
El coach y su papel en un proceso de coaching

PID_00227009

Beatriz Sora Miana

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas



Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Definición: ¿Qué es un coach?	7
1.1. Las competencias de un coach	7
1.1.1. Establecer los cimientos	8
1.1.2. Crear conjuntamente la relación	9
1.1.3. Comunicar con efectividad	10
1.1.4. Facilitar el aprendizaje y los resultados	11
2. Cuidado y guía	17
2.1. Herramientas del cuidador: psicogeografía	20
2.1.1. El empleo de la psicogeografía para facilitar diferentes tipos de procesos de grupo	23
2.1.2. La psicogeografía como aspecto clave del coaching y del cuidado	24
2.2. Herramientas del cuidador: «el ángel de la guarda»	24
3. Coaching	26
4. Enseñanza	28
4.1. Desarrollo de capacidades	28
4.2. La enseñanza y el juego interno de la actuación	29
4.3. Canales de representación	30
4.3.1. Canales de representación y estilos de aprendizaje	31
5. Tutoría	33
5.1. Valores	33
5.2. Valores y creencias	34
5.3. El poder de las creencias	35
5.4. Tutoría de valores y creencias	36
5.5. Modelado de funciones	36
6. Patrocinio	38
6.1. Identidad	38
6.2. Estilo y creencias del patrocinador	39
6.3. Mensajes de patrocinio	39
6.4. Patrocinio inexistente y patrocinio negativo	41
6.5. Habilidades de patrocinio	42

7. Despertar	44
7.1. Espíritu y campo	44
7.2. La figura del coach como despertador	45
7.3. No saber	46
7.4. Exteriorización	46
Resumen	47
Actividades	49
Ejercicios de autoevaluación	49
Solucionario	50
Glosario	51
Bibliografía	52

Introducción

Este módulo aborda la comprensión de lo que es un coach, cuáles son sus competencias y qué papeles o funciones debe adoptar al acompañar a un cliente en un proceso de coaching.

En primer lugar, se identifican las competencias de un coach, para definir posteriormente qué es el coaching según el tipo de demandas que se plantean en el proceso.

A continuación, se analizan los papeles que adopta el coach según estas demandas. Concretamente se abordan las funciones de cuidado y guía, enseñanza, tutoría, patrocinio y despertar.

Objetivos

1. Saber qué es un coach.
2. Distinguir entre coaching con «C» y con «c».
3. Aprender las diferentes funciones que realiza un coach.

1. Definición: ¿Qué es un coach?

El coaching debe considerar el entorno en el que actúan e interactúan el sistema y sus miembros. En otras palabras, ha de tener en cuenta dónde y cuándo tienen lugar las operaciones, las interacciones y las relaciones. Los factores ambientales determinan el contexto, así como las limitaciones y ventajas con las que trabajan las personas. Por consiguiente, el coaching debe abordar varios factores de carácter personal y contextual.

En resumen, el coaching debe atender varios factores:

- **Factores del entorno:** Son los que determinan las oportunidades y las limitaciones externas que deben identificar los individuos y las organizaciones y frente a las que han de reaccionar. Implican tomar en consideración dónde y cuándo ocurre el éxito.
- **Factores del comportamiento:** Son los pasos específicos de acción que se toman para alcanzar el éxito. Implican lo que hay que hacer o cumplir, específicamente, para lograr el resultado deseado.
- **Capacidades:** Están relacionadas con los mapas mentales, los planes y las estrategias que conducen al éxito. Orientan la forma de seleccionar y controlar las acciones.
- **Valores y creencias:** Proporcionan el refuerzo que apoya o inhibe determinadas capacidades y acciones. Están relacionados con los motivos para elegir un determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que llevan a la persona a actuar o a perseverar.
- **Factores de identidad:** Están relacionados con el sentido de la persona sobre su papel o misión. Estos factores están en función de cómo se percibe a la persona o el grupo.
- **Factores espirituales:** Se relacionan con la visión de la persona respecto al sistema al que pertenece. Estos factores implican analizar para quién y para qué (el propósito) se ha tomado un camino o se ha dado un paso determinado para realizar una acción.

1.1. Las competencias de un coach

La International Coach Federation (ICF) ha descrito y estipulado una serie de competencias básicas del coaching, que se han diseñado con el objetivo de fomentar una mayor comprensión de las habilidades y los enfoques utilizados

actualmente en la profesión, de acuerdo con la definición de la ICF. Se dividen en cuatro grupos. Todas se consideran críticas y necesarias, y deben estar presentes en cualquier coach competente.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de estas competencias, así como de sus comportamientos asociados.

1.1.1. Establecer los cimientos

Adherirse al código deontológico y a los estándares profesionales

Capacidad para comprender la ética y los estándares del coaching y para aplicarlos apropiadamente a todas las situaciones de coaching.

- 1) Comprende y exhibe en su propio comportamiento los estándares de conducta de la ICF.
- 2) Entiende y respeta el código deontológico de la ICF.
- 3) Comunica claramente las distinciones entre coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
- 4) Deriva al cliente a otro profesional de apoyo, si procede, sabiendo cuándo es necesario y cuáles son los recursos disponibles.

Establecer el acuerdo de coaching

Habilidad para entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y para establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.

