

# Índice



<b>Prólogo</b> de Mario Alonso Puig .....	9
<b>Agradecimientos</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	15
<b>1. Concepto de distinción</b> .....	19
<b>2. Sueño o visión</b> .....	23
<b>3. Inferir</b> .....	29
<b>4. Generosidad</b> .....	35
<b>5. Declaración</b> .....	39
<b>6. Visión compartida</b> .....	45
<b>7. Contexto</b> .....	49
<b>8. Culpar o responsabilizarse</b> .....	53
<b>9. Confianza</b> .....	59
<b>10. Declaración de no</b> .....	71
<b>11. Escucha</b> .....	79
<b>12. Control</b> .....	85

13. Amor .....	89
14. Hipocresía o autenticidad .....	93
15. <i>Egoless</i> .....	97
16. Empatía .....	101
17. Aprender .....	107
18. Compromiso u obligación .....	113
19. Agresión .....	119
20. Dolor o sufrimiento .....	125
21. Gratitud .....	131
22. Sinceridad y sincericidio .....	137
23. Exigencia o excelencia .....	141
24. Declaración de no sé .....	147
25. Resentimiento .....	153
26. Preocuparse u ocuparse .....	159
27. Tolerancia o aceptación .....	165
28. Expectativas o compromisos .....	171
29. Vulnerabilidad .....	177
30. Peticiones .....	183
31. Error o fracaso .....	191
32. Quejarse o reclamar .....	197
<b>Epílogo</b> .....	205
<b>Notas</b> .....	215
<b>Bibliografía</b> .....	217

## Prólogo

Este es un libro con un encanto especial, en el que se ha sabido unir lo profundo con lo sencillo. Entre sus páginas encontraremos no sólo altas dosis de conocimiento y sabiduría, sino también una marcada practicidad.

Escribir un libro sobre distinciones en el lenguaje no es tarea fácil. Todos estamos de acuerdo en que el lenguaje con mayor o menor precisión describe la realidad. Lo que es mucho más difícil de entender es que el lenguaje tiene, además, la capacidad de crearla. Me pararé un poco en este punto para aclarar esta extraña afirmación que constituye el pilar fundamental sobre el que se asienta el *coaching*.

Cuando nuestra mente se relaciona con la realidad, cree que está captando todo lo existente y sin embargo esto no es así. Junto a los datos que la mente es capaz de captar, ella une su particular valoración de los mismos, en base fundamentalmente a sus creencias inconscientes y a sus experiencias. Esta es la base de lo que denominamos percepción. Todos sabemos a nivel intelectual que nuestra percepción no es igual a la realidad y, sin embargo, muchas veces vivimos como si lo fuera.

Dependiendo de la manera en la que yo me relaciono con esa realidad que percibo, así tendré unos resultados u otros. Si yo, por ejemplo,

pienso que la gente no es fiable, mi conducta probablemente acabe reforzando lo que yo pienso, sin darme cuenta de que el mundo en gran parte me refleja lo que yo emito.

Las distinciones en el lenguaje, al estar hechas con palabras, suelen captarse a través del oído y, sin embargo, a lo que afectan es a la vista. Si, por ejemplo, alguien me dice que mi producto es muy caro y yo, en lugar de defender las bondades de mi producto o de intentar demostrarle que se equivoca, utilizo una distinción, se abre un espacio de posibilidad para contemplar las cosas desde otro ángulo.

–¿Me permite que le haga una pregunta?

–Sí, hágamela.

–¿El producto le parece caro o costoso?

–¿Cuál es la diferencia?

–Pues mire, caro es aquello por lo que se paga mucho y luego uno se da cuenta de que no le ha compensado. Sin embargo, costoso es aquello en lo que se paga mucho de entrada y luego se obtiene de esa compra un beneficio mucho mayor.

Observe el lector que ello invita al potencial comprador a explorar, a mirar desde otra perspectiva. Es por eso por lo que el *coach* quiere que su *coachee* descubra más opciones a la hora de relacionarse con la realidad.

