear el diálogo para “alumbrar” el conocimiento.

Formulando preguntas poderosas, escuchando en profundidad y reformulando, el *coach* ayuda al cliente a:

- Tomar conciencia de sus emociones, interpretaciones, deseos e inquietudes.
- Cuestionar sus juicios, supuestos, inferencias y atribuciones de causas.
- Clarificar su pensamiento, transformar problemas en oportunidades, identificar sus sueños, objetivos, limitaciones y obstáculos.

CUADRO 1. FASES DEL PROCESO DE COACHING SERMÁS.



Fuente: Valderrama, 2012.

1. Valderrama, B (2009). Desarrollo de competencias de *mentoring* y *coaching*. Madrid, Prentice Hall.

CUADRO 2. COMPONENTES DEL PROCESO DE COACHING SER MÁS

SINTONÍA	ESCUCHA	REENCUADRE	METAS	ACCIÓN	SOSTENIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Aceptación • Empatía • Sesgos y prejuicios • Expectativas positivas • Comunicación no verbal • Fluir • Presencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas • Escucha • Reformulación • Conversaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción • Modelos mentales • Creencias • Distorsiones cognitivas • Reestructuración cognitiva • Metáforas • Perspectiva sistémica 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Objetivos • Visualización • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Creatividad • Mapas mentales • Recursos • Plan Acción • Compromiso • Primeros pasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Apoyo • Autonomía • Seguimiento • Refuerzo

Valderrama, 2009.

■ Fortalecer su capacidad para encontrar soluciones y tomar decisiones.

■ Reforzar su responsabilidad, autoconfianza y autonomía.

REENCUADRE

“No son las cosas que nos pasan las que nos hacen sufrir sino lo que nos decimos sobre estas cosas”

Epícteto

Para SER plenamente y vivir una vida con sentido es fundamental liberarnos de nuestras creencias limitantes.

Decía el psicólogo Watzlawick que la realidad es una construcción “inventada” por quién la observa. Las personas no operamos directamente sobre el mundo real, sino a través de mapas o representaciones mentales que determinan la forma en que cada cual percibe el mundo. Nuestros pensamientos influyen en nuestras emociones, generando reacciones fisiológicas y comportamientos.

También los eventos del entorno disparan emociones y reacciones fisiológicas que conducen a interpretaciones. Nuestro cuerpo experimenta cambios que influyen en nuestros estados de ánimo y a su vez generan explicaciones: *“Me siento mal por-*

que...”. Los estados de ánimo son emociones sostenidas en el tiempo por nuestras interpretaciones.

Nuestra capacidad de modificar nuestros pensamientos, de cambiar lo que nos decimos a nosotros mismos, es infinita, y, por tanto, también lo es la capacidad de generar estados emocionales. Para poder cambiar nuestras emociones, lo primero es ser conscientes de ellas y aceptar su responsabilidad. Si pensamos que el otro es el causante nos veremos como víctimas impotentes.

El aprendizaje de doble bucle, según Argyris y Schön, nos permite someter a prueba y modificar nuestras percepciones, valores y supuestos. Lleva a cambios de conciencia que pueden derivar en cambios en nuestra visión y propósito. Como consecuencia, amplía el marco para la acción efectiva y permite el metaaprendizaje, “aprender a aprender”.

El aprendizaje de doble bucle es generativo, transformador y dialéc-

tico. Dice Senge que las conversaciones inteligentes, de aprendizaje, requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos.

Para desaprender nuestros hábitos mentales inefectivos tenemos que identificarlos para luego reemplazarlos por otros más capacitantes. Y también podemos reencuadrar nuestras experiencias, mirándolas bajo una luz positiva, encontrando significados más útiles y poderosos.

METAS

Se requiere una meta ilusionante para movilizar la energía necesaria que contrarreste la fuerte atracción de nuestros hábitos arraigados y realizar el esfuerzo sostenido de cambiar. Crear metas estimulantes y una visión de dónde queremos ir y lo que queremos lograr nos permite movilizar nuestras energías y encaminar nuestras acciones para alcanzarlas.

CUADRO 3. OBJETIVOS RITMO

REALISTA	Alcanzable, ofrece oportunidades de éxito
INSPIRADOR	Supone un estímulo, un reto de crecimiento
TEMPORALIZADO	Especifica un plazo límite para su consecución
MEDIBLE	Incluye el criterio para determinar si se ha alcanzado
OPORTUNIDAD	Definido en términos positivos

Valderrama, 2009.

CUADRO 4. MODELO MAPA

METAS	Establecer objetivos
REALIDAD ACTUAL	Explorar la situación actual
POSIBLES OPCIONES	Generar opciones
COMPROMISOS DE ACCIÓN	Acordar acciones

Valderrama, 2009.

El papel del *coach* consiste en inspirar al cliente para plantearse metas altas y esforzarse por alcanzarlas. Para ello utiliza las preguntas y también ejercicios de visualización, metáforas o dibujo. A partir de la Misión, la Visión y los Valores, el *coach* ayuda a establecer objetivos, que han de cumplir una serie de criterios de formulación. Estos criterios, establecidos empíricamente por los psicólogos Locke y Latham, se han difundido con el acrónimo (SMART). Mi versión en español RITMO incluye una aportación fundamental de la PNL: han de ser definidos en positivo.

ACCIÓN

Una vez establecidos los objetivos, el *coach* ayuda a su cliente a

explorar la realidad actual, tanto sus fortalezas y recursos, como los obstáculos presentes. A continuación utiliza sus preguntas y técnicas para estimular la creatividad del cliente para generar opciones y ampliar su campo de acción.

Para formalizar un Plan de acción desarrollé el modelo MAPA, adaptando las siglas del modelo GROW. El MAPA señala con claridad la meta a dónde queremos llegar y traza la ruta para alcanzarla.

SOSTENIMIENTO

Es relativamente fácil ayudar a producir un cambio deseado, lo verdaderamente difícil es sostenerlo. Para ello es importante que el *coach*

aporte el apoyo y refuerzo necesarios para sostener el esfuerzo y prevenir recaídas.

Necesitamos el reconocimiento y el aliento tanto como respirar. El reconocimiento, *feedback* o refuerzo positivo es una potente herramienta de aprendizaje que sirve para dirigir la conducta. Si felicitamos de forma clara y específica a alguien por su buen desempeño, tenderá a repetir esa conducta. El refuerzo positivo es mucho más efectivo que el negativo para aprender comportamientos y tiene además un efecto importante sobre la autoestima de quien lo recibe y en la mejora de la relación.

El término emoción proviene del latín *emovere*, que significa poner en movimiento. La emoción es la fuerza impulsora más poderosa del comportamiento humano. Es una corriente de energía electroquímica que recorre las células de nuestro cuerpo preparándolo para la acción.

El papel del *coach* implica, por tanto, generar emociones positivas alineadas con la visión y objetivos del cliente para expandir su capacidad de acción. Puede hacerlo mediante afirmaciones convincentes dirigidas a:

- Incitar claramente a la acción para conseguir los objetivos.
- Fomentar la autoestima y autoconfianza.
- Animar a asumir riesgos, enfrentarse a los cambios y superar los fracasos y situaciones difíciles.
- Mostrar confianza en la capacidad y disponibilidad del cliente para conseguir sus metas.
- Reconocer y valorar los resultados que vaya alcanzando.
- Fomentar la autonomía del cliente, impulsándole a "volar solo".
- Estimularle a proseguir su proceso de desarrollo.)

El refuerzo positivo es mucho más efectivo que el negativo para aprender comportamientos y tiene además un efecto importante sobre la autoestima de quien lo recibe)