

UNIDAD DIDÁCTICA 2

EL PROCESO DE COACHING

INTRODUCCIÓN

En esta unidad aprenderemos cuales son las etapas que configuran el proceso de coaching y cómo desarrollar esas etapas. Teniendo en cuenta en qué momento del proceso estamos, también proponemos diferentes herramientas. Usted puede adaptarlas y remodelarlas en función de sus necesidades concretas.

OBJETIVOS

- Aprender las etapas que componen el proceso de coaching.
- Saber cómo llevar a cabo esas etapas teniendo en cuenta qué partes tiene una sesión.
- Manejar las herramientas propuestas en función al momento del proceso indicado.

1. FASES DEL PROCESO DE COACHING

Según el diccionario de la Real Academia, *proceso* es definido como «acción de ir hacia delante. Transcurso de tiempo. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (...)».

Las mismas definiciones nos están indicando las características del proceso:

- Es acción y avance.
- Requiere de un tiempo.
- Consta de hitos o fases que describen un camino de inicio y fin.

Como es de esperar, cada proceso tiene un «tempo» por lo que hay que saber calibrar este en cada caso. Este tiempo dependerá fundamentalmente de la meta y del ritmo de cada equipo.

Desde nuestra experiencia delimitamos el proceso en las siguientes etapas:

1.1. DEFINIR LA META

«Allí donde no hay visiones, el pueblo decae» (Proverbios 29,18).

El proceso de coaching tiene por definición una intención, un objetivo. Este es el primer escalón sin el cual no se puede avanzar. Aclarar y definir la meta centra la actividad, aportando un marco de actuación, moviliza a la acción ampliando las probabilidades de éxito.

Cada situación es diferente y es probable que en esta primera etapa se den varias situaciones posibles, algunas de ellas son:

- Se sabe lo que se quiere conseguir y viene impuesta por el exterior.



- Se sabe lo que se quiere conseguir y es elegida por el/los implicados en el proceso.
- La meta no está clara, solo se tiene una idea aproximada de lo que se quiere.
- Se sabe lo que no se quiere pero no está definido lo que se quiere.
- No se sabe lo que se quiere pero se quiere cambiar.

Dependiendo de cada situación emplearemos más o menos tiempo en esta etapa. En cualquier caso las metas deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Motivadoras:** que sea algo que realmente quiera conseguir el coachee y que suponga un cambio significativo, con suficiente fuerza emocional.
- **Específicas:** descripción precisa. El coachee ¿qué verá, oírás y sentirá que le haga darse cuenta de que ha conseguido la meta?, ¿cómo se dará cuenta otra persona?
- **Temporizadas:** contiene un acuerdo claro sobre los plazos.
- **Alcanzables:** existe una cierta probabilidad de éxito con perseverancia.
- **Seguibles:** hemos de poder saber y evaluar en todo momento a qué distancia de la consecución estamos.

Por último, es importante tener en cuenta que la meta debe estar expresada en positivo, desestimando la palabra «no» de la formulación. «*No somos unos desconocidos en el mundo de la publicidad*» es una meta mal formulada, «*En 6 meses somos conocidos por todas las empresas de publicidad de nuestra localidad*» es una meta bien planteada.

1.2. DEFINIR EL CAMINO

Definimos como camino la **planificación de tiempos y tareas** que la persona o grupo establece con el coach para la consecución de su meta desde el presente hasta la situación querida. Es el momento de crear el futuro.

El camino tiene sus hitos que nos indican el avance alcanzado. Estos hitos o metas a corto plazo son parte del plan de acción y pueden ser previstas tanto al comienzo como durante el propio proceso. En cualquier caso, el camino debe:

- Estar orientado hacia soluciones.
- Facilitar a las personas la toma de conciencia de las posibilidades, recursos y talentos que poseen.
- Prever y superar obstáculos.

DESARROLLAR TALENTOS

«Cualquiera hubiera triunfado si hubiera conocido su mejor cualidad» (Baltasar Gracián).

Esta es uno de los retos más importantes que tiene un gestor-coach, conectar a sus colaboradores con sus talentos, recursos y posibilidades. Todo es mucho más gratificante, motivador, creativo y generador de éxito si se tiene esta parte identificada.

No servirá de nada recurrir a la adulación o al reconocimiento fácil. Descubrir talentos lleva su tiempo pues tienen que ser reconocidos y aceptados como propios por parte de los implicados. Se trata, parafraseando a Carl Rogers, de trabajar en la dirección de dar a los colaboradores y a nuestro equipo más poder sobre sí mismos.

SUPERAR OBSTÁCULOS

¿Cuál es mi nivel? Mi nivel es el de la vez que mejor lo hice. Es bueno mantenerlo en mi mente. Me ayudará a ir superando los obstáculos y, si no es suficiente, los obstáculos me ayudarán a superar mi nivel. Los usaré para mi avance. Siempre hemos de decidir si merecen la pena el tiempo, la energía y el dinero requeridos.



Afrontar juntos las dificultades del camino genera confianza mutua entre colaborador y gestor y, una vez superadas, autoestima y confianza en sí mismo en el colaborador. Si es todo un equipo el que las supera, aumenta la unión y la complicidad.

El peligro para el gestor-coach está en no confiar en el colaborador o en el equipo. La tentación será abandonar o resolverles las dificultades. Si es cierto que el carácter determina conductas, también lo es que conductas nuevas llevan a un carácter nuevo.

Plantee preguntas, proponga retos, pero no de las respuestas. Provoque que se vean forzados a ir más allá de donde suelen ir. «*Siempre estoy haciendo cosas que no puedo hacer. Así es como consigo hacerlas*», decía Picasso. Sin olvidar que no vale la misma receta para todos, el mismo sol que permite ver al águila, impide ver al búho.