- 1) Entiende y aborda con el cliente de una manera efectiva las líneas generales y los parámetros específicos de la relación de coaching (por ejemplo: aspectos logísticos, honorarios, concertación de citas, participación de terceras personas si fuera necesario, etc.).
- 2) Alcanza acuerdos sobre lo que es adecuado y lo que no dentro de la relación, lo que se ofrece y lo que no, así como sobre todo lo referente a las responsabilidades del coach y del cliente.
- 3) Determina si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.

1.1.2. Crear conjuntamente la relación

Establecer confianza e intimidad con el cliente

Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo del respeto y la confianza mutuos.

- 1) Da muestras de interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.
- 2) Demuestra continuamente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- 3) Establece acuerdos claros y cumple sus promesas.
- 4) Demuestra respeto por las percepciones del cliente, su estilo de aprendizaje y su manera de ser.
- 5) Apoya y anima constantemente al cliente a exhibir nuevos comportamientos y a realizar nuevas acciones, incluyendo las que implican asumir riesgos y miedo al fracaso.
- 6) Pide permiso al cliente para adentrarse en temas delicados o que sean nuevos para él.

Estar presente en el proceso coaching

Habilidad para tener plena conciencia y para crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

- 1) Está presente y es flexible durante el proceso de coaching, centrándose en el momento actual.
- 2) Utiliza su intuición y confía en su saber interno: hace caso de sus «corazonadas».
- 3) Está abierto a no saber y a correr riesgos.
- 4) Considera varias maneras de trabajar con el cliente y escoge en cada momento la más efectiva.
- 5) Utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero, pero enérgico.
- 6) Cambia de perspectiva con seguridad y experimenta nuevas alternativas a sus acciones.

7) Demuestra confianza cuando aborda emociones fuertes y tiene autocontrol, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.

1.1.3. Comunicar con efectividad

Escuchar activamente

Habilidad para centrarse completamente en lo que el cliente dice y en lo que no dice, con el objetivo de comprender el significado de lo que dice en el contexto de sus deseos y ayudarlo a expresarse.

- 1) Atiende al cliente y a sus necesidades y objetivos, no a las necesidades y objetivos que el coach tiene para el cliente.
- 2) Escucha las preocupaciones, las metas, los valores y las creencias del cliente sobre lo que este considera que es posible y lo que no.
- 3) Percibe la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente.
- 4) Resume, parafrasea, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho para garantizar la claridad y la comprensión.
- 5) Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- 6) Integra y construye basándose en las ideas y las sugerencias del cliente.
- 7) Extrae lo esencial de lo que el cliente le comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse en largas historias descriptivas.
- 8) Permite que el cliente exprese o «ventile» su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso.

Realizar preguntas potentes

Habilidad para hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.

- 1) Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.
- 2) Hace preguntas que revelan descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción (por ejemplo, las que desafían las presunciones del cliente).

3) Hace preguntas abiertas que aportan mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.

4) Hace preguntas que llevan al cliente hacia lo que desea y no que le conducen a justificarse o a mirar hacia el pasado.

Comunicar directamente

Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching y para utilizar el lenguaje para que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

1) Es claro, articulado y directo al aportar y compartir *feedback*.

2) Reencuadra y articula conceptos para ayudar al cliente a entender, desde otra perspectiva, lo que quiere o aquello de lo que no está seguro.

3) Indica claramente los objetivos del coaching, la agenda de la sesión y el propósito de las técnicas o ejercicios.

4) Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, ni racista, ni demasiado técnico, jerga...).

5) Utiliza metáforas y analogías que ayudan a ilustrar un tema o a pintar un cuadro con palabras.

1.1.4. Facilitar el aprendizaje y los resultados

Crear consciencia

Habilidad para integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y para realizar interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

1) Va más allá de lo que se dice al determinar las preocupaciones del cliente y no se deja llevar por la descripción que este hace.

2) Propone reflexiones e indagaciones en busca de una mayor comprensión, conocimiento y claridad.

3) Identifica para el cliente sus preocupaciones ocultas, las maneras fijas y típicas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y su interpretación, las disparidades entre sus pensamientos, sensaciones y acciones.

- 4) Ayuda a los clientes a descubrir para sí mismos nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, humores, etc., que les refuerzan en su capacidad para actuar y para alcanzar lo que es importante para ellos.
- 5) Comunica perspectivas más amplias a los clientes y les inspira a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción.
- 6) Ayuda a los clientes a ver los diferentes factores interrelacionados que afectan a sus comportamientos (por ejemplo: pensamientos, emociones, cuerpo, historial).
- 7) Expresa nuevos descubrimientos a sus clientes para que les resulten útiles y tengan significado para ellos.
- 8) Identifica los puntos fuertes y las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo de los clientes, y los aspectos más importantes que se han de tratar durante el proceso de coaching.
- 9) Pide al cliente que distinga entre asuntos triviales y relevantes, entre comportamientos situacionales y recurrentes, cuando detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho.