El *coaching* busca que se abra este espacio de exploración y de descubrimiento. No es un proceso que se controla, sino que se facilita que suceda. No se trata de decidir lo que tiene que suceder, sino de favorecer que emerja lo que puede llegar a emerger. Por eso tanto el *coach* como el *coachee* más que a pensar y a analizar se dedican a observar con un espíritu de curiosidad y fascinación. Ambos han de estar abiertos a la posibilidad de que lo que aflore sea tanto sorprendente como inesperado. Por todo ello, en el *coaching*, las preguntas y las distinciones son esenciales al ofrecer nuevas formas de mirar.

Las autoras son *coaches* con muchos años de experiencia y que han demostrado una excepcional profesionalidad en esos años. De ahí entiendo que procede su gran prestigio. Escribir un libro como este es un regalo para el lector, porque condensa en pocas páginas un aprendizaje que se consigue después de muchos años de profesión. Sólo se puede explicar algo complejo de una forma sencilla si se conoce con hondura. Por todo ello, quiero expresar a las autoras mi admiración y mi agradecimiento por tan excepcional labor.

**Mario Alonso Puig**



## Agradecimientos

Este libro es el resultado del trabajo y de la colaboración de muchas personas, compañeros de la Escuela Europea de Coaching y alumnos, especialmente. Por eso lo consideramos como una obra coral, el resultado del trabajo de todo un equipo.

Queremos destacar muy especialmente el papel fundamental de Alfredo García-Castrillón y Rosa Zappino, que participaron en el equipo de trabajo que se creó para reflexionar y debatir acerca de cada una de las palabras que presentamos en el libro. Con su generosidad y su compromiso, han sido un apoyo imprescindible y una fuente constante de inspiración.

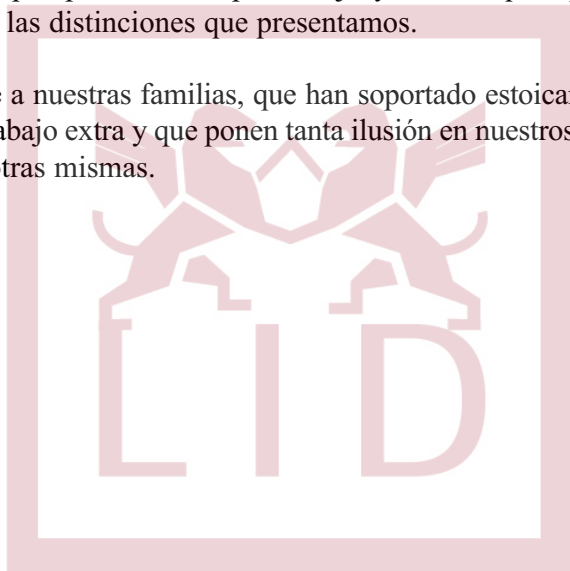
Isabel Cid-Harguindey, Eva López Acevedo, Alfonso Fernández Burgos y Mónica Ortiz de Zárate nos ayudaron en la fase de corrección de los textos, aportando su punto de vista y consejos que nos han sido muy útiles.

Agradecemos muy especialmente a Eva López Acevedo, que tanto nos animó desde el principio y al equipo de la Escuela Europea de Coaching, profesores y personal de soporte. Todos ellos han puesto su granito de arena, compartiendo con nosotros el sueño de llevar adelante este proyecto o aportando generosamente sus ideas y sus propias experiencias.

A nuestros alumnos, que cuando vienen a nuestros talleres viven un intenso proceso de aprendizaje transformacional. La práctica en el aula supone para nosotros el beneficio enorme de aprender cada día de sus preguntas, sus reflexiones y sus aportaciones personales. Ellos nos obligan constantemente a profundizar en los contenidos y esperamos que esto se refleje en el material que presentamos.

A nuestros respectivos maestros, Humberto Maturana, Rafael Echeverría, Julio Olalla, Jim Selman, Elena Espinal, Luis Carchak, Mario Alonso, Claudio Naranjo, Enrique de Diego, que nos ayudaron en nuestro propio proceso de aprendizaje y de los que aprendimos muchas de las distinciones que presentamos.

Finalmente a nuestras familias, que han soportado estoicamente reuniones y trabajo extra y que ponen tanta ilusión en nuestros proyectos como nosotras mismas.



## Introducción

Este es un libro sobre *coaching* ejecutivo y, dado su subtítulo, el lector supondrá que está orientado al mundo de la gestión empresarial y del liderazgo y no se equivoca. Cuando lo escribimos, lo hicimos pensando en los profesionales y directivos que, como nuestros clientes, trabajan en organizaciones, gestionan equipos, se relacionan con colegas, proveedores y clientes, y están interesados en desarrollarse personal y profesionalmente.