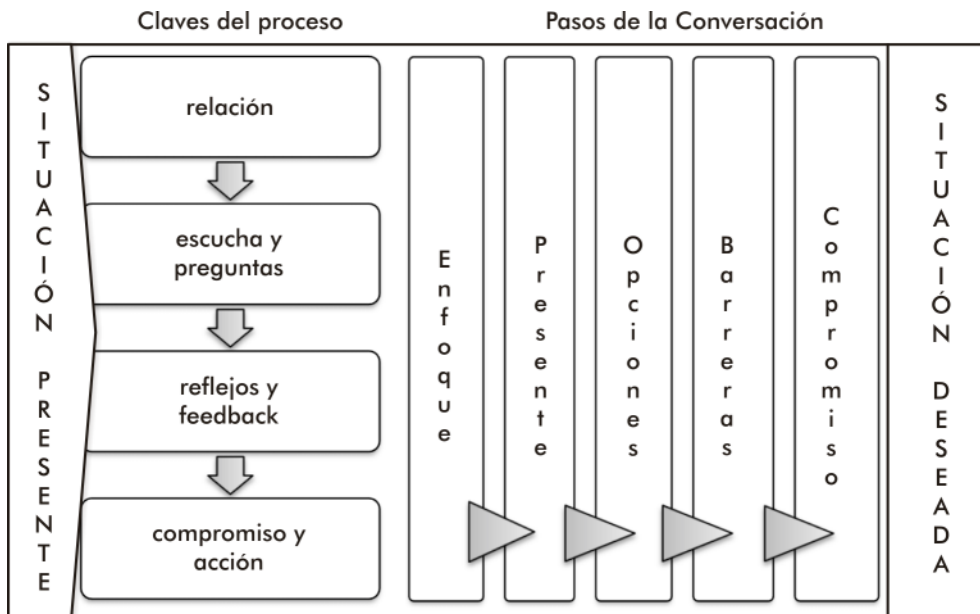
1.3. CERRAR EL PROCESO

Una vez conseguida la meta, el coach tiene que saber cerrar el proceso y celebrar la consecución de ésta. Es en esta parte donde se evalúa el proceso, poniendo de manifiesto los pasos dados, el aprendizaje adquirido. Después de esta evaluación, es importante celebrar el éxito.

Un buen cierre y celebración, amplía la sensación de capacidad y la motivación de los colaboradores para la consecución de metas posteriores. No celebrar puede implicar no cerrar y desalienta a la hora de abordar nuevas metas.

2. CÓMO SE DESARROLLA EL PROCESO: LAS SESIONES

Para llevar a cabo el proceso de coaching avanzando en las etapas y conseguir los cambios deseados daremos los siguientes pasos que apoyaremos con herramientas concretas:



Hay una serie de claves para el «cómo se hace coaching» que iremos estudiando con detalle en los siguientes apartados, desde la adquisición por parte del gestor-coach de las actitudes básicas del coach hasta la inexcusable acción y el obligado compromiso por parte del coachee.

Esas claves tomarán vida a lo largo de los cinco pasos que nos llevarán de la situación presente a la situación deseada:

- Enfoque.

- Presente.
- Opciones.
- Superar barreras y desarrollar talentos.
- Compromiso.

Una sesión puede contener todos los pasos o estar centrada en uno. Pueden ser más o menos formales, pero siempre planificadas y evaluadas por el coach, para calibrar el avance real y decidir qué hacer para facilitar el siguiente paso.

La frecuencia con la que se producen las sesiones y su duración la marcan los implicados en el proceso teniendo en cuenta la meta deseada, el tiempo del que se dispone y el plazo fijado para conseguirla.

2.1. ENFOQUE

En el caso de que estemos en el principio del proceso, ya hemos mencionado que se comienza concretando el para qué del mismo, por tanto, **definiendo la meta**. Si la meta ya está definida y estamos al comienzo de una sesión concreta, *enfocar* la sesión significa **decidir el tema del que se tratará en esa sesión**, expresándolo de manera positiva, es decir, definiendo *lo que queremos*, no lo que no queremos.

PREGUNTAS PODEROSAS PARA EL ENFOQUE

Se les llama preguntas poderosas porque abren caminos, aclaran y generan autonomía.

En el caso de inicio del proceso estableciendo la meta.

- Defina su meta.
- ¿Cómo le puedo ayudar en eso?
- ¿Cómo sería si alcanzara su meta? ¿Qué verá? ¿Qué oirá? ¿Qué sentirá? ¿Cómo se dará cuenta otra persona?

En el caso de inicio de una sesión/encuentro/reunión.

- ¿De qué le gustaría hablar?
- ¿Qué quiere conseguir específicamente?
- ¿Cuál es el problema que quiere solucionar?
- ¿Qué quiere cambiar en esta situación?
- ¿Para cuándo?
- ¿Cómo podemos optimizar nuestro tiempo hoy?

HERRAMIENTAS PARA CONCRETAR LA META

Herramienta 1: Cuestionario de la buena forma

- **Origen:** apuntes del Curso de Programación Neuro-Lingüística (PNL) Transpersonal del «*Instituto para el Potencial Humano*» (2000-01).
- **Objetivo:** tener en cuenta diversos factores que lleven a formular la meta de forma adecuada.
- **Tiempo:** si se trabaja con una sola persona puede llevar una media hora entre la realización del cuestionario y la puesta en común con el coach. Si se hace con varios colaboradores dependerá de cuánto tiempo queramos detenernos con cada uno.
- **Procedimiento:** el coach sigue el cuestionario con el/los coachees, tratando de aclarar dudas y reflejando lo que se va revelando como importante (más adelante detallaremos la técnica del *reflejo*).

Si se trabaja en grupo se puede dar un tiempo a los miembros del equipo para que respondan primero de forma individual (por escrito en la medida de lo posible) y, posteriormente, ir poniendo en común todas las respuestas.

CUESTIONARIO DE LA BUENA FORMA
(Condiciones de la buena formulación de objetivos)

CONDICIONES

PREGUNTAS

EXPRESADO EN FORMA POSITIVA

Implica lo que uno quiere hacer, no lo que uno no quiere hacer.

¿Qué es lo específicamente quiere o desea?

DEMOSTRABLE EN FORMA SENSORIAL

Representar el objetivo al menos en los tres sistemas representacionales principales de la PNL (VAK: visual, auditivo, kinestésico=sensaciones, tacto, gusto, olfato).

¿Cómo se daría cuenta de que obtuvo el objetivo?, ¿qué vería, escucharía, sentiría?, ¿cómo se daría cuenta otra persona?

ESPECIFICADO Y CONTEXTUALIZADO

Definir en qué contextos se desea y en cuales no se desea.