Diseñar acciones

Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

- 1) Desarrolla ideas conjuntamente con el cliente y le ayuda a definir acciones que le permitan demostrar, practicar y profundizar en nuevos aprendizajes.
- 2) Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas clave para alcanzar sus metas.
- 3) Compromete al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones y a tomar decisiones relevantes.
- 4) Promueve la experimentación y el autodescubrimiento activos, en los que el cliente aplique lo que se ha discutido y lo que ha aprendido inmediatamente después de las reuniones de coaching, ya sea en su vida o en su trabajo.
- 5) Celebra los éxitos del cliente y su capacidad de crecimiento en el futuro.

6) Desafía las presunciones y las perspectivas del cliente provocando nuevas ideas y encontrando nuevas posibilidades para la acción.

7) Plantea y defiende puntos de vista que estén en concordancia con las metas del cliente y le invita a considerarlos sin ningún compromiso por su parte.

8) Ayuda al cliente a «actuar en aquel momento» en la sesión de coaching, aportando apoyo inmediato.

9) Anima al cliente a ir siempre más allá y a aceptar desafíos, pero a un ritmo cómodo para el aprendizaje.

Planificar y establecer metas

Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.

1) Consolida la información recogida y establece un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente, que abordan sus preocupaciones así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo.

2) Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas.

3) Hace ajustes a lo planificado, según el proceso de coaching y los cambios en la situación.

4) Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos de aprendizaje (por ejemplo: libros, otros profesionales...).

5) Identifica y apunta los primeros éxitos que son importantes para el cliente.

Gestionar progreso y responsabilidad

Capacidad para centrar la atención en lo que realmente es importante para el cliente y para dejar la responsabilidad de actuar en sus manos.

1) Plantea y pide claramente al cliente que realice acciones orientadas a las metas planeadas.

2) Demuestra que realiza un seguimiento por medio de preguntas al cliente sobre las acciones a las que se había comprometido en anteriores sesiones.

3) Da reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, lo que ha aprendido y de lo que se ha dado cuenta desde la sesión anterior.

- 4) Prepara, organiza y repasa eficazmente con el cliente la información obtenida a lo largo de las sesiones.
- 5) Mantiene al cliente sobre la pista entre sesiones prestando atención al plan de coaching y a sus resultados, las líneas de actuación acordadas y los temas para futuras sesiones.
- 6) Se centra en el plan de coaching, pero también está abierto a ajustar comportamientos y acciones basados en el proceso de coaching y en los cambios de dirección en las sesiones.
- 7) Es capaz de retroceder y avanzar en el escenario general al que se dirige el cliente, fijando el contexto de lo que se está discutiendo y dónde quiere llegar.
- 8) Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa su responsabilidad sobre lo que dice que va a hacer, mediante los resultados de una acción deseada o un plan específico con plazos determinados.
- 9) Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, tratar preocupaciones o temas clave y desarrollarse (obtener *feedback*, determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar sobre las experiencias propias y aprender de ellas).
- 10) Enfrenta al cliente de un modo positivo al hecho de no haber llevado a cabo las acciones acordadas.

El papel del coach consiste en proporcionar el apoyo y el acompañamiento necesarios para ayudar al cliente o *coachee* a desarrollarse, crecer y evolucionar en todos los niveles de aprendizaje que representan los factores mencionados anteriormente. Así, pues, el coach deberá atender a uno o varios niveles de aprendizaje, lo que le exigirá adoptar alguno de los siguientes papeles:

- 1) cuidado y guía
- 2) coaching
- 3) enseñanza
- 4) tutoría
- 5) patrocinio
- 6) despertar

Antes de abordar estas funciones, me gustaría plantear un caso de creación de una nueva empresa, extraído del texto de Dilts (2004, pág. 31), que ejemplifica los distintos papeles que el coach debe adoptar en el proceso de acompañamiento de los clientes para la consecución de este objetivo.

«Para que un grupo de jóvenes se convierta en un equipo eficaz, sus coaches tienen que organizar una serie de recursos elementales, como un campo, unos uniformes, un equipamiento y unos refrescos, todo ello proporcionado por diferentes cuidadores. Los jugadores también necesitarán una guía para saber cómo llegar al campo de juego, así como una agenda del coaching y de los partidos (en otras palabras, para saber dónde y cuándo van a tener lugar esas actividades).»

Este párrafo representa el papel de cuidado y de guía.

«Para utilizar adecuadamente todos esos recursos y oportunidades, los jóvenes deberán desarrollar competencias de comportamiento con relación a las acciones fundamentales que conforman el juego. Eso entraría en la categoría del coaching tradicional (con «c» minúscula). Los coaches de los lanzadores y los bateadores, por ejemplo, deben observar a los jugadores lanzando la pelota y bateando, para poder proporcionar a cada uno de ellos los consejos e indicaciones pertinentes. Para que puedan actuar como un equipo, los coaches también deben ayudar a sus jugadores a coordinar sus cometidos específicos con el desarrollo general del juego.»

Este párrafo representa el papel de coaching.

«Sin embargo, la competencia en comportamiento sería inútil si los jugadores no comprendiesen el juego. Por consiguiente, los coaches también han de enseñar las reglas del juego a los jugadores, además de explicarles cómo han de ajustar sus acciones a distintas situaciones. Ello implica comprensión cognitiva y juicio basados en el conocimiento de las contingencias y los resultados posibles. Los jugadores deberán asimismo aprender a centrar adecuadamente la atención y a mantener “la cabeza en el juego”. Estos elementos se conocen como el “juego interno” de cada deporte concreto. Se trata del conocimiento y de la comprensión que constituyen la base de la habilidad y la capacidad para practicar el juego del que se trate.»