Es, además, un libro de distinciones de *coaching* ontológico, lo que quiere decir que, al escribirlo, lo hicimos también pensando en otros profesionales del *coaching* y, muy especialmente, en los estudiantes de esta apasionante profesión. Nuestros alumnos de la Escuela Europea de Coaching vienen demandándonos material sobre estos temas desde hace años, ya que no hay bibliografía específica de distinciones y la información existente se encuentra dispersa en numerosos libros de procedencia muy dispar (filosofía, psicología, biología, lingüística, otros libros sobre gestión, *coaching*, etc.).

Hemos seleccionado un total de 32 distinciones, siendo conscientes de habernos dejado muchas otras por el camino (tal vez para un segundo volumen). También sabemos que cada una de las distinciones que presentamos puede ser abordada más en profundidad o desde ángulos diferentes. Elegimos hacer un texto que resulte asequible,



claro y didáctico. Este es un aspecto fundamental para la práctica del *coaching*, nuestros alumnos se entrenan para aprender a transmitir ideas a veces muy complejas, de la forma más sencilla posible. Aquí hemos procurado hacer lo mismo. Esperamos, con todo, haberlo logrado.

El título del libro sugiere una idea muy importante para nosotros: el lenguaje no es inocente, las palabras que empleamos encierran una enorme fuerza que podemos utilizar en nuestro beneficio o que pueden operar en sentido inverso haciéndonos mucho daño. Creemos que la manera como conversamos (con nosotros mismos, con los demás) interviene de una forma muy determinante en los resultados que obtenemos.

Durante todo el día, desde que nos levantamos hasta que nos acostamos, hay una actividad que todos nosotros hacemos constantemente, algo que tenemos en común: conversar. No importa la actividad, la profesión, la edad. Nos pasamos el día conversando con nosotros mismos (es decir, pensando) o conversando con los demás. Ya que dedicamos tanto tiempo a esta actividad, nos parece interesante poner un poco de atención en el tipo de conversaciones que sostenemos normalmente y cómo lo hacemos.

Y sin embargo, esto es algo que no hacemos normalmente. No recibimos apenas ningún tipo de entrenamiento al respecto y vamos aprendiendo a base de ensayo y error a través de las lecciones que nos da la vida y adquiriendo, también, hábitos que nos perjudican, nos hacen sentir mal o dificultan nuestra capacidad de acción.

El *coaching* ontológico es, en cierta manera, una propuesta para el entrenamiento de habilidades conversacionales y, tal vez por este motivo, obtiene resultados excelentes no sólo en el mundo empresarial, donde ha penetrado con una enorme fuerza, sino también en otros muchos ámbitos. Los directivos que desarrollan sus habilidades conversacionales aprenden a relacionarse y a comunicarse mejor y lo hacen también en su vida privada, con sus parejas, con sus hijos o con sus amigos.

Por este motivo, creemos que este libro interesará a otro tipo de lectores, ajenos al mundo empresarial: maestros y educadores, padres de familia, estudiantes... Casi cualquier persona interesada en el desarrollo de otras personas (colaboradores, alumnos, hijos) o en su propio desarrollo personal. Todo el mundo puede beneficiarse del aprendizaje de nuevas habilidades conversacionales. Esperamos, además, que el esfuerzo que hemos realizado por expresarnos con claridad y sencillez ayude a una mayor difusión del libro.

Cada capítulo presenta una distinción, una palabra sobre la que reflexionamos. Cada distinción, a su vez, se acompaña de una ilustración realizada en clave de humor y de una serie de aforismos que, de forma sintética, muestran el pensamiento de muchos autores que, a lo largo de la historia, también se detuvieron a reflexionar sobre los mismos conceptos que presentamos. A veces un aforismo, un refrán o un proverbio encierran tanta fuerza y tanta claridad que no son necesarias muchas más palabras para explicar una idea.