*¿Cuándo, dónde y con quién lo quiere?
¿Cuándo, dónde y con quién no lo quiere?*

INICIADO Y MANTENIDO POR LA PERSONA

El logro del objetivo debe basarse en nuestros propios recursos y no en los de ninguna otra persona.

*¿Qué le impide lograrlo? (limitaciones).
¿Qué necesitaría para lograrlo? (recursos).*

CHEQUEO ECOLÓGICO

El objetivo a alcanzar debe ser coherente en dos sentidos. Por un lado con las creencias y otros objetivos del individuo y por otro, debe tener en cuenta el contexto interpersonal en el que se mueve la persona para evitar posibles conflictos.

*¿En qué le beneficiaría si lo lograra?
¿Qué podría perder al lograrlo?
¿Cómo afectaría a su entorno si lo lograra?
¿Cómo cambiaría o afectaría a su vida el conseguirlo?*

Herramienta 2: Hoja de planificación de metas

Aunque abarca todos los pasos del proceso de coaching, lo incluimos como herramienta de esta fase inicial. Según vayamos dando los otros pasos podremos ir modificándola y actualizándola.



- **Origen:** basado en el método de fijación y consecución de metas personales de Paul J. Meyer y ejercicios de PNL.
- **Objetivo:** concretar la meta y perfilar el camino marcando acciones y tiempos. Prever los obstáculos del camino. Ayuda también a calibrar el compromiso requerido y si éste nos merece la pena.
- **Tiempo:** al menos una hora.
- **Procedimiento:** similar al cuestionario de la buena forma.

HOJA DE PLANIFICACIÓN DE METAS
Basado en el plan para la fijación y consecución de metas de Paul J. Meyer

<i>Fecha de hoy</i>	<i>Fecha límite (máximo 12 meses más)</i>	<i>Fecha realizada</i>
---------------------	---	------------------------

*LA META (Medible, Específica, Tangible, Alcanzable).
No más de 10 palabras. Expresada como ya conseguida y en positivo (lo que quiere, no lo que no quiere).*

Beneficios a alcanzar y/o pérdidas a evitar al alcanzar esta meta.

¿Cómo sabrá que ha conseguido su meta?

¿Qué verá?

¿Qué oírá?

¿Qué sentirá?

¿Cómo se darán cuenta los demás?

Necesidades que contribuye a cubrir esta meta:

Valores en esta área de la vida a los que se ajusta mi meta:

¿A qué me acerco al perseguir esta meta?:

¿De qué me alejo al perseguir esta meta?:

<i>Acciones específicas a realizar para alcanzar la meta</i>	<i>Recursos necesarios</i>	<i>Fecha límite</i>

POSIBLES OBSTÁCULOS u OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE (señale un mínimo de 3 obstáculos).

Primer obstáculo para alcanzar su meta

Posibles soluciones al primer obstáculo.

A pesar del primer obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?

Segundo obstáculo para alcanzar su meta

Posibles soluciones al segundo obstáculo.

A pesar del segundo obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?

Tercer obstáculo para alcanzar su meta

Posibles soluciones al tercer obstáculo.

A pesar del tercer obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?

(utiliza hojas adicionales para anotar más obstáculos).

MÉTODO DE SEGUIMIENTO DEL PROGRESO

	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Sí, pero más adelante</i>
<i>¿Merece la pena el TIEMPO requerido para alcanzar la meta?</i>			
<i>¿Merece la pena el ESFUERZO requerido para alcanzar la meta?</i>			
<i>¿Merece la pena el DINERO requerido para alcanzar la meta?</i>			

AFIRMACIONES para apoyar la consecución de la meta (herramienta 11)

VISUALIZACIÓN para apoyar la consecución de la meta (a través de fotografías, dibujos, collages...).
Especifique temas a utilizar y dónde utilizarlos

Herramienta 3: Lo primero es lo primero

- **Origen:** Stephen R. Covey. «Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva».
- **Objetivo:** priorizar cual es la meta más importante, la meta a la que se deben subordinar las demás. El mensaje es que lo primero siempre es lo primero y no debemos dejar que haya otras cosas por delante.
- **Tiempo:** 20 minutos.
- **Procedimiento:** se les pide a los colaboradores que escriban las 5 metas más importantes en el trabajo. Luego el coach les pide que las vayan tachando una a una, dándoles tiempo para descartar y para que se den cuenta de cómo se sienten con su elección. Finalmente, quedará una. Se pone en común y se acuerdan las prioridades.

Herramienta 4: Círculos de energía

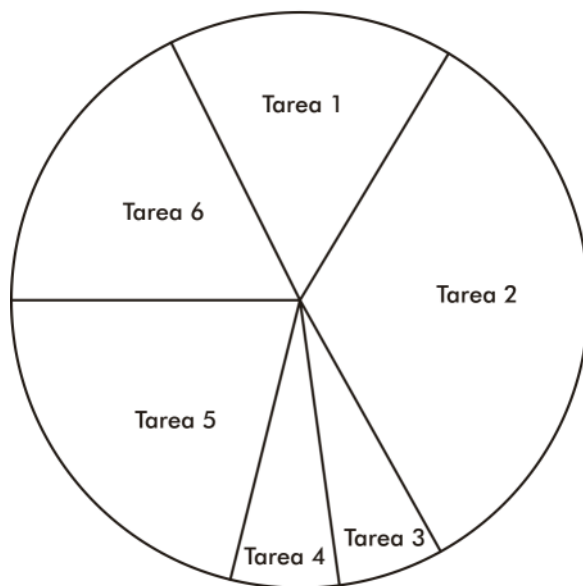
- **Origen:** ejercicio gestáltico.
- **Objetivo:** tomar conciencia de la diferencia entre lo que se hace en realidad y lo que gustaría hacer. Acercar los objetivos laborales de la organización a los objetivos laborales de los colaboradores.
- **Tiempo:** 20 minutos si el trabajo es individual y alrededor de 45 si es en grupo.
- **Procedimiento:** en el caso de un grupo de colaboradores, se les da un folio y se les dice que lo doblen por la mitad. Después han de dibujar un círculo que ocupe unos 2/3 de la cuartilla. A continuación escriben el siguiente título: «En qué invierto mi energía» (exactamente con estas palabras) y reparten el círculo proporcionalmente con las tareas en las que consideran que invierten su energía en el trabajo a modo de diagrama circular.