Este párrafo representa el papel de enseñanza.

«Para trabajar juntos eficazmente y desarrollar la voluntad de ganar, los jugadores también han de creer en sí mismos y en sus compañeros, además de compartir valores comunes. Una de las funciones clave del coach consiste en contribuir a insuflar a los jugadores los valores y las creencias que les ayudarán a mejorar y triunfar. Debe motivarles a exhibir valores cruciales, como respeto, fiabilidad, disciplina, trabajo en equipo, etc., demostrándoselos con su propio ejemplo. Además, un buen coach deberá proporcionarles inspiración y motivación para mantener centrada la atención y superar situaciones difíciles. Los jugadores pueden caer a veces en un bajón en el que rindan por debajo de sus posibilidades, lo que pondrá a prueba la confianza y la fe en sí mismos. En estas situaciones, el coach deberá actuar como mentor para ayudarles a recuperar un marco mental positivo.»

«Si, por ejemplo, un jugador tiene problemas en la posición de lanzador o bateador, el coach puede pedir tiempo muerto y mantener una breve charla con él. Lo habitual es que, durante esa conversación, el coach no se dedique a dar consejos específicos de comportamiento al jugador ni a explicarle el juego, sino que más bien empleará el poco tiempo que tiene en decirle algo parecido a “Vamos. Sabes que puedes hacerlo. Estamos todos contigo. Relájate y da lo mejor de ti mismo”. El propósito de esos mensajes de ánimo no es otro que el de ayudar al jugador a reforzar y expandir la confianza en sí mismo.»

Este párrafo representa el papel de tutoría.

«Los mejores coaches son también patrocinadores para sus jugadores, que

serán reconocidos por el coach como individuos especiales y únicos. El coach ve en cada uno de ellos a un ganador de su identidad y lo considera un contribuidor valioso e importante en el equipo. Son precisamente este reconocimiento y esta aceptación los que inspiran a los jugadores a dar lo mejor de sí mismos. Un buen indicador del poder de esta clase de patrocinio se pone en evidencia en los resultados de los intentos de inducir estados de excelencia y momentos cumbre en los atletas. Al pedirles que recuerden un momento en el que dieron lo mejor de sí mismos y rindieron con excelencia suelen recordar ciertos acontecimientos, pero en general tienen dificultades para recuperar el sentimiento pleno de aquel estado cumbre. En cambio, al preguntarles cuál ha sido su mejor coach, muchos de ellos entran inmediatamente en un estado fuerte y lleno de recursos, porque fue precisamente gracias al reconocimiento y a la aceptación del coach como llegaron a verse a sí mismos como jugadores de béisbol o como ganadores.»

Este párrafo representa el papel de patrocinador.

«Las personas también suelen explicar que han aprendido lecciones importantes gracias a su implicación con el deporte. Eso ocurre cuando un coach es capaz de despertar en ellas la experiencia del juego como una metáfora más profunda de la vida. Sin duda, la razón por la que algunas personas acaban dedicando su vida al deporte estriba en que, gracias a él, se sienten conectadas a algo de índole superior. Ciertamente, uno de los principales objetivos del coach consiste en trabajar para crear espíritu de equipo gracias al cual sus jugadores sientan que tienen un propósito y que pertenecen a un grupo. Se trata, sin duda, de un factor clave para el éxito de cualquier equipo en competición, así como un aspecto que puede acompañar a la persona el resto de su vida.»

Este párrafo representa el papel de despertar.

Esta serie de funciones (cuidado, guía, coaching, enseñanza, tutoría, patrocinio y despertar) define un conjunto de habilidades propias del coaching con «C» mayúscula. Cada uno de los niveles de apoyo requiere una cualidad distinta de relación por parte del coach, así como el correspondiente conjunto de herramientas.

2. Cuidado y guía

La guía y el cuidado están relacionados con el hecho de proporcionar apoyo respecto al entorno en el que tiene lugar el cambio del individuo o de la organización.

El **entorno** es el contexto externo en el que se producen nuestras interacciones y nuestro comportamiento. Es lo que percibimos que está fuera de nosotros, como por ejemplo, el tipo de oficina, las condiciones ambientales, el nivel de ruido, etc. Estos estímulos externos afectan a nuestras respuestas y al estado de los individuos y de los miembros de un equipo, y deben considerarse parte integrante de cualquier proceso orientado a un objetivo. Así, pues, los factores ambientales determinan las limitaciones y las oportunidades externas que los individuos y las organizaciones deben reconocer y a las que han de reaccionar; es decir, los factores contextuales, como el espacio físico y las limitaciones de tiempo, influyen sobre cómo abordamos un problema o un objetivo.

Como hemos mencionado, para poder alcanzar un determinado resultado, objetivo o estado deseado, se han de identificar y atender las oportunidades y limitaciones del entorno. Por consiguiente, para tener una actuación eficaz, además de definir el estado presente y el estado deseado, se han de abordar las limitaciones y sacar el máximo partido de las oportunidades del entorno en el que estamos inmersos. Estos factores ambientales surgen en la planificación para lograr nuestros objetivos en forma de «contingencias», factores que pueden variar o no, pero que no están sujetos al control arbitrario del individuo o de la organización.

Los cuidadores y los guías nos ayudan a sacar partido de las oportunidades del entorno y a identificar y tratar adecuadamente las limitaciones ambientales.

Ser cuidador implica proporcionar un entorno seguro y sustentador. Está relacionado con atender al contexto externo, asegurarse de que lo necesario esté disponible y dar los pasos oportunos para que no se produzcan distracciones o interferencias innecesarias procedentes del exterior.

Un ejemplo de cuidado es el siguiente:

El hecho de crear un evento externo para los directivos de una compañía es un ejemplo de cuidado. El objetivo de este tipo de eventos consiste en proporcionar un entorno enriquecedor y de apoyo, que conduzca a la construcción de equipo y al crecimiento personal.

Cuando un coach actúa como cuidador crea un contexto para apoyar al máximo a sus clientes en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos y desarrollarse con éxito en el ámbito personal. Esto implica que el coach considere preguntas como las siguientes:

- ¿Qué recursos y qué apoyo externos necesitan los clientes para alcanzar sus objetivos?
- ¿Dónde pueden encontrarlos y quién puede proporcionárselos?
- Para alcanzar esos objetivos, ¿qué acciones y qué comportamientos necesitan explorar? ¿Con qué acciones y comportamientos necesitan experimentar?
- ¿Dónde, cuándo y con quién pueden poner a prueba esas acciones y esos comportamientos?
- ¿Qué herramientas y qué recursos físicos (p. ej. silla, refrescos, instrumentos de escritura, diario, pizarra, tablero, rotuladores, etc.) necesitan para alcanzar sus objetivos?
- ¿Qué pasos puedo dar yo para garantizar físicamente que mis clientes estén seguros, que no sufran interrupciones, que se les pueda escuchar con facilidad, que tengan claros los horarios y las limitaciones temporales, etc.?

La guía está relacionada con el proceso de **ayudar o dirigir** a otra persona en el camino que va desde el estado presente hasta el estado deseado, así como ayudarla a ser consciente de las oportunidades clave y de los impedimentos que va a encontrar en el proceso.

Los guías nos enseñan a aprender y a reconocer hitos clave del territorio, así como a saber qué buscar para llegar a un determinado destino. En los entornos y eventos bien planificados, los guías suelen situarse en puntos estratégicos para que la gente no se pierda.

Los guías también nos ayudan a comprender parte de los antecedentes y la historia del entorno en el que nos encontramos, así como a familiarizarnos con patrones y costumbres importantes.

En esta línea, el coach, al actuar como guía, ayuda a sus clientes a orientarse sobre el terreno por el que van a transitar, proporcionándoles direcciones, indicadores y demás conocimientos basados en su propia experiencia. Esto implica que el coach considere preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el nuevo territorio en el que se adentra el cliente para alcanzar su estado deseado?

- ¿Qué información puede necesitar para navegar con éxito por ese nuevo entorno?
- ¿En qué momento necesitará esa información?
- ¿Cuáles son los indicadores contextuales más relevantes de los que necesitará ser consciente?
- ¿Qué experiencias personales tengo yo que pueda compartir con mi cliente para hacerle más fácil el camino?
- ¿Qué clase de mapa de ruta puedo ofrecerle?
- ¿Qué nivel de detalle deberá tener ese mapa?
- ¿Qué clase de hitos o puntos de referencia puedo proporcionarle?

En su asistencia al cliente, el cuidador y el guía tienen entre otras las siguientes creencias:

- Cada persona dispone de las capacidades que necesita para triunfar.
- En un entorno de suficiente seguridad, cada persona descubrirá y aplicará los recursos que necesite para lograr su objetivo.
- Con la orientación, las herramientas y los mapas adecuados, el cliente podrá utilizar sus propios recursos para encontrar su camino y solucionar sus problemas.

El tipo de liderazgo utilizado en la guía y el cuidado es el de **gestión por excepción**. En este tipo de liderazgo, el coach únicamente interviene cuando surgen problemas o cuando el cliente necesita algo específico. Mientras que el cliente vaya progresando y las cosas avancen en la dirección correcta, el guía o cuidador no intenta cambiar nada. Solo interviene si percibe que su cliente necesita algo o empieza a perder el hilo, en cuyo caso le proporciona apoyo en forma de ajuste del entorno o información.

El estilo de liderazgo por excepción tiene la propiedad de transferir el liderazgo a los demás. Guiar a las personas y cuidar de ellas les da mucha libertad para actuar según su propio criterio, dentro de un contexto de relativa seguridad. El guía o cuidador está disponible para ayudar o solucionar los problemas si se presenta una crisis o cualquier otra dificultad.

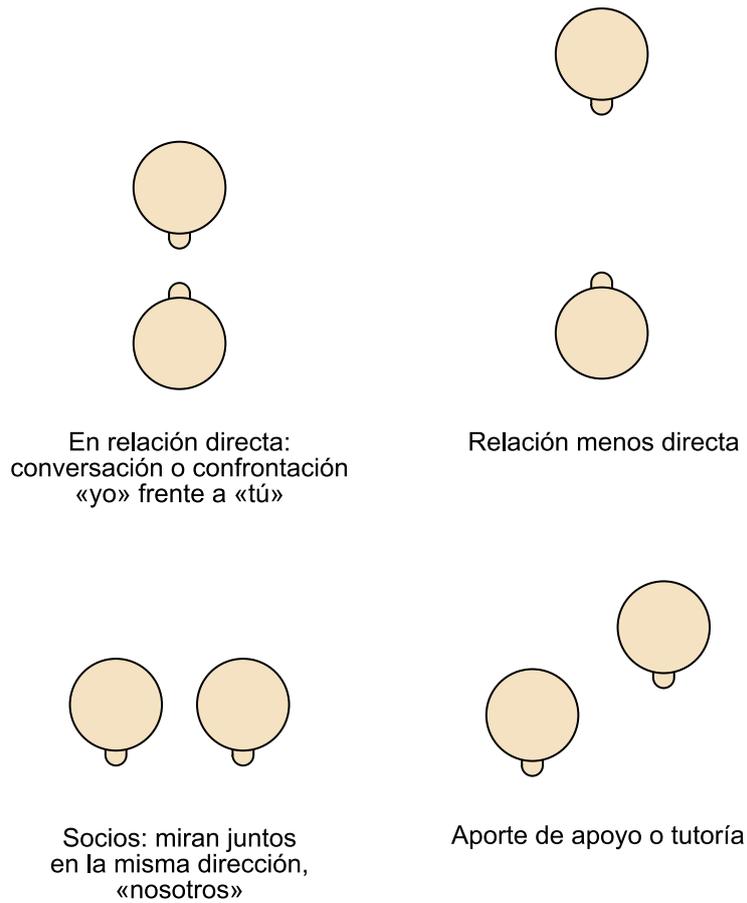
2.1. Herramientas del cuidador: psicogeografía

Uno de los objetivos importantes del papel del cuidador consiste en asegurarse de que el entorno apoya al cliente en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos / resultados deseados. El término **psicogeografía** hace referencia al hecho de que la relación geográfica entre los miembros de un grupo ejerce una importante influencia no verbal, tanto sobre el proceso del grupo como sobre las relaciones entre sus miembros. Las relaciones espaciales y la orientación entre las personas tienen una influencia, tanto física como simbólica, sobre sus interacciones. La psicogeografía crea una especie de «circuito de relaciones» entre las personas y determina la clase y la calidad de sus interacciones.

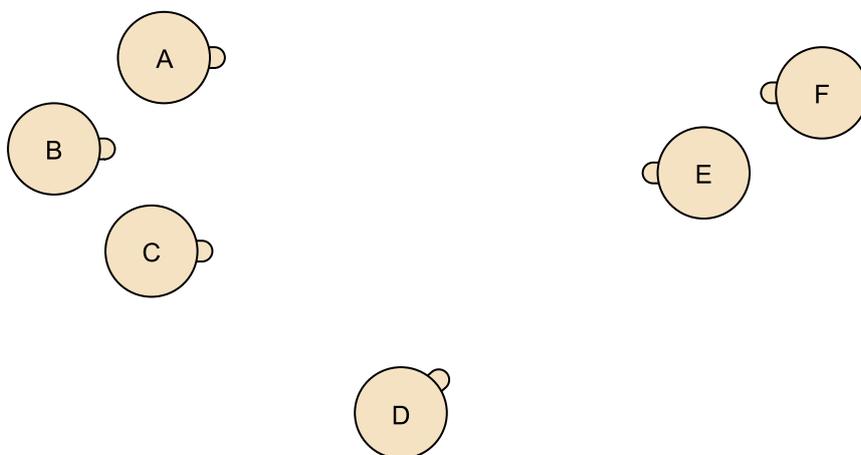
Para explicar mejor en qué consiste esta herramienta presentaremos una serie de casos para ejemplificar su utilidad. Por ejemplo:

Si dos individuos que interactúan entre sí se encuentran cara a cara y a corta distancia, esta clase de psicogeografía creará y sustentará una forma de interacción directa y probablemente intensa entre ambos, tanto positiva como negativa. Si se distancian, lo más probable es que la intensidad de su interacción disminuya. Sin embargo, si estos individuos están uno al lado del otro, probablemente la naturaleza de su relación y de su interacción cambiará ligeramente. Se sentirán más socios o miembros de un equipo, y trabajarán en la misma dirección o tarea en vez de estar centrados el uno en el otro. Si, por el contrario, una de las dos personas permanece ligeramente detrás y a un lado de la otra, lo más probable es que asuma el papel de apoyo, de coach o mentor de la otra persona.

En conclusión, es importante que los coaches tengan presente el impacto de su relación física con sus clientes, además de ayudarles a darse cuenta de que las relaciones físicas afectan también a sus interacciones con los demás.