Finalmente, una consideración sobre la mejor manera de abordar la lectura de este libro, ya que no es necesario hacerlo siguiendo el criterio habitual, es decir, empezando por el primer capítulo y terminando por el último. Es cierto que los primeros tres o cuatro capítulos presentan algunos conceptos genéricos que son útiles para la comprensión de los demás, pero, aparte de esta propuesta, el lector puede transitar por el libro según su propio criterio, tal vez dejándose atraer por las palabras que le resulten más llamativas o incluso abriendo el libro al azar.

# 1

## Concepto de distinción



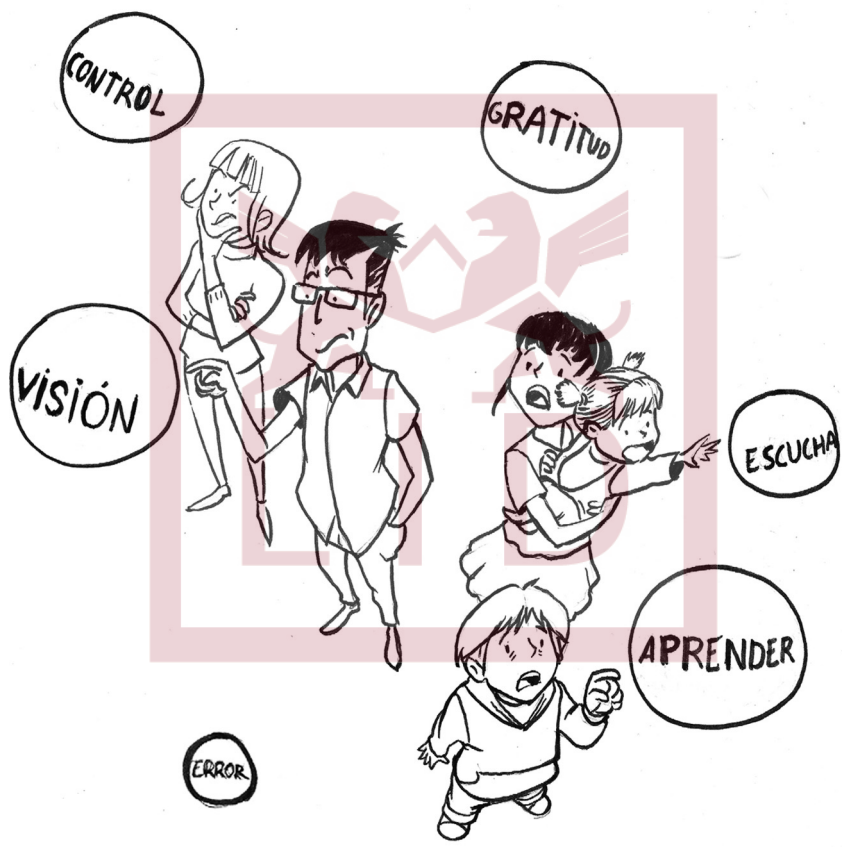
«Nuestro lenguaje forma nuestras vidas  
y hechiza nuestro pensamiento».

Albert Einstein

El lenguaje nos proporciona la capacidad de distinguir aquello que nombramos. Esta es una idea que nos interesa especialmente por diferentes motivos. En primer lugar, porque cuando distinguimos algo nuevo, adquirimos un aprendizaje que amplía nuestra mirada y que, por tanto, modifica nuestra capacidad de acción.

La ciencia nos ofrece múltiples ejemplos en este sentido: hoy somos capaces de distinguir células, moléculas, átomos o estrellas gracias a que hemos sido capaces de desarrollar aparatos de medición más complejos y precisos que nos permiten observar una parte de la realidad que siempre estuvo allí, pero que no podíamos ver.

En el mundo laboral también podemos encontrar ejemplos interesantes. Pensemos en cualquier profesional y en las distinciones específicas y particulares que necesita manejar dentro de su ámbito de intervención para ser eficaz o, lo que es lo mismo, las distinciones que le van a permitir observar más allá de lo que ve la mayoría: un médico posee distinciones sobre el cuerpo humano que le permite intervenir sobre la salud, interpretar una prueba diagnóstica o curar enfermos; un mecánico tiene distinciones para observar el motor de



un coche y repararlo cuando se estropea; un arquitecto posee distinciones que le ayudan a generar planos y construir casas; un abogado o un juez tienen las distinciones necesarias para interpretar las leyes e intervenir de manera eficaz en un juicio.

Finalmente, pensemos en diferentes contextos sociológicos e imaginemos las distinciones que serían necesarias para sobrevivir en un entorno como la selva amazónica. El nativo ha aprendido cosas relacionadas con su hábitat que le permiten observarlo de un modo muy diferente a como lo haríamos la mayoría de nosotros, habitantes de grandes ciudades. Allí donde el nativo sería capaz de distinguir qué plantas son venenosas y cuáles sirven para alimentarse, para vestirse o para curar enfermedades, nosotros nos comportaríamos como verdaderos analfabetos, incapaces de aprovechar los recursos del entorno, de tal modo que la falta de distinciones adecuadas afectaría seriamente a nuestra supervivencia.

El segundo aspecto que nos interesa del concepto de distinción es la idea de que sólo somos capaces de observar aquello que podemos distinguir o separar en el lenguaje como algo diferente. Dicho de otra manera, no podemos distinguir aquello que no conocemos, aquello para lo cual no tenemos una distinción lingüística, aquello, en suma, que no podemos nombrar. Un individuo de principios del siglo XX que se situara frente a un ordenador portátil carecería de las distinciones necesarias para nombrarlo y mucho menos para utilizarlo. Este individuo podría observar un aparato compuesto por diferentes metales, plásticos, cristales, luces y cables, porque tendría distinciones limitadas sólo a estos aspectos, pero no podría observar un ordenador tal y como nosotros somos capaces de hacerlo. Siguiendo con el ejemplo de la selva amazónica, la mayoría de nosotros seríamos incapaces de nombrar y por tanto tampoco podríamos identificar, por ejemplo, las plantas que los indígenas utilizan para hacer emplastos y curar heridas.

El *coaching* ayuda a la persona a buscar nuevas formas de observar, a ampliar su mirada, para encontrar nuevas opciones y alternativas que antes no veía. Para ello, utilizamos las distinciones como herramientas de intervención. Trabajamos con palabras cotidianas que el cliente de *coaching* (el *coachee*, en nuestra jerga) utiliza habitualmente con una determinada interpretación y las rescatamos para

darles una visión nueva, un nuevo matiz, que favorecen la reflexión, el cambio de perspectiva y, por tanto, acciones diferentes.

Las distinciones no son algo estático, podemos darle un sentido hoy a una palabra y mañana enfocarnos en un matiz diferente. Lo importante no es la interpretación que le damos a una palabra, sino las nuevas posibilidades que nos proporciona, porque al hacerlo nos permite actuar de forma distinta.

No queremos terminar esta presentación sin aportar dos ideas más sobre el concepto de distinción. En primer lugar, la distinción que podemos hacer entre distinguir y conocer. Quien conoce algo puede entenderlo de forma racional y aun así vivirlo como algo que no le influye, algo ajeno. Quien distingue algo lo tiene incorporado, lo ha integrado en su vida, lo ha experimentado personalmente, lo ha hecho propio y lo utiliza en su día a día cuando es necesario. Por ejemplo, la mayoría de los lectores sabemos (conocemos) que la calidad del vino varía mucho en función de la cosecha. Sabemos, por ejemplo, que hay años especialmente buenos y otros que es mejor evitar. Sin embargo, sólo lo más expertos serán capaces de distinguir con precisión a qué cosecha corresponde un vino mediante su degustación.

En segundo lugar, creemos que quien distingue es siempre un observador, alguien que mira desde su propia concepción del mundo, desde su historia, su cultura y sus experiencias. Es imposible separar el objeto a distinguir del observador que distingue. Por este motivo, no creemos que existan interpretaciones buenas o malas. Si la percepción de la realidad es subjetiva y depende del observador y de su concepción del mundo, entonces tenemos que aceptar la posibilidad de que existan tantas interpretaciones como observadores y que todas ellas son igualmente legítimas. Con esto queremos hacer hincapié en el carácter subjetivo de las interpretaciones que presentamos en este libro.

Por tanto, lo aquí escrito son sólo opiniones, puntos de vista, interpretaciones que pensamos que pueden ser útiles, potentes o eficaces. En consecuencia, nada de lo que decimos es la verdad o la única opción posible. Esperamos provocar tu reflexión, deseamos que te hagas algunas preguntas, pero debes ser tú quien llegue a sus propias conclusiones en función de tu experiencia y tu concepción particular del mundo.

## Sueño o visión

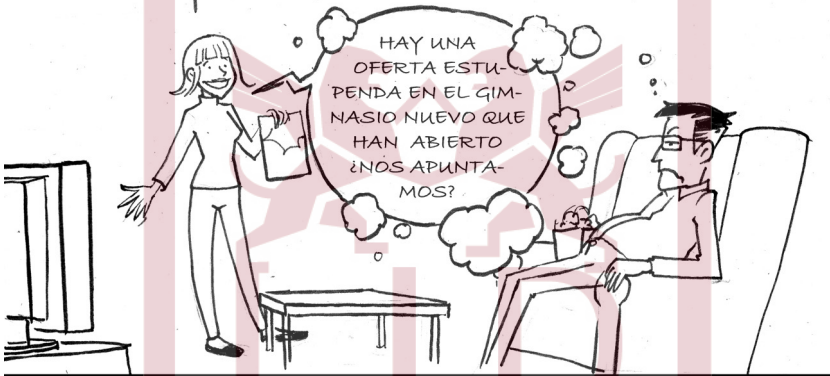
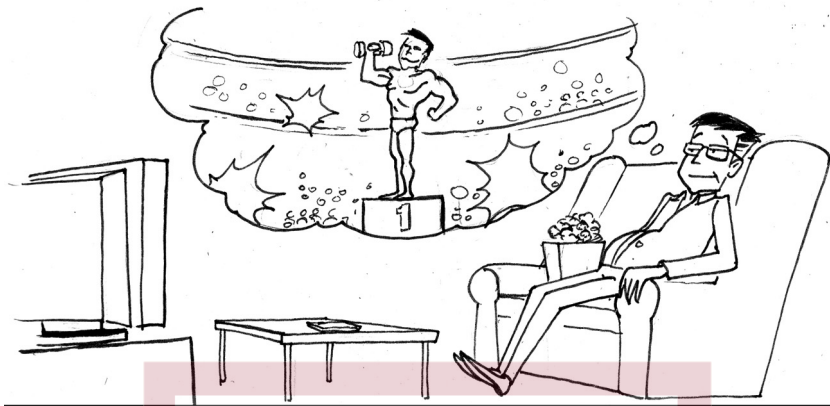
«Si deseas que tus sueños se hagan realidad, ¡despierta!».

Ambrose Bierce

Soñar no cuesta nada, dice el aforismo. Cuando soñamos, fantaseamos y nos recreamos sobre cómo podrían ser las cosas si se diera tal o cual circunstancia. Soñar puede ser muy placentero, pero no lleva implícita la puesta en marcha de las acciones necesarias para perseguir aquello que soñamos. Soñar no tiene compromiso. Claro está que no tiene coste, pero tampoco tiene el beneficio de ayudarnos a lograr algo verdaderamente importante.

Hagamos aquí una distinción entre sueño y visión para darle a este último término un matiz diferente diciendo que la visión es «nuestro sueño puesto en acción». Cuando tenemos una visión clara, sentimos la fuerza impulsora que nos empuja a hacer cosas para lograr su realización. Sentimos la determinación y la fuerza que nos impulsa a ponernos en movimiento.

Una reflexión más profunda sobre estos conceptos nos ofrece otras diferencias también interesantes. Por ejemplo, muchos sueños llevan aparejada una cierta frustración por lo que pudo ser y no fue. Soñamos y, al mismo tiempo, nos damos un montón de explicaciones que nos sirven para justificarnos y no mover un dedo para alcanzar





aquello que soñamos. Nos decimos que no somos responsables de no lograr aquello que queremos y que la culpa la tienen las circunstancias, la crisis, el jefe, la familia, la sociedad, el vecino del quinto... Sin embargo, la visión supone comprometerse con aquello que se desea alcanzar y actuar en consecuencia, aun a pesar de que a veces los costes pueden llegar a ser importantes.

Cada vez que nos damos una justificación, nos estamos dando una excusa para no comprometernos con lo que está ocurriendo: «Yo en realidad debería ser jefe de departamento, pero como no me dan la oportunidad, pues ellos se lo pierden». «A mí me hubiera gustado estudiar medicina, pero es una carrera tan difícil y tan larga». «Yo querría hacer una carrera internacional, pero como no sé idiomas mi jefe ni me contempla como una opción». «Me gustaría sacarme el carné de conducir, pero es que ahora lo han puesto muy difícil». «Odio mi trabajo, pero ¿qué otra cosa puedo hacer? Hay que resignarse». Con este tipo de reflexiones, nos damos excusas y nos justificamos, nos convencemos a nosotros mismos de que no merece la pena seguir esforzándose, dejamos de comprometernos con aquello que nos gusta y que es verdaderamente importante para nosotros y vivimos quejándonos y lamentándonos porque no podemos alcanzar lo que deseamos, sin reparar hasta qué punto es nuestra propia actitud la que está bloqueando cualquier posibilidad.

Cuando no sabemos distinguir entre sueño y visión es probable que tengamos más dificultades para entender hasta qué punto somos capaces de intervenir en nuestras propias vidas. Miramos a nuestro alrededor y, cuando vemos a otros que alcanzan lo que querríamos para nosotros, lo envidiamos y pensamos que lo han logrado gracias a la suerte, sin valorar el trabajo y el esfuerzo personal que seguramente esa persona tuvo que poner en juego.

Alfonso era un profesional de éxito, propietario de una cadena de tiendas que había acumulado una pequeña fortuna poniendo en marcha un proyecto innovador. Él tuvo el valor de perseguir sus sueños, trabajó muy duramente, puso en juego muchas cosas y obtuvo unos resultados extraordinarios.

—¡Qué suerte has tenido! —solían decirle—. ¡Supiste estar en el lugar adecuado en el momento oportuno!

—Sí—contestaba él—. Y además tuve el valor de arriesgarme. Vendí mi casa e invertí todo lo que tenía para abrir mi primera tienda.

Alfonso jugó fuerte y arriesgó mucho, trabajó duramente... y tuvo buena suerte.

Cuando trabajamos en un proceso de *coaching* la distinción entre sueño y visión, ayudamos a nuestros clientes a tomar conciencia de lo que quieren lograr, los obstáculos más importantes para alcanzarlo y la capacidad que tienen para diseñar su propia vida y pasar a la acción. En este tipo de trabajos, reflexionamos con preguntas como las siguientes: «¿Qué quiero hacer en el futuro?». «¿Cuáles son mis preferencias, mis prioridades?». «¿Qué valores son importantes para mí?». «¿Qué actividades, tareas, responsabilidades o metas me ilusionaría alcanzar?». «¿Qué esfuerzos estoy dispuesto a hacer y qué estoy dispuesto a sacrificar para lograrlo?».

Todas estas preguntas nos parecen absolutamente esenciales a pesar de que raramente nos las hacemos. Sin embargo, al formularnoslas podemos verificar hasta qué punto estamos orientando nuestra vida hacia aquello que es importante y valioso para nosotros.

No queremos pecar de ingenuas, sabemos que la vida nos pone muchas veces obstáculos difíciles de superar que pueden hacer que nos veamos obligados a renunciar a aquello que deseáramos alcanzar. No obstante, en nuestra práctica de *coaching* nos encontramos a menudo con otro tipo de renunciaciones que tienen que ver mucho más con los límites que nos ponemos que con cuestiones ajenas a nosotros mismos.

La visión nos parece importante por la capacidad que tiene de movilizar una vez que nos comprometemos con aquello que deseamos y vamos a por ello con determinación. Sin embargo, y aunque parezca contradictorio, no nos parece que lo principal sea el lugar al que deseamos llegar, el objetivo, los resultados. De hecho, la visión tiene vida y suele modificarse o incluso cambiar radicalmente a medida que avanzamos. Y es lógico que esto ocurra, porque nuestros deseos,

necesidades y prioridades van cambiando a lo largo de la vida. Lo que nos parece más interesante es el camino, lo que se pone en juego durante el trayecto, el modo en que lo transitamos. En suma, los aprendizajes que adquirimos y que nos ayudan a crecer y a desarrollarnos como personas.

De manera que, querido lector, te invitamos a hacerte estas preguntas y a darte permiso para desarrollar tu propia visión, aquella que te devuelva la ilusión de vivir la vida que tú quieres vivir, la que tú decides y eliges vivir.

**Ver también**

Visión compartida.

Compromiso.

Error o fracaso.