Una vez terminado, se les pide que doblen el folio de forma que tengan delante otra cuartilla en blanco y que el primer círculo quede oculto (y que se «olviden» de lo que han escrito en él). Se le pide que dibujen un segundo círculo que ocupe unos 2/3 de la cuartilla. A continuación escriben un nuevo título: «En qué me gustaría invertir mi energía» y realizan el mismo proceso que antes.

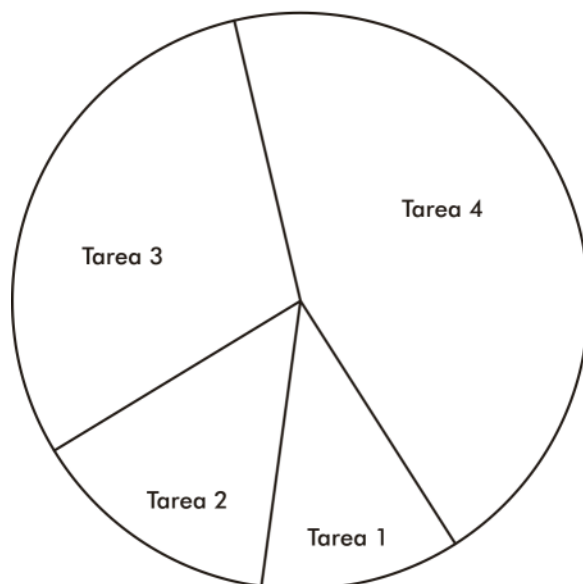
Una vez terminado este segundo diagrama circular, se les pide que lo comparen con el primero, se den cuenta de cómo se sienten con la comparativa y que lo escriban.

Se comparte y se da feedback sobre lo compartido.

¿EN QUÉ INVIERTO MI ENERGÍA?



¿EN QUÉ ME GUSTARÍA INVERTIR MI ENERGÍA?



Elementos sobre los que reflexionar:

- Si los círculos son parecidos o diferentes.
- Cómo se sienten con cada círculo.
- Qué tarea o área les parece más motivadora y útil y cual es la no.
- Qué tarea les gustaría hacer y no pueden.
- En qué dirección les gustaría ir y parece que no se puede. Aplicar las preguntas poderosas.
- Qué necesitarían para pasar del primer al segundo círculo.
- Priorizar tareas.

Aplicar las preguntas poderosas en cualquier caso.

Herramienta 5: Listado de molestias y listado de deseos

- **Origen:** ejercicio clásico recogido en «*Coaching para el éxito*» de T. Miedaner.
- **Objetivo:** tomar conciencia de cual es la necesidad que subyace tras la meta. Esto además nos puede dar luz para encontrar más opciones que puedan llevarnos a satisfacer la necesidad, sintiéndonos así más libres al tener más posibilidades.

También es útil para darse cuenta de qué cosas toleramos en el trabajo, pequeñas pero fastidiosas, qué es lo que no se quiere y que sí y como ambas cosas están conectadas.

- **Tiempo:** 40 minutos.
- **Procedimiento:** se les pide a los colaboradores que hagan primero una lista, de no menos de 30 molestias relacionadas con la empresa o el trabajo (la mesa llena de papeles desordenados, el horario, el café de la máquina, el exceso de ruido, un jefe complicado, comer solo...). Una vez realizada tienen que hacer una nueva lista con, al menos 30 deseos relacionados con el trabajo (más sueldo, eliminar alguna reunión, añadirla, redecorar el despacho, crear espacios para hablar de lo común...). Después se comparten y se da feedback. También se pueden relacionar las molestias y deseos con la jerarquía de necesidades de Maslow o la clasi-

ficación de necesidades de McClelland (ver unidad 5). El coach puede contemplar procedimientos y posibilidades para la eliminación de las molestias y de obtención de los deseos.

Herramienta 6: Visualización de futuro

Aplicable también a la fase de anticipar/eliminar barreras.

- **Origen:** coaching de plenitud (co-active coaching).
- **Objetivo:** especialmente útil para las situaciones en las que sólo se sabe que se necesita un cambio pero tenemos dificultad para especificarlo. Se trabaja con la imaginación para observar cómo proyectamos hacia nuestro futuro y desde esa posición perceptiva darnos cuenta de qué es lo que nos parece más importante y para decidir por donde avanzar.
- **Tiempo:** 10-15 minutos para la visualización y, el tiempo que se quiera emplear en caso de trabajarla en grupo.
- **Procedimiento:** se explica a los colaboradores que van a realizar una visualización, lo que requiere una disposición abierta y relajada. Se les pide que cierren los ojos, que respiren profundamente varias veces para ir relajándose cada vez más. El coach induce una visualización guiada hacia el futuro. Por ejemplo:

«Esta es una visualización en la que vamos a dirigirnos a lugares que no visitamos frecuentemente... vamos al encuentro de su «yo futuro», para traerse la información que él/ella le quiera dar... Cierre los ojos... y respire lenta y profundamente tres veces, con cada respiración le pide a su cuerpo que se relaje cada vez más... con una última respiración le pide a su cuerpo que se relaje completamente... Ahora imagine que hay una cuerda que sale de su columna vertebral, que se mete bajo tierra y le ancla al centro de la Tierra. De su cabeza surge un haz de luz que se eleva por encima de su cabeza, se engancha a él y se eleva por encima de la habitación, del edificio, y le transporta hasta el espacio exterior. Una vez allí, engancha con otro haz de luz que le lleva de regreso a la Tierra pero 10 años más tarde. Observa el lugar al que ha llegado, es su lugar de trabajo. Allí está usted, se encuentra consigo mismo dentro de 10 años. Se saludan durante unos instantes y se abrazan. Se retiran a un lugar tranquilo donde poder hablar y comienzan a conversar. Vd. le va a hacer dos preguntas: 1ª: ¿Qué recuerda de esos 10 años transcurridos? y 2ª: ¿Qué consejo tiene que darle a Vd.? Y, a partir de ahí, pregunte todo lo que quiera... Agradezca las respuestas.