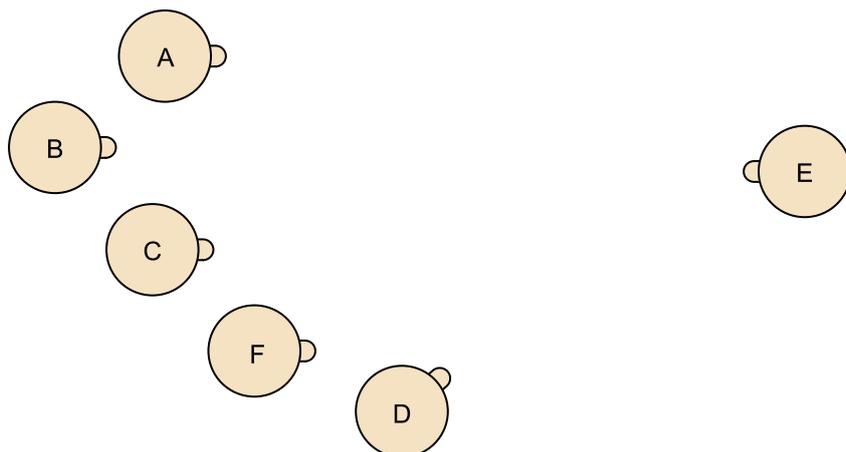


En el caso de la psicogeografía de grupos y equipos, este mismo tipo de disposición o circuito de relaciones también influye y se refleja en el comportamiento de grupos de personas más numerosos. Gracias a la psicogeografía, podemos deducir muchas cosas sobre la calidad de las interacciones y de las relaciones entre los individuos.



En este grupo, A, B y C conforman un grupo, y E y F otro, mientras que D actúa, aparentemente, como observador. La atención de todos está centrada en E, que parece desarrollar el papel de líder apoyado por F. Parece también que A, B y C comparten un mismo nivel.

Esta primera disposición se diferencia significativamente de la siguiente, en la que aparentemente todos los miembros forman parte de un mismo grupo. De algún modo, E dirige el grupo, aunque F parece que no preste atención.



La psicogeografía tiene una serie de implicaciones para el proceso de coaching en grupo, para el liderazgo y para la dinámica de grupo.

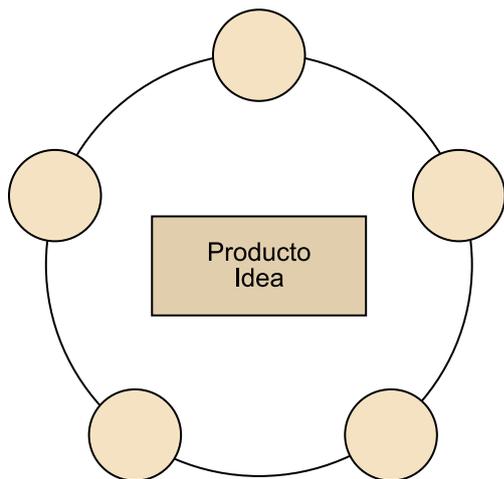
Ejemplo

Un ejemplo claro de las implicaciones de la psicogeografía es la sala de reuniones de la que se disponga. El tipo de disposición de esta sala envía un metamensaje con respecto a la clase de interacciones que se supone que deberán mantener los asistentes al encuentro. Sentarse en círculo alrededor de una mesa redonda estimula un tipo de interacciones diferente al tipo de intercambios e interacciones que se producen entre los miembros de un grupo sentados en torno a una mesa rectangular, u otra disposición a modo de teatro.

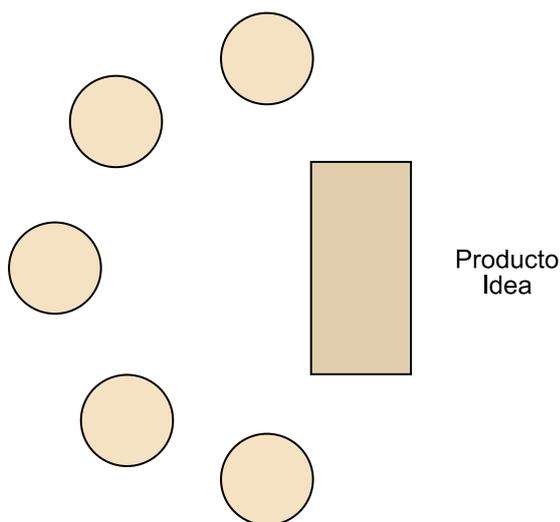
Una psicogeografía circular impulsa a establecer relaciones interpersonales, ya que los participantes distribuyen equitativamente su atención entre los miembros del grupo, e implica que todos tengan el mismo status. Por su lado, la distribución en una mesa rectangular promueve una sensación de jerarquía. La atención se dirige habitualmente a la persona que ocupa la cabecera de la mesa y que suele tener un cargo más elevado, seguida a continuación por la que se sienta a su derecha y luego por la que se sienta a su izquierda. A su vez, sentarse en semicírculo tenderá a enfocar la atención de los miembros del grupo hacia lo que está enfrente del semicírculo; asimismo, se establece una igualdad en el status de quienes lo configuran, que colaboran para emprender la acción o para llegar a un consenso con respecto a lo que constituye el foco común de su atención. De forma similar, un grupo sentado en línea recta implica un foco de atención común, aunque reduce la capacidad de interacción entre los participantes, que actúan como grupo, pero no se relacionan como tal.

2.1.1. El empleo de la psicogeografía para facilitar diferentes tipos de procesos de grupo

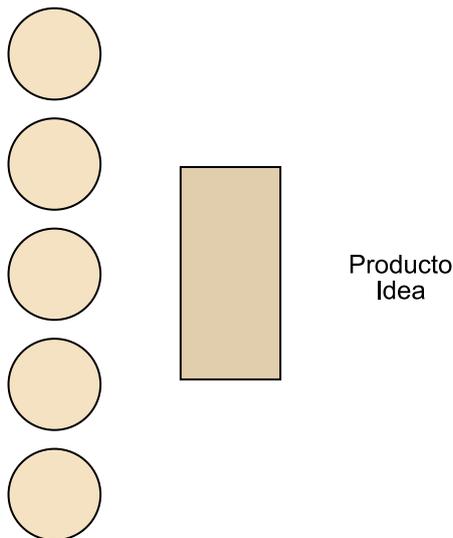
Según el proceso de grupo que se quiera seguir, es importante tener en cuenta la psicogeografía para facilitarlos. Por ejemplo, el círculo proporciona una psicogeografía que permite soñar en nuevas ideas o intercambiarlas, ya que, como se ha comentado anteriormente, intensifica la interacción entre los miembros del grupo.



El semicírculo proporciona una psicogeografía adecuada para materializar o planificar un sueño o una idea. Los miembros del grupo están mucho más centrados en la tarea común que en sus relaciones interpersonales y avanzan juntos hacia el consenso.



Una psicogeografía constituida por los miembros del grupo en línea, mirando todos ellos hacia un objetivo o idea, tiende a favorecer la crítica o la evaluación.



2.1.2. La psicogeografía como aspecto clave del coaching y del cuidado

Un aspecto clave y pragmático del coaching consiste en definir previamente la psicogeografía de las sesiones. Es importante que el entorno externo favorezca las actividades en las que los clientes van a estar involucrados. Para preparar la sesión, por lo tanto, un coach debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de entorno quiero crear para mi cliente?
- ¿Qué clase de dinámica interactiva necesito para la sesión?
- ¿Qué clase de disposición de la sala facilitaría mejor esa dinámica?
Teniendo en cuenta los objetivos concretos de mis clientes en la sesión, ¿qué clase de psicogeografía apoyará mejor al individuo o al equipo para que consigan con éxito el estado deseado?
- ¿Cómo dispondré físicamente a mi cliente con respecto a: (1) mí mismo, (2) el tablero, la pizarra, la pantalla, etc., y (3) los demás participantes?

2.2. Herramientas del cuidador: «el ángel de la guarda»

El coach desempeña un papel similar a un «ángel de la guarda», entendido como alguien que vigila y protege desde cierta distancia. Así, pues, realiza funciones consistentes en apoyar a quienes se preparan para intervenir en una situación interactiva, mediante una serie de actuaciones como las siguientes:

- Atender las necesidades físicas del *coachee* (p. ej. asegurándose de que tenga un lugar donde sentarse y estar cómodo, agua, instrumentos de escritura, tablero, pizarra, etc.).

- Garantizar físicamente que el *coachee* se sienta seguro, que no se le interrumpa, que se le escuche bien, que tenga claras las limitaciones de tiempo, etc.
- Estimular no verbalmente las palabras e ideas del *coachee* asintiendo con la cabeza, sonriendo, riendo, etc.
- Estimular verbalmente al *coachee*, con expresiones como «explícate», «es fascinante», «claro», etc.

Con esta herramienta, el coach proporciona apoyo constante al *coachee* desde la distancia durante su intervención, ayudándole a mantenerse en un plano lleno de recursos gracias a los intercambios estimulantes y a las anclas que le proporciona.

3. Coaching

A menudo, el cuidado y la guía evolucionan hasta convertirse en un coaching más profundo, que implica una relación distinta con el cliente y con las herramientas utilizadas. A diferencia de los guías y los cuidadores, el coach ayuda activamente a sus clientes a **desarrollar competencias** de comportamientos específicos.

La actuación de comportamiento eficaz implica la capacidad de sentir y coordinar las acciones de nuestro cuerpo mientras nos movemos en un entorno determinado: nuestros comportamientos y las reacciones físicas específicas mediante las que interactuamos con los demás y con el entorno que nos rodea. Los factores del comportamiento son los pasos concretos de acción que damos para alcanzar el éxito.

En el apartado anterior ya he mencionado que los métodos de coaching con «c» minúscula provienen principalmente del coaching deportivo, ya que promueven la percepción consciente de los recursos y las habilidades del individuo, así como el desarrollo de la competencia consciente. Estos métodos implican extraer las capacidades de las personas y reforzarlas mediante la observación y la realimentación positiva, a la vez que facilitan que el individuo se coordine con la resta del equipo. Un coach de equipo eficaz observa cuidadosamente el comportamiento de los miembros del grupo y les proporciona indicaciones sobre cómo mejorar en determinados contextos y situaciones.

Algunas de las creencias de un coach con «c» minúscula al trabajar con otras personas y apoyarlas son las siguientes:

- Cada persona tiene las capacidades que necesita para rendir con eficacia. Dichas capacidades pueden ser llevadas a la superficie mediante las recompensas y los estímulos adecuados.
- Si recibe el estímulo y la realimentación apropiados, mi discípulo mejorará su rendimiento de forma natural.
- Toda persona es la mejor del mundo en algo. Con el estímulo y la realimentación apropiados por mi parte, mi discípulo será lo mejor que puede ser.
- Si una persona conoce mejor algo que ya hace bien, podrá fácilmