

**CAMBIAR EMPRESAS,
TRANSFORMAR VIDAS**

COACHING CO-ACTIVO

**EL LIBRO DE REFERENCIA
PARA DEFINIR EL ÁMBITO DEL
COACHING PROFESIONAL**

4.ª EDICIÓN

**Henry Kimsey-House
Karen Kimsey-House
Phillip Sandahl
Laura Whitworth**

PAIDÓS

HENRY KIMSEY-HOUSE
KAREN KIMSEY-HOUSE
PHILLIP SANDAHL
Y LAURA WHITWORTH

COACHING CO-ACTIVO

Cambiar empresas, transformar vidas

CUARTA EDICIÓN

PAIDÓS Divulgación

Título original: *Co-Active Coaching (Fourth Edition)*, de Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl y Laura Whitworth
Publicado originalmente en inglés por Nicholas Brealey Publishing

1.ª edición, febrero de 2014

1.ª edición en esta presentación, enero de 2021

© Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl y Laura Whitworth, 2018

© de la traducción, Magalí Martínez Solimám, 2014

© de la traducción de la nueva edición, Montserrat Asensio Fernández, 2021

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2014, 2021

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN 978-84-493-3723-9

Fotocomposición: gama, sl

Depósito legal: B. 20.885-2020

Impresión y encuadernación en Limpergraf, S. L.

Impreso en España – *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

Dedicatoria especial: a Laura Whitworth.....	13
Prefacio a la cuarta edición.....	15
Agradecimientos.....	21
Introducción	23

Primera parte. FUNDAMENTOS DEL COACHING CO-ACTIVO

1. El modelo co-activo	33
2. La relación de <i>coaching</i> co-activo.....	51

Segunda Parte. CONTEXTOS CO-ACTIVOS

3. Escucha.....	75
4. Intuición.....	103
5. Curiosidad.....	123
6. Impulsar y profundizar.....	145
7. Autogestión.....	169

Tercera parte. PRINCIPIOS CO-ACTIVOS

8. Plenitud.....	199
9. Equilibrio.....	219
10. Proceso.....	235

CUARTA PARTE. INTEGRACIÓN Y VISIÓN

11. Combinándolo todo	257
12. El mundo en expansión del <i>coaching</i>	273
Glosario	281
Acerca de los autores.....	291
Índice analítico	295

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS DEL COACHING CO-ACTIVO

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

La primera parte explica lo que el *coach* aporta a esta interacción y muestra cómo es el proceso desde la perspectiva del *coaching* co-activo. En esta parte del libro, esbozamos los elementos y transmitimos la idea de cómo estos encajan en un modelo completo. En capítulos posteriores, abundamos en estos componentes principales para profundizar en todos los aspectos y ofrecer ejemplos de conversaciones de *coaching*.

En estos dos primeros capítulos también verás cómo se aplican los fundamentos del *coaching* co-activo a las conversaciones informales en el trabajo e incluso en casa. Aunque es cierto que no todas las conversaciones que mantenemos con los demás encajan con la definición

de una oportunidad para mantener una conversación co-activa, ser consciente de estos fundamentos permite que las conversaciones sean más reveladoras. En ocasiones, lo que aparentemente no es más que una conversación mundana, o incluso trivial, conecta con algo mucho más importante, profundo y significativo que ninguno de los interlocutores había anticipado.

Seguro que ya te ha sucedido alguna vez. De repente, una conversación adopta un rumbo mucho más personal, quizás incluso vulnerable, que no estaba previsto en absoluto. Si entiendes los fundamentos del *coaching* co-activo, estarás más preparado para detectar las oportunidades que ofrecen estas situaciones y participar en ellas de un modo más efectivo, no como *coach* ni para resolver problemas, sino desde una postura co-activa que se atreve a entrar en la conversación en tanto que compañero en un viaje inesperado. En cierto modo, esto describe la naturaleza de todas las conversaciones de *coaching*: estar presente en el momento y abierto a lo que pueda surgir, independientemente de cuál fuera el plan inicial.

Todas las conversaciones tienen un subtexto. El subtexto son las ideas preconcebidas, las expectativas y los acuerdos tácitos. También incluye las cualidades de la relación, como el estatus, los valores y las creencias de la persona, que intervienen incluso en las conversaciones más cotidianas. Pasar por alto el subtexto y centrarnos en los aspectos más superficiales de la conversación es muy fácil. Estamos más acostumbrados a esta opción y nos sentimos más cómodos con ella, pero es posible que así perdamos la oportunidad de mantener una conversación más profunda. Y son precisamente esas conversaciones más profundas las que promueven la relación, la confianza y los resultados empoderados. Entender el modelo co-activo y sus fundamentos te ayudará a ser más consciente y a aportar una competencia más amplia a cualquier conversación.

Los dos primeros capítulos te darán, ya sea en tu papel de *coach* o de líder, información sobre dimensiones de la conversación que, a pesar de no ser tan visibles, ejercen un impacto enorme sobre los resultados y la relación.

Capítulo 1

EL MODELO CO-ACTIVO

El término co-activo hace referencia a la naturaleza fundamental de una relación de *coaching* en la que el *coach* y el *coachee* son colaboradores activos. En el *coaching* co-activo, se trata de una relación – en realidad de una alianza – entre dos personas iguales y equivalentes cuyo propósito es satisfacer las necesidades del *coachee*. El término reúne en sí mismo las cualidades humanas esenciales de ser y de hacer:

- Quién somos
- Quién somos en la relación
- Quién somos y quién queremos ser
- Cómo creamos de forma activa
- Qué hacemos (o, en algunos casos, qué no hacemos) para lograr los resultados que queremos en la vida y en el trabajo.

El *coach* y el *coachee* están juntos en esto y co-operan a medida que el *coachee* pasa a la acción.

LOS CUATRO PILARES

Los cuatro pilares representan las creencias fundamentales para estar en una relación de manera co-activa y mantener una conversación en el nivel más profundo posible. Los defendemos porque son esenciales de cara al impacto que pueden tener las conversaciones de *coaching* o semejantes al *coaching*. El modelo de *coaching* co-activo descansa sobre estas cuatro afirmaciones. Forman el contenedor que sostiene la con-

versación co-activa. De hecho, los pilares son los que hacen posible que se mantenga una conversación auténticamente co-activa. Los cuatro pilares constituyen una estructura necesaria para que exista una *relación* comprometida y empoderada – la parte del «co» en co-activa – y para que se manifieste la *acción* vivificante por parte del *coach*.

LAS PERSONAS, POR NATURALEZA, SON CREATIVAS,
COMPLETAS Y ESTÁN LLENAS DE RECURSOS

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

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

La clave aquí es «por naturaleza». Por supuesto que hay situaciones en las que las circunstancias resultan abrumadoras, en las que incluso el ser humano más resistente y adaptable siente que la montaña a la que ha de subir es demasiado alta, que la carretera que ha de cruzar es demasiado ancha, que el esfuerzo está sencillamente fuera de su alcance. Las circunstancias y esa voz interior saboteadora

que dice: «¿Y para qué vas a preocuparte?», o «No tienes agallas» pueden llevar a cualquiera a sentirse muy lejos de ser una persona creativa o con recursos, y solo una parte de lo que se suponga que sea ser «completo». En esos días, quizás más que en cualquier otra época, nuestro cometido, o nuestro don, como *coaches* es ver al verdadero ser natural que ha sido y sigue siendo capaz. Les recordamos a nuestros *coachees* su propia luz interior y les ayudamos a volver a encontrarla; porque está ahí. Por naturaleza.

CENTRARSE EN LA TOTALIDAD DE LA PERSONA

Para la mayoría de las personas que quieren ayudar a los demás, y para la mayoría de los nuevos *coaches* o de las personas que asumen un papel de *coach*, la pregunta que suele ser la que les ronda por la cabeza es esta: «¿Cuál es el problema que hay que resolver?». Es una pregunta que nos hacemos con la mejor de las intenciones: un deseo de entender y de prestar una asistencia de valor para que un determinado problema complejo puede ser resuelto con rapidez y eficiencia. Percibimos la urgencia y queremos ayudar.

Los líderes y los jefes (incluso los que valoran de verdad el *coaching* como una aportación esencial y valiosa para su función) siguen cayendo en esta trampa con facilidad. Están sometidos a una presión enorme para conseguir resultados y para conseguirlos *ahora*, por lo que la primera tarea que acometen es la de identificar el problema que hay que resolver. Se trata de un impulso absolutamente comprensible y es obvio que resolver problemas es importante. Sin embargo, los líderes gestionan personas, no problemas. Desarrollar el talento y promover una organización más efectiva y con más recursos produce resultados sostenibles mucho después de que el problema original se haya resuelto. Incluso bajo la presión que ejerce la organización, la mentalidad de la persona completa ve oportunidades que no cabe pasar por alto.

Cuando un *coach* está sentado frente a su *coachee* (incluso por teléfono), el *coach* no está sentado frente a un problema que hay que resol-

ver; el *coach* está sentado frente a una persona. Esa persona tiene un problema que resolver: un cambio que hacer, un sueño que cumplir, una tarea que realizar, un objetivo que alcanzar. Todo eso es cierto. Pero esa persona es más que el problema en cuestión, o que el objetivo, el sueño, la tarea. Es una persona plena: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Y el tema, cualquiera que este sea, no está claramente delimitado. Está inexorablemente entrelazado con toda la vida del *coachee*.

Tal vez la palabra «centrarse» resulte algo equívoca. Desde luego, este pilar no denota una manera rígida, inflexible y concentrada de centrarse en la totalidad de la persona. Es más bien una atención amplia, un enfoque suave que incluye a toda la persona y toda la vida, y que supone escuchar, a muchos niveles. Suele ocurrir demasiadas veces que, de tanto afán que tenemos por ayudar, solo accedemos a ese lugar que tenemos entre las orejas. Utilizamos la mente para explorar y comprender y luego creamos soluciones lógicas y pragmáticas. El análisis y la lógica son atributos valiosos y útiles, pero no cuentan toda la historia. A veces una solución «correcta» puede tener consecuencias emocionales que son igualmente importantes; a veces ante aquello a lo que la mente dice «sí» el espíritu se siente desamparado. No estamos sugiriendo que el *coach* se centre en hacerle *coaching* al corazón, a la mente, al cuerpo y al espíritu de manera independiente, sino que un *coach* o cualquier persona que mantenga una conversación co-activa debería sintonizar con las influencias que existen en cada una de estas diferentes dimensiones.

No hace tantos años que hablar de las emociones era tema tabú, particularmente en el trabajo. Hoy en día, están ampliamente generalizados los cursos para desarrollar la inteligencia emocional, gracias al trabajo innovador de Daniel Goleman. Del mismo modo, la consciencia del lenguaje corporal y el excepcional trabajo que han realizado algunos especialistas en cuestiones somáticas han abierto la vía a una conversación mucho mejor y más generalizada sobre el papel del cuerpo en la comunicación.

Sin duda, la más sensible de estas dimensiones es el «espíritu». Es la más difícil de definir, porque tiene muchos nombres y expresiones

diferentes. En el marco del *coaching*, el espíritu no se limita a una única forma de espiritualidad y, ciertamente, tampoco a una única religión. Pero hay una dimensión del espíritu que tiene un impacto en las elecciones humanas. En esencia, es la sensación de vivir de acuerdo con unos valores o una llamada, o con un poder superior a nosotros. A veces es intuición, una corazonada o una convicción que guía nuestras vidas. Es una dimensión del espíritu que trasciende la decisión particular; de hecho, sabemos que es espíritu porque nos conecta con una sensación de trascendencia.

Obviamente, centrarse en la totalidad de la persona también significa que, como *coaches*, somos conscientes de todas las modalidades en las que el tema o la cuestión que nos ocupa está entrelazada con la vida de la persona. Existe una amplia ecología de personas y de prioridades que están interconectadas con el tema de conversación actual. Por supuesto, *coach* y *coachee* pueden limitar totalmente la conversación a un tema específico al tiempo que se está alerta por si apareciera la oportunidad de relacionar ese tema concreto con una conversación más amplia o profunda. La capacidad de llevar la conversación a cualquier ámbito que al *coachee* le resulte llamativo no implica que el *coach* insista en definir el destino de la misma ni en dirigirse allí. Nuevamente, la clave está en una mayor consciencia, porque ningún tema existe de forma aislada. Una decisión en un área de la vida inevitablemente tiene un impacto en todas las áreas de la vida. Un cambio profesional ilusionante puede resultar muy satisfactorio, pero también puede suceder que afecte a la salud, a las relaciones familiares, al tiempo libre y a la ubicación geográfica. Un *coach* puede trabajar eficazmente con un *coachee* en un tema muy concreto y delimitado; pero en el «modo co-activo» entra también en juego una imagen más amplia que incluye a la totalidad de la persona.

DANZAR EN ESTE MOMENTO

Una conversación es un intercambio potente y dinámico entre personas. Es natural que prestemos atención al contenido de la conversación:

las palabras, las posturas, las ideas. El contenido suele ser la parte más «visible» y aquello ante lo que resulta más fácil reaccionar. Y, sin embargo, por muy importantes que sean las palabras y el contenido, en todo momento están sucediendo muchas más cosas. Toda conversación crea un tono, un estado de ánimo y matices. Hay tanta información, a veces más, en *cómo* se dicen las palabras que en qué palabras se eligen; a veces hay más información en lo que *no* se dice que en lo que sí se dice.

Para el *coach*, la conversación se convierte en un ejercicio que consiste en escuchar atentamente a muchos niveles y, por supuesto, elegir cuándo y cómo reaccionar, intervenir. La información acerca de lo que decir o preguntar no procede de un guion establecido. Surge en el momento, en *este* momento, y luego en el siguiente momento. «Danzar en este momento» es estar muy presente a lo que está sucediendo ahora mismo y reaccionar ante ese estímulo más que seguir un plan maestro.

«Danzar» significa responder desde una esencia co-activa, que significa a la vez «co», de colaborativa, y «activa», de hacer que la danza siga. En una conversación auténticamente co-activa hay momentos en los que es el *coach* el que guía la danza, otros momentos en que es el *coachee* el que la lleva, y otros en los que no está claro quién lleva y quién sigue. Los tres estados de esa danza son naturales; el tercero, el punto en el que el movimiento pierde aparentemente la referencia con respecto a llevar/seguir, es un estado único de conexión. Es un lugar en el que las dos personas están en total sintonía y, a decir verdad, es un lugar de vulnerabilidad: la voluntad, fundada en una confianza extraordinaria, de dejarse llevar por la conversación. Es como un baile exquisito al son de la música, en el que quienes están danzando se han acoplado perfectamente al ritmo, al tono y a los pasos. Esta agilidad está plenamente al servicio del aprendizaje y del descubrimiento por parte del *coachee*.

SUSCITAR LA TRANSFORMACIÓN

El *coach* y el *coachee* se encuentran en esta conversación co-activa con un propósito común: la vida plena del *coachee*. El tema del *coaching*

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

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

Y parte de ese ¡ajá! – la consciencia más profunda de algo – es saber que el *coachee* tiene una capacidad ampliada de alcanzar ese potencial. Lo que ha aprendido de esta experiencia particular lo aplicará de forma natural a otras.

Y por ello defendemos audazmente suscitar la transformación como pilar de este modelo co-activo. Lo interpretamos como una necesidad por parte de los *coaches* de conseguir o recuperar todo aquello que es posible incluidos la fuerza interior y los recursos necesarios

para evolucionar, para crecer y para hacer extensiva esta área de interés particular a muchos aspectos de la vida. Los *coaches* desempeñan un papel clave, al sostener una visión de lo que es posible y a través de su compromiso con una experiencia transformativa. Desde luego que los *coachees* eligen el tema, la acción y los resultados que quieren. Pero posicionándose a favor del mayor impacto posible hasta de la acción más pequeña, los *coaches* fomentan y, en último término, suscitan la transformación.

No hace falta ser *coach* profesional para darse cuenta de que estos cuatro pilares se pueden aplicar a prácticamente cualquier conversación importante. Piensa en alguna conversación que hayas mantenido hace poco con un compañero de trabajo o con tu hijo o hija. Seguro que estabas centrado en resolver algún tema concreto. Sin embargo, reflexiona ahora acerca de cómo podría haber discurrido la conversación de haber sido consciente de los cuatro pilares.

¿Cómo cambia la calidad de la conversación cuando partes de la convicción de que tu colega, tu hijo o tu hija son personas creativas, con recursos y completas por naturaleza? ¿De que son personas capaces? Es muy posible que la conversación se transforme y pase de centrarse en dar consejos a mostrar curiosidad; quizás formules más preguntas e invites a tu interlocutor a activar sus propios recursos. Piensa en cómo cambia tu consciencia cuando ves la relación entre lo que puede parecer una conversación mundana y el modo en que ese tema concreto se relaciona con la vida de la persona de maneras que, probablemente, no llegues a conocer nunca. Es muy posible que esas interacciones no sean evidentes en el momento, pero sí que son muy reales.

La capacidad de bailar con lo que sea que aparezca es, sin lugar a dudas, una competencia de liderazgo; la agilidad es fundamental en el mundo de la empresa actual. Aunque quizás no tengan un nombre con que referirse a ello, los líderes efectivos demuestran esa cualidad a diario en su trabajo con los demás. Incluso el cuarto pilar, «suscitar la transformación», puede ser un campo de resonancia donde tiene lugar la conversación. Esa breve conversación tiene el potencial de

afirmar a ese compañero, hijo o hija de un modo que siga reverberando mucho después de que el problema inicial se haya resuelto.

Por supuesto, ser conscientes de la profundidad que se hace posible cuando entendemos los cuatro pilares no significa que debamos convertir todas las conversaciones en conversaciones de *coaching* formales; dejarás el sombrero de *coach* en la percha en múltiples ocasiones. Tus hijos, tu pareja y tus empleados te lo agradecerán. La cuestión es que seas consciente de ello, de modo que puedas asumir de un modo más efectivo cualquiera de esas funciones con tan solo tener en cuenta las posibilidades que abre cualquier conversación.

EL CORAZÓN DEL MODELO

Si partimos de la perspectiva de un *coach* profesional que trabaja con un *coachee*, comenzamos con un compromiso claro: la relación permanente entre *coach* y *coachee* existe únicamente para abordar los objetivos del *coachee*. Por ello, naturalmente, la vida del *coachee* es el foco que ocupa el centro del diagrama de la figura 1. Hay dos maneras de plantearse este tema. La primera es plantearse la acción cotidiana como una parte de la imagen general de la vida del *coachee*. Todos los días, las personas tomamos docenas, incluso cientos de decisiones que nos llevan a hacer o a no hacer determinadas cosas. Las opciones que ejercemos cada día, por muy triviales que puedan parecer, contribuyen a crear una vida más (o menos) plena. Las decisiones que tomamos nos acercan o nos alejan de un mayor equilibrio en nuestras vidas. Las opciones contribuyen a un proceso vital más o menos eficaz. En cierta manera, la acción del *coachee* siempre está envuelta en estos tres principios nucleares (plenitud, equilibrio y proceso), en los que profundizaremos en breve. Estos son principios porque son fundamentales para una vida plenamente viva. De la misma manera que el oxígeno, el combustible y el calor son necesarios para el fuego, estos tres principios se combinan para crear una vida llena de vida: acaso una Vida con «V» mayúscula.

La segunda manera consiste en abordar los temas específicos que el *coachee* opta por trabajar en las sesiones de *coaching*. Los *coachees* traen todo tipo de temas de su agenda al *coaching*. El tema de hoy, de esta semana o de este mes tiene que ver con una vida cotidiana con «v» minúscula. Sin embargo, cualquiera que sea ese tema, siempre hay una manera de vincularlo con una Vida más plena, con un equilibrio que aporte más Vida o con un mejor proceso.



Figura 1. El modelo del *coaching* co-activo

PLENITUD

La definición que cada *coachee* ofrece de la plenitud es siempre absolutamente personal. Probablemente incluya, especialmente al principio, parámetros externos de éxito: un estupendo puesto de trabajo, suficiente dinero, un estilo de vida o un logro personal determinados. El *coaching* irá evolucionando hacia una definición más profunda de la plenitud. No se trata de tener más, no se trata de aquello que llena los bolsillos o los armarios del *coachee*, sino de lo que le llena el corazón y el alma.

Una vida que te llena es una vida que valoras, y cada *coachee* tiene su propia definición de lo que de verdad valoras. Si lo que valoras

es asumir riesgos, ¿hay suficiente aventura en su vida? Si lo que valora es la familia, ¿está siendo injusto consigo mismo cediendo a las exigencias del trabajo? ¿Cuáles son los valores personales que desea que estén presentes en su trabajo? Clasificar los valores es una manera de clasificar las opciones vitales, porque cuando las opciones reflejan los valores del *coachee*, su vida es más satisfactoria y a menudo el *coachee* percibe que esta fluye sin esfuerzo. Alcanzar un determinado objetivo puede resultar muy satisfactorio – especialmente si marca un hito –, pero la mayoría de los *coachees* se da cuenta de que la plenitud no es la línea de llegada. En su nivel más profundo, la plenitud consiste en encontrar y en vivir la experiencia de una vida útil y llena de propósito. Consiste en alcanzar nuestro potencial pleno.

EQUILIBRIO

En la actualidad, con tantas responsabilidades y distracciones y a la velocidad a la que cambian las cosas, el equilibrio puede parecer un sueño inalcanzable. Resulta particularmente difícil de conseguir para la mayoría de las personas que acuden al *coaching*. Estas tienden a mostrarse insatisfechas por el hecho de estar funcionando bajo unos parámetros mínimos con respecto a lo que significa estar llenas de vida: le piden más a la vida y quieren dar más a cambio. Sienten pasión por las cosas que les importan, están centradas en su compromiso y lo viven con tanta intensidad que a veces algún aspecto de su vida es un modelo de excelencia mientras que los demás son un desastre. Comprenden el valor del equilibrio y probablemente hayan intentado alcanzarlo – con buenos propósitos, tales como hacer más ejercicio, tomarse tiempo libre o salir más con los amigos –, pero resulta que pasan las semanas o los meses sin que se produzca ningún cambio. Su vida está desequilibrada.

La gente a menudo se resigna a vivir sin equilibrio, como si sencillamente la vida fuera así. Así es el mundo real. Solo hay una manera de enfocar este asunto, y tiene mal aspecto. Sin embargo, el *coaching*

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

El equilibrio es un estado fluido, porque la vida misma es dinámica. Por consiguiente, es más interesante averiguar si los *coachees* se están moviendo en dirección a un mayor equilibrio o a un menor equilibrio que plantearles el «equilibrio» como un objetivo que hay que alcanzar. Igual que las estaciones del año, el equilibrio se asimila mejor considerado a largo plazo. También es un tema permanente, un tema que los *coaches* verán, de una forma o de otra, muchas veces en el transcurso de una relación de *coaching*.

PROCESO

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

habilidad y sus éxitos cuando navegue por tramos difíciles. El *coaching* permite a los *coachees* vivir más plenamente en una relación más profunda con todos los aspectos de su vida.

Por consiguiente, el *coaching* co-activo abarca toda esta imagen completa del *coachee*: plenitud, equilibrio y proceso. Estos son los principios nucleares que se hallan en el corazón del modelo de *coaching*. Juntos crean el calor y la luz de una Vida plenamente viva.

La alianza diseñada, clave para un entorno de *coaching* empoderado

Al situar al *coachee* en el centro del modelo de *coaching* co-activo (véase la figura 1), rodeamos con un círculo al *coachee* y su agenda; a ese círculo protector lo denominamos la alianza diseñada. En el *coaching* co-activo, el poder se le otorga a la relación, no al *coach*. *Coachee* y *coach* trabajan conjuntamente para diseñar una alianza que responda a las necesidades del *coachee*. De hecho, el *coachee* desempeña un importante papel a la hora de definir cómo quiere que se le haga *coaching*. Se implica en la creación de una relación poderosa adaptada a su estilo de trabajo y de aprendizaje. La relación se adapta al estilo de comunicación que mejor funcione para cada *coachee*. El proceso de diseño de la alianza es un modelo de la responsabilidad mutua del *coachee* y del *coach*. El *coachee* aprende que tiene el control de la relación y, en último término, de los cambios que haga en su vida.

Los cinco contextos

Visualmente, el modelo de *coaching* que ilustra la figura 1 representa una estrella de cinco puntas. Cada punta es un contexto que el *coach* lleva al *coaching*. Cada una es un punto de contacto con el *coachee*. El *coach* recurre permanentemente a estos contextos en la práctica del *coaching*. Con el tiempo, y a través de su formación, el *coach* desarrolla esta ca-

pacidad de la misma manera que un músico desarrolla su técnica musical. Los cinco contextos siempre están en juego. Los presentamos en un determinado orden en este libro, pero son una constelación, no una secuencia – los elementos esenciales de un enfoque completo de *coaching* –, como cinco focos que estuvieran siempre brillando, iluminando la vida del *coachee*.

ESCUCHA

Por supuesto, el *coach* escucha las palabras que dice el *coachee*, siguiendo la trayectoria del contenido de la conversación de *coaching*. Pero la parte más importante de la escucha en el *coaching* se produce en un nivel más profundo. Radica en escuchar el significado que hay detrás de la historia, el proceso subyacente, el tema que permitirá profundizar en el aprendizaje. El *coach* escucha atento a la aparición de la visión, los valores y el propósito del *coachee*. También escucha prestando atención a las resistencias, los temores, las reincidencias y la voz del saboteador, que se hace presente para poner objeciones a los cambios, para señalar los puntos débiles del *coachee* y para listar todas las razones por las cuales una determinada idea, cualquiera que esta sea, no dará resultado.

El *coach* escucha a muchos niveles simultáneamente para oír si el *coachee* está en su proceso, en qué aspectos está en desequilibrio y su progreso en su travesía hacia la plenitud. El *coach* también escucha para percibir los matices de la duda, el tono agrio de algo que no es totalmente cierto. (En el capítulo 3 analizamos en profundidad los tres niveles de escucha.)

INTUICIÓN

Escuchando por debajo de la superficie, el *coach* encuentra el lugar en el que se fusionan los datos duros con los datos blandos. La intuición es una especie de saber que reside en segundo término y que a menudo no se expresa. Permanece en segundo término porque, para

mucha gente, no es fácil confiar en ella. Nuestra cultura no considera que la intuición sea un medio fiable para sacar conclusiones ni para tomar decisiones, y, por ello, vacilamos a la hora de expresar lo que nuestra intuición nos dice. Nos contenemos porque no queremos parecer tontos. Y, sin embargo, es uno de los dones más poderosos que el *coach* aporta al *coaching*.

Como *coaches*, recibimos una gran cantidad de información del *coachee* y luego, en el momento del *coaching*, la combinamos con información previa, así como con nuestra experiencia, no solo como *coaches*, sino también como personas que están operativas en el mundo. Añadámosle a esto otro factor más: la información que procede de nuestra intuición. Puede que no lo llamemos «intuición», puede que creamos que es un pensamiento o una corazonada o algo instintivo. Independientemente de cómo lo definamos, el impulso emerge de nuestra intuición. Para la mayoría de los *coaches* la intuición es una habilidad que requiere práctica y desarrollo. Es enormemente útil porque, una y otra vez, sintetiza más impresiones e información de las que jamás podríamos analizar conscientemente.

CURIOSIDAD

Uno de los principios fundamentales del *coaching* co-activo es que los *coachees* son personas capaces y llenas de recursos y que tienen las respuestas. La tarea del *coach* consiste en hacer las preguntas, en guiar el proceso de descubrimiento. El contexto de la curiosidad confiere cierto marco al proceso de desvelar las respuestas y de arrojar luz. La curiosidad es algo abierto, espacioso, que invita, algo con lo que jugar. Y, sin embargo, es al mismo tiempo enormemente poderosa. Igual que la curiosidad científica, que explora las cuestiones más profundas relacionadas con la materia, la vida y el universo, la curiosidad en el *coaching* permite, tanto al *coach* como al *coachee*, adentrarse por las áreas más profundas de la vida de este último, codo con codo, sencillamente mirando, con curiosidad por lo que vayan a encontrar.

Porque el *coach* no es un inquisidor, sino que realmente está de parte del *coachee* en esta exploración, puede hacer preguntas poderosas que derriben viejos mecanismos de defensa. Cuando el *coachee* aprende a sentir curiosidad por su vida, se reduce parte de la presión y disminuye el riesgo. El *coachee* se muestra más dispuesto a escudriñar los lugares oscuros y a probar las cosas difíciles, porque también siente curiosidad.

IMPULSAR LA ACCIÓN Y PROFUNDIZAR EN EL APRENDIZAJE
Los dos productos del trabajo que *coachee* y *coach* hacen conjuntamente (la acción y el aprendizaje) se combinan y da lugar al cambio. Como el concepto de acción que impulsa al *coachee* hacia delante es tan fundamental para el propósito del *coaching*, a menudo utilizamos el verbo «impulsar» para dar esta idea de ir hacia delante y decimos que uno de los propósitos del *coaching* es «impulsar la acción» del *coachee*.

La otra fuerza que está en juego en el proceso de cambio de los seres humanos es el aprendizaje. Aprender no es un mero producto colateral de la acción, sino que es una fuerza igual y complementaria. El aprendizaje genera nueva capacidad para tener recursos y mayores posibilidades al tiempo que fortalece los músculos que actúan en el cambio.

Una de las confusiones más comunes con respecto al *coaching* es que se utiliza simplemente para conseguir que se hagan las cosas; que se hagan con más eficacia. Debido a esta confusión, se ha comparado el *coaching* con contratar a alguien que haga de padre gruñón que vigile que hayas hecho la cama y los deberes. En algunas organizaciones es la imagen del profesor de escuela con una regla, preparado para medir tu fracaso e imponerte un castigo acorde a este. Pero el *coaching* no consiste solo en conseguir que se hagan las cosas; consiste, en la misma medida que lo anterior, en seguir aprendiendo, particularmente de qué manera está o no contribuyendo la acción a los principios nucleares. Esta relación entre acción y aprendizaje y los principios nucleares es clave. A Gandhi se le atribuye la siguiente cita:

«La vida es algo más que incrementar su velocidad». Del mismo modo, la vida es algo más, al menos en el modelo co-activo, que incrementar la acción.

AUTOGESTIÓN

Para sostener de verdad la agenda del *coachee*, el *coach* debe apartarse, cosa que no siempre resulta fácil. La autogestión es la capacidad del *coach* de dejar a un lado sus opiniones personales, sus preferencias, su orgullo, su tendencia a ponerse a la defensiva y su ego. El *coach* debe estar «al otro lado», del lado del, con él, inmerso en la situación y en la pelea del *coachee*, no «de este lado», gestionando sus propios pensamientos, análisis y juicios. La autogestión supone renunciar a la necesidad de quedar bien y de tener razón; la luz debería alumbrar al *coachee*, no al *coach*. La autogestión tiene que ver con la consciencia del impacto que tenemos. En el transcurso de una relación de *coaching*, los *coachees* también aprenden cómo aplicar la autogestión en sus propias vidas. Experimentan con ese modelo delante y desarrollan su propia consciencia de su impacto.

El papel del *coach* en el modelo

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

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

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

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

EL MÉTODO CO-ACTIVO: UNA APLICACIÓN MÁS AMPLIA DEL MODELO

Aunque hemos presentado el modelo de *coaching* co-activo desde el punto de vista del *coach* profesional en una relación de *coaching* deliberada, también hemos descrito una aplicación más amplia en conversaciones informales, que se ven enormemente beneficiadas por la consciencia más profunda que se desarrolla cuando se entiende el *coaching* co-activo. Si eres un jefe y estás tratando un tema urgente con un empleado, es poco probable que prestes atención a la plenitud, el equilibrio vital o el proceso de vida de esa persona en su sentido específico. Y, sin embargo, en algún nivel, tu inteligencia de liderazgo reconocerá esos principios en el trasfondo aunque tu atención esté centrada en los detalles superficiales. Los líderes más efectivos ven a una persona completa y con potencial y entienden el problema del momento como una oportunidad de desarrollo. Las habilidades y la consciencia que se desarrollan con esta práctica te pueden ayudar a forjar relaciones eficaces con niveles superiores de capacitación y efectividad.

Capítulo 2

LA RELACIÓN DE COACHING CO-ACTIVO

El *coaching* no es tanto una metodología, sino más bien una relación, un tipo particular de relación. Desde luego, hay habilidades que aprender y una gran variedad de herramientas disponibles, pero el verdadero arte del *coaching* eficaz radica en la capacidad del *coach* de trabajar en el contexto de la relación. Esto es cierto tanto para el *coach* profesional en una relación de *coaching* estructurada como para el directivo que mantiene una conversación de *coaching* con uno de sus subordinados. A pesar de las diferencias significativas en la forma y las circunstancias de la conversación, el *coaching* siempre tiene lugar en el marco de una relación intencional.

Empecemos por el tema de la relación co-activa y de sus características cuando hablamos de un *coach* profesional. La relación parte de la consciencia de que la vida y la situación laboral de cada *coachee* son únicas, con objetivos y deseos de cambio personales, capacidades, intereses e incluso hábitos de autosabotaje que también son únicos. En términos muy generales, podemos hablar de áreas de interés en que se suelen centrar los *coachees* (cambio profesional, transiciones vitales, mejora del desempeño, temas relacionados con la salud y el bienestar), pero solo en los términos más amplios.

A esta imagen hay que sumarle el hecho de que los objetivos cambian con el tiempo a medida que el *coachee* se aclara con respecto a lo que es importante y a medida que profundiza en lo que le motiva, pasa a la acción y aprende de las acciones emprendidas. No hay una guía de referencia autorizada y universal con diagnósticos estandarizados y soluciones de *coaching* claramente definidas.

El *coaching* es inherentemente dinámico; esa es una de sus cualidades fundamentales y una de las razones de su potencia como medio para el cambio. El *coaching* es personal; crea una relación única y fuerte para el cambio.

En el *coaching* co-activo, también hacemos hincapié en la relación de igual a igual: el *coach* y su *coachee* tienen papeles equivalentes, aunque diferentes. Son co-activos en la relación, son colaboradores que trabajan juntos en beneficio del *coachee*.

Podemos representar esta relación en forma de triángulo (véase la figura 2. El triángulo de poder del *coaching*). El *coach* otorga el poder a la relación de *coaching*. También el *coachee* otorga el poder a la relación, no al *coach*. A su vez, la relación empodera al *coachee* para que este se haga cargo de su vida y de las opciones que elige. En este diagrama, todo el poder de la relación existe para servir al *coachee*.

De hecho, el *coach* co-activo debe pasar de «soy poderoso» a «la relación de *coaching* es poderosa».

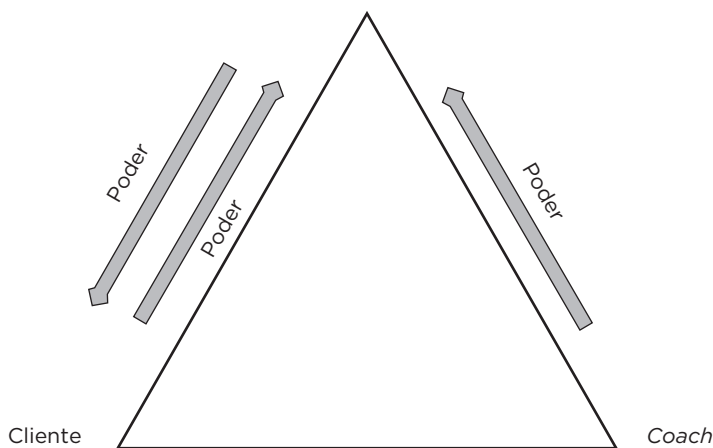


Figura 2. El triángulo de poder del *coaching*

Hacer un *coaching* poderoso no solo consiste en ser un *coach* poderoso, también tiene que ver con el poder que experimenta el *coachee*.

Podemos pensar en la relación de *coaching* como si fuera un carga-

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

Este modelo de energía y de empoderamiento alcanza una tercera dimensión cuando pasamos al *coaching* co-activo en el contexto de una relación de *coaching* informal (pero aún deliberada) con jefes de equipo, jefes y supervisores (Figura 3. La pirámide de la cultura de *coaching*). Si miramos este modelo desde el lado, la función del líder como *coach* y *coachee* sigue siendo visible; la organización desempeña un papel muy importante, si bien queda oculto, y ofrece una estructura y un apoyo fundamentales y, en este caso, tanto para el líder como para el *coachee*.



Figura 3. La pirámide de la cultura de *coaching*

Esta visión tridimensional del *coaching* en las organizaciones beneficia a las tres dimensiones. Hay una base muy sólida para el empoderamiento, que llega al *coachee*, al *coach* y, en definitiva, también a

la organización. En una cultura de *coaching*, tanto la organización como el *coach* y el *coachee* empoderan las relaciones. Cuando la dinámica de la relación se capacita, crecen el *coach* y el *coachee*. Y, a medida que ellos van creciendo, crece también su capacidad para contribuir a la organización. La energía fluye en las tres dimensiones desde esta base autorrecargable cimentada sobre un compromiso de *coaching* y sobre lo que eso aporta a las relaciones. Esta imagen también refuerza la importancia esencial de la aportación única de cada función al todo. En este caso, la sinergia es tridimensional.

El entorno del *coaching*

En su forma más elemental, una interacción de *coaching* es una conversación entre un *coach* y otra persona o – en el caso del *coaching*, de relaciones o de equipos – entre un *coach* y dos o más personas. Pero no se trata de una conversación ordinaria, cotidiana. Una conversación de *coaching* efectiva tiene un mandato claro y potente en relación con el aprendizaje, el cambio y el crecimiento. Trata de suscitar la transformación, tal como explicamos en los cuatro pilares. El tema de la conversación, la consideración de las acciones posibles, el compromiso y la responsabilidad resultantes forman parte de un propósito más amplio. El entorno en el que sucede la conversación es crucial.

Por «entorno» entendemos tanto el entorno físico como el relacional, constituido por normas básicas, por la comprensión de las expectativas y por los acuerdos mutuos que sustentan el proceso de *coaching*. La mayoría de las conversaciones tienen lugar en entornos ruidosos y el ruido es más que la cacofonía audible de decibelios elevados que caracteriza a los entornos de trabajo. También son ruido las distracciones, las prioridades, las emociones, las fechas límite, los problemas familiares... la lista de generadores de ruido es infinita. El objetivo de una conversación de *coaching* efectiva es construir un entorno para la relación tan claro y silencioso como sea posible, una vez eliminado tanto ruido como haya sido posible acallar.