Antes de despedirse asígnale un nombre a su yo futuro, un nombre con el que recordarle y dirigirse a él. Se despide, asciende de nuevo al espacio en el 2º haz de luz... engancha con el 1º y vuelve a la tierra en el presente... Volviendo a respirar de forma lenta y profunda vuelve a entrar en contacto con su cuerpo, y poco a poco, a su ritmo va abriendo los ojos para volver la conciencia a la sala en que se encuentra».

El coach pregunta: ¿Qué ha visto en su visualización?... y acompaña al coachee en la reconstrucción de su viaje interior... reflejando sentimientos, idea del yo, creencias (tal y como comentaremos al explicar la técnica del «reflejo»).

Llegado el momento, el coach invita al coachee a situarse en ese estado imaginado si es ahí a donde quiere llegar. Le pregunta por los pasos concretos, específicos y tangibles que podría dar para avanzar hacia allí. Eso que está en el futuro son sus valores.

En ese momento pueden aparecer los «SABOTEADORES» (ideas relacionadas con el «tú solo no puedes», «tú no vales». «no lo mereces», «jamás lo conseguirás»...) y trabajamos con ellos, viendo cuál es su intención positiva y motivando al colaborador a superar esos sabotadores desde lo que haya podido darse cuenta desde la posición de yo futuro.

Si se trabaja en grupo se puede hacer una rueda donde se va haciendo un breve trabajo uno a uno. Si alguien lo necesita podemos completar el trabajo con otras técnicas que explicaremos a continuación como:

- Un anclaje para conectar con su yo futuro.
- Si alguien ve claro su objetivo futuro, podemos completarlo con la herramineta «El viaje de un héroe», página 53.

2.2. PRESENTE

Llamamos «Presente» a la descripción de la situación actual. Fijada la meta es necesaria una investigación específica y realista de la situación actual. Esa evaluación ayudará a medir la distancia que hay que recorrer hasta llegar a la meta, ayudará a percibir las señales de éxito ya presentes, a valorar los sucesivos logros que conducen hacia la meta y a calibrar los obstáculos que están impidiendo el avance.

PREGUNTAS PODEROSAS PARA SITUAR EL PRESENTE:

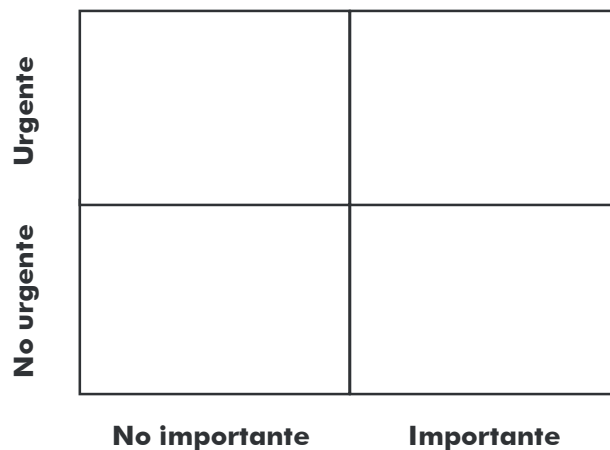
- ¿Cómo describe su situación presente?
- ¿Qué sucede en este momento?
- ¿Qué quiere que ocurra en esta situación?
- ¿Cuál es la distancia entre la situación actual y la situación deseada?
- ¿Qué hace que ya funciona?
- ¿Qué hizo para lograrlo?
- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Cuándo se manifiesta más el problema? ¿Y menos?
- ¿Qué necesita?
- ¿Cuánto necesita de eso?
- ¿Cómo hace para *NO* darse eso que necesita?
- ¿Qué inconvenientes le trae no tenerlo?
- ¿Qué *ventajas* le trae no tenerlo?

HERRAMIENTAS PARA SITUAR EL PRESENTE

Herramienta 7: Priorización de tareas o también llamado «cuadrante de Eisenhower»

- **Origen:** herramienta clásica de la literatura empresarial atribuida al mismo general Eisenhower.
- **Objetivo:** ayuda a hacerle más consciente de la relativa importancia y urgencia de las tareas que le ocuparán el día para concentrar los esfuerzos de una forma más útil.
- **Tiempo:** 45 minutos.
- **Procedimiento:** se reparten post-its o cualquier otro tipo de hojas pequeñas. En cada post-it se escribirá una tarea de las que tenemos que

llevar a cabo en nuestro trabajo. Una vez hecho esto, cada tarea se evalúa de 1 a 10 según su grado de importancia y urgencia (1 sería muy baja importancia/urgencia y 10 máxima importancia/urgencia). La importancia tiene que ver con demandas interiores, de nosotros hacia nosotros y la urgencia suele estar más relacionada con demandas que nos llegan del exterior. Se rellena el cuadrante pegando los post-its en alguna de las cuatro partes del cuadrante, en la que corresponda de acuerdo a su grado de importancia y urgencia.



- **Importante y urgente:** requieren su atención inmediata. Cuantas más tareas haya aquí, mayor será el nivel de estrés. Merece la pena preguntarse si una mejor planificación les habría dotado de menor urgencia.
- **Importante pero no urgente:** estas tareas suelen relacionarse con objetivos a medio y largo plazo. Debe asegurarse de que dispondrá de tiempo para ir ocupándose de ellas. Si tiene tareas de dirección, debe destinar a esta clasificación tanto tiempo y energía como le sea posible. Estas tareas suelen entrar en conflicto con las de la clasificación siguiente.
- **Urgente pero no importante:** no debe permitir que estas tareas le impidan ocuparse de las de la clasificación anterior. Pregúntese por que son urgentes. Son tareas que se podrían delegar a otra persona. Si es su jefe quien le ha solicitado estas tareas puede ser que deba

modificar su grado de importancia. Una tarea solicitada por otra persona tendrá la importancia que tenga para nosotros esa persona.

- **Ni importante ni urgente:** a la papelera. No perdamos tiempo y energía en estas tareas. A menudo no son más que excusas que nos creamos para no abordar otras tareas menos apetecibles.

Urgente	iHazlo! (Just do it!)	Planifica
	Delega	Rechaza
No urgente		
	Importante	No Importante

2.3. OPCIONES

Una vez analizado el presente, entramos en la fase de identificación de **opciones** apoyadas en nuestras fortalezas y orientadas hacia soluciones. Es necesario tomar conciencia de las posibilidades, ¿qué se puede hacer? observarlo desde distintas posiciones perceptivas, convirtiéndose en un observador diferente cada vez, explorando así todas las opciones.

PREGUNTAS PODEROSAS PARA ANALIZAR LAS OPCIONES

- Si no tuviera límite... ¿qué haría?
- ¿Qué opciones tiene?
- ¿Cuáles son sus recursos?
- ¿Qué es lo que mejor sabe hacer en referencia a la consecución de la meta?
- ¿Qué es lo que más le gusta hacer en referencia a la consecución de la meta?
- ¿Qué acciones puede emprender?
- ¿Qué ha intentado ya? ¿Qué funcionó?
- ¿Qué otras posibilidades hay? (podemos usar las tres posiciones perceptivas y cualquier otra herramienta que nos convierta en un nuevo observador).
- ¿Cuál de ellas podría funcionar mejor?
- En su experiencia, ¿qué funciona bien para los demás?
- Si pudiera empezar de nuevo, ¿qué cambiaría?
- ¿Cuál sería el resultado de esta elección?

Seguindo a Fritz Perls y su enfoque psicológico, la Gestalt, hay algo clave de lo que el gestor-coach debería darse cuenta:

- ¿Qué es lo que el colaborador cree que no puede conseguir sólo?

HERRAMIENTAS PARA ESTABLECER OPCIONES

Herramienta 8: Las posiciones perceptivas

- **Origen:** PNL.
- **Objetivo:** analizar y sentir una misma situación desde tres 3 puntos de vista o posiciones perceptivas fundamentales para acceder a una mayor cantidad de información. Muy útil también tanto en la fase anterior (presente) como en la siguiente (barreras).
- **Tiempo:** 20-30 minutos.

- **Procedimiento:** quien comparte su situación la relatará 3 veces, cada una desde una posición perceptiva diferente, es decir, desde el punto de vista de 3 observadores diferentes. ¿Quiénes son esos observadores?:
 - 1ª. Posición (yo mismo): el coach le propone al colaborador que relate lo que le pasa y cómo vive lo que le pasa en primera persona.
 - 2ª. Posición (otra persona, un «tú»): después el coach le pide al coachee que intercambien posiciones o que el coachee ocupe una nueva silla mirando a la silla que antes ocupaba para hablarse como si fuera otra persona diferente que le da su punto de vista sobre esa misma situación. Ahora expondrá la misma situación pero como si fuera un amigo o compañero que conoce la situación y le da su punto de vista al coachee. Formulará frases del tipo «lo que a ti te pasa es...», «porque tú sientes que...».
 - 3ª. Posición (el/ella, observador externo y desapegado): en un tercer momento el coach le pedirá que de nuevo exponga la situación; en esta ocasión en tercera persona, es decir, como si un tercero, un observador desapegado, le estuviera contando al coach lo que le pasa al coachee. La formulación sería tipo «lo que le pasa a (nombre del coachee) es...», «porque él siente que...». También es conveniente que se haga desde otra silla, desde una situación diferente a las anteriores.

Durante el ejercicio el coach debe estar muy atento y, si lo considera útil, puede hacer algunas preguntas poderosas.

Finalmente, se recopila toda la información obtenida desde cada posición. Se puede compartir dónde se ha sentido más cómodo el coachee, de dónde ha obtenido más información y de qué se ha dado cuenta.

2.4. SUPERAR BARRERAS Y DESARROLLAR TALENTOS

Una vez exploradas todas las opciones, pasaremos a la fase de **anticipar/eliminar barreras**. Pueden ser tanto internas como externas. Calibraremos si merece la pena el tiempo, la energía y el dinero que habrá que invertir en ello. Es el momento de ayudar al colaborador a generar autoconfianza Y DESARROLLAR SU POTENCIAL. Evidentemente, esta fase puede llevar sesiones de coaching enteras por sí sola.

PREGUNTAS PODEROSAS PARA SUPERAR BARRERAS Y DESARROLLAR TALENTOS

Si la meta no se ha conseguido es porque hay obstáculos. Tengamos en cuenta todos los que sean previsibles, por lo menos tres:

- Identifique el primer obstáculo para alcanzar su meta.
- Busque posibles soluciones al primer obstáculo.
- A pesar del primer obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?
- Identifique el segundo obstáculo para alcanzar su meta
- Busque posibles soluciones al segundo obstáculo
- A pesar del segundo obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?
- Identifique el tercer obstáculo para alcanzar su meta.
- Busque posibles soluciones al tercer obstáculo.
- A pesar del tercer obstáculo, ¿qué le impulsa a alcanzar la meta?

HERRAMIENTAS PARA SUPERAR BARRERAS Y DESARROLLAR TALENTOS

Herramienta 9: Análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

- **Origen:** herramienta de estrategia empresarial creada a principios de los setenta aplicable a la estrategia personal. En inglés se denominó SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.
- **Objetivo:** a nivel personal sirve para analizar los problemas que podemos encontrar al perseguir nuestra meta y elaborar una estrategia para enfrentarlos desde nuestras fortalezas personales y las oportunidades que podamos encontrar. Aplicado a la estrategia empresarial sirve para determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia genérica a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que actúa.

- **Tiempo:** no hay límites ni por arriba ni por abajo. Depende de si se analiza en solitario o si se elabora a partir de la retroalimentación del resto del equipo.
- **Procedimiento:** cumplimentar el siguiente cuadro. Lo aconsejable es hacerlo en grupo y completarlo desde el feedback que se den unos a otros. Las debilidades y fortalezas son internas, de la propia persona; las amenazas y oportunidades son externas, proceden del entorno. Una vez hecho, se puede contestar a las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
 - ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
 - ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
 - ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Debilidades:	Amenazas:
Fortalezas:	Oportunidades:

Herramienta 10: Técnica del anclaje en entornos laborales

- **Origen:** PNL.
- **Objetivo:** crear un acceso constante a nuestros mejores recursos para superar obstáculos como miedos o creencias de incapacidad, usando recursos que, normalmente, ya se poseen. Los recursos se activan presionando una parte del cuerpo, en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo.
- **Tiempo:** 5 minutos. Es importante revisar que el anclaje ha quedado bien asentado, si no, debe repetirse hasta conseguirlo.
- **Procedimiento:** el coach le da al/los coachee/s las siguientes instrucciones:
 1. Siéntese cómodamente.

2. Cierre los ojos y respire profundamente con el estómago varias veces.
3. Recuerde qué obstáculo le impide llegar a su meta.
4. Encuentre qué estado quiere recrear (tranquilidad, dinamismo, alegría, poder, confianza, etc) para superar el obstáculo.
5. Localice un punto de su cuerpo donde va a ejercer una presión para anclar luego esa sensación.
6. Traiga a su mente un momento de su vida donde sintió ese estado.
7. Revívalo tan intensamente como pueda, como si estuviese pasando ahora: mire lo que miraba, escuche lo que escuchaba, sienta lo que sentía.
8. Cuando esté viviéndolo al máximo, ejerza la presión en el punto elegido (no más de 20-30 segundos) para anclar esa experiencia.
9. Abra los ojos y piense en otra cosa diferente.
10. Pasados unos instantes, vuelva a ejercer la presión exactamente en el mismo lugar y con la misma intensidad, y compruebe sus efectos.

Si siente automáticamente la sensación deseada al presionar el punto, el anclaje es correcto. Si no, repetir el procedimiento hasta que se consiga. El anclaje podría ser también visual o auditivo.

Herramienta 11: Afirmaciones

- **Origen:** la importancia del diálogo interno de la persona en su conducta está generalmente reconocida. No obstante, hubo que esperar a comienzos de los setenta para que el entrenamiento en afirmaciones o auto-instrucciones^(*) alcanzara relevancia y reconocimiento dentro de la modificación de conducta. Si bien, ya en 1922 el francés Émile Coué diseñó un procedimiento de autosugestión basado en autodeclaraciones optimistas para el tratamiento de una amplia gama de problemas fisiológicos y psicológicos.

Para Coué creer que se sana es la piedra angular de la curación o siendo más exactos de la autocuración, de hecho concienciaba a sus pacientes en esta creencia como inicio de su terapia. Una vez que estaba asentada y

(*) Labrador, F.; Cruzado, J.A.; Muñoz, M. "Manual de técnicas de modificación de conducta" Cap. 4. Editorial Pirámide de Psicología. 1996

Zaray, R. "Emociones que curan" Ed. Martínez Roca S.A. 1996.

solidificada la creencia de curación, le hacía repetir diariamente a sus pacientes afirmaciones en las que estaban incluidas su curación y bienestar.

Otros autores como Bain (1928), Peale (1960) o Maltz (1960), utilizaron igualmente la modificación del diálogo interno como estrategia terapéutica de autosuperación.

Luria (1961), psicólogo soviético, sugirió que el niño pasa por tres fases para llegar a aprender el control interno de la emisión o inhibición de las respuestas motoras voluntarias.

Fase 1ª: La conducta del niño es controlada y dirigida por las instrucciones verbales emitidas por los adultos.

Fase 2ª: El niño va dándose instrucciones verbales semejantes a las que le dan los adultos para dirigir su propia conducta.

Fase 3ª: En esta última fase el niño autorregula su conducta mediante autoinstrucciones subvocales encubiertas.

- **Objetivo:** a través de la afirmación crear o modelar una disposición afectiva favorable para superar un obstáculo o desarrollar un aspecto positivo.
- **Tiempo:** 60 minutos.
- **Procedimiento:** la afirmación a elaborar puede constar de una sola frase o ser un párrafo completo (pero deberemos ser capaces de memorizarlo). Para su elaboración debemos tener en cuenta los siguientes requisitos:
 - Se expresa en **primera persona**. «YO...».
 - Es una declaración positiva, donde no aparezca la palabra «NO».
 - Ha de tener confianza en los resultados.
 - Está de acuerdo con ella.
 - Es concreta y tan breve como sea posible.
 - El verbo que sigue al pronombre yo, se escribe en **presente de indicativo**. Yo QUIERO.../Yo SOY.../Yo...
 - Sienta disfrute al enunciarla, como si de alguna manera, pudiera sentir por anticipado alguno de los efectos de haber hecho realidad su contenido.
 - Es importante combinar adjetivos calificativos de cualidades que uno entiende que ya posee junto a otros de cualidades que desea desarrollar.

Una vez formulada la afirmación hay que repetirla 100 veces seguidas durante 33 días ininterrumpidos (si se falla algún día, hay que recomen-
zar). Esta nueva imagen de nosotros mismos, pasará a nivel inconsciente desde donde también actuará. Así las afirmaciones influyen en nuestros procesos mentales y emocionales y, desde ahí, en nuestras acciones.

Herramienta 12: El viaje de un héroe

- **Origen:** basado en el curso «El Patrocinio en Coaching» de Robert B. Dilts impartido en Guadalajara, Jalisco (México) en enero de 2003.
- **Objetivo:** aventurarse simbólicamente en el camino hacia la meta para tomar conciencia de él, de los obstáculos que vamos a encontrar y encontrar motivación y formas de vencerlos. Hacerse una buena idea de cómo se siente con la meta conseguida.
- **Procedimiento:**
 1. Se crea una línea del tiempo imaginaria en el suelo.
 2. Se sitúa al coachee en el presente. El coachee-héroe señala el pasado y el futuro.
 3. Sitúa la meta en algún lugar de la sala dentro de la línea del tiempo. La describe desde la distancia (el coachee está en el punto donde sitúa el presente).
 4. Se le pide que se de cuenta de lo que siente ante el umbral que debe cruzar para acercarse a la meta. ¿Qué le detiene?, ¿cuál es su resistencia, el obstáculo, la barrera?, ¿cuál es el miedo?
 5. El coach se pone delante del coachee-héroe y le ayuda a «materializar» la resistencia, la barrera, el miedo. Éste crea una metáfora física para su miedo o sentimiento de resistencia (le da imagen, forma, tamaño, peso, dureza, color, olor, sabor, temperatura, sonido...).
 6. Coach y coachee intercambian lugares, para que el coachee se sitúe en el rol de su propia resistencia o miedo.

Desde esta posición y perspectiva, el coach pregunta al coachee para que «se dé cuenta»: ¿Cuál es la intención positiva de la resistencia o miedo?... ¿Cuáles son los recursos que necesito para satisfacer esa intención positiva en una forma nueva y más apropiada?

7. El coachee deja el presente en su línea de tiempo y camina hacia el futuro «como si» pudiera cruzar el umbral y llegar al lugar que representa la meta.

El coachee se sitúa en este punto donde experimenta la sensación de haber alcanzado su meta (esta sensación es un gran generador de motivación).

8. Desde la meta, el coachee se vuelve a mirar al punto donde se sitúa el presente, donde está luchando con la barrera (el umbral), y envía un mensaje.
9. El explorador regresa al presente, trayendo los recursos necesarios desde la posición del futuro para aplicarlos en el presente. El explorador reflexiona sobre cómo estos recursos pueden transformar la resistencia o miedo en un guardián que le apoyen en la consecución de su meta.
10. El explorador regresa al punto en el futuro que representa a la meta en su línea del tiempo y vuelve a experimentar la sensación de haber alcanzado la meta.

2.5. COMPROMISO

Un sueño con acción puede convertirse en realidad. Un sueño sin acción queda en fantasía. Sin *compromiso* y sin acción no podemos hablar de coaching. Quizá haya que comenzar a elaborar nuestro plan de acción con todo lo clarificado en las fases anteriores, o simplemente seguirlo o actualizarlo, definiendo los próximos pasos, introducir estándares más elevados, acentuar el apoyo del gestor-coach... En cualquier caso, siempre asegurarse que existe un compromiso hacia la acción. Por ello hay tres preguntas clave: ¿Qué vas a hacer? ¿Cómo? y ¿Cuándo?

PREGUNTAS PODEROSAS PARA ALCANZAR UN COMPROMISO

- ¿De qué se ha dado cuenta?
- ¿Cuánto está dispuesto a invertir por conseguir la meta (tiempo, energía y dinero)?
- ¿Qué va a hacer? ¿Qué más?
- ¿Cómo lo va a hacer? ¿con qué plan de acción?
- ¿Cuál es el paso más importante/urgente?
- ¿Cuándo lo va a hacer?
- ¿Puede introducir estándares más elevados?
- ¿De qué manera contribuirán estas acciones a tu meta?

Llegados a este punto, hay una pregunta importante por parte del gestor-coach hacia el colaborador:

- ¿De qué manera puedo mantenerle responsable de sus compromisos?

En esta parte es donde hay que darse cuenta de que el proceso de avance en las tareas a realizar durante el proceso de coaching es sobre todo responsabilidad del coachee. Tanto el establecimiento como la realización de las tareas son responsabilidad de los que tienen la meta. Como coach lo más útil es ir reflejando el nivel de actividad y compromiso y la constancia y voluntad invertidas, calibrando el nivel de éxito que se está alcanzando. Pero no es un vigilante o juez, si es percibido como tal, posiblemente generará incomodidad, inseguridad, sensación de ser controlado.

3. POR QUE NO FUNCIONA UN PROCESO DE COACHING Y QUÉ HACER EN ESOS CASOS

Revisemos al coachee: ¿Está dando pasos adelante? ¿Está realizando las acciones a las que se compromete? Si no es así ¿Qué le hace no cumplir sus compromisos? ¿Cómo hace para no cumplirlo?, ¿Qué inconvenientes le trae no tomar acción?, ¿Qué ventajas le trae no tomar acción?

Revisemos al coach:

- **¿Confía** en su coachee?
- **¿Confía** en la idea de que el colaborador es capaz de generar sus propias soluciones de forma creativa y adecuada?
- ¿Se está enfocando el proceso desde las experiencias del coachee (no desde las del gestor-coach)?

Y, revisando al coach es fundamental lo siguiente:

- **¿Hemos sido capaces de construir una relación** adulto-adulto basada en la **confianza** mutua?

Errar en la elección o la ejecución de alguna de las herramientas que presentamos a lo largo del manual o cualquier otra puede llevar a la pérdida de algo de tiempo, energía y quizá dinero, pero el proceso de coaching continuará. Ahora bien, un proceso de coaching no avanzará si no conseguimos crear una relación de trabajo adecuada entre coach y coachee basada en la confianza, la seguridad y la aceptación.

¿Cuándo ocurre esto? Cuando *el coach no está ejercitando bien las tres actitudes básicas* que describiremos en la unidad 3. Si el proceso de coaching no está dando resultados, el coach se tiene que preguntar: ¿En qué estoy fallando a la hora de aplicar las tres actitudes básicas? Nos estamos refiriendo a *la autenticidad, la aceptación incondicional y la empatía*.

RESUMEN

1. El coaching es un proceso que tiene tres etapas fundamentales: definir la meta, establecer el camino y recorrerlo y cierre del proceso.
2. Encontrar los talentos de la persona es el mejor punto de anclaje para que avance con fuerza.
3. El coach debe estar preparado con herramientas que faciliten el proceso. Estas herramientas se irán aplicando según sea pertinente en función al momento en el que se encuentre el proceso.
4. El proceso de coaching se hace sesión a sesión y estas son planificadas entre el coach y el coachee.
5. Las sesiones tienen un esquema base. Cada parte del esquema, puede constituir a su vez, una sesión en si misma.
6. Las partes de una sesión son: enfoque, presente, opciones, barreras, compromiso.

Enfoque	¿De qué quiere hablar? Acordar la meta ¿Cómo le puedo ayudar?
Presente	¿Qué diferencias hay entre su meta y su situación actual?, ¿Qué hace ya que esté bien?
Opciones	¿Qué necesita hacer?, ¿Si no tuviera límites...?, ¿Qué más?
Barreras	¿Qué hay que le frena?, ¿Cómo va a minimizar / eliminar los obstáculos?, ¿Qué más? (tres veces al menos).
Compromiso	¿De qué se ha dado cuenta? ¿Qué hará?, ¿Qué más?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Seguimiento.

7. Un proceso de coaching no avanzará si no conseguimos crear una relación de trabajo adecuada entre coach y coachee.

¿Cuándo ocurre esto? Cuando el coach no está ejercitando bien las tres actitudes básicas que describiremos en la unidad 3.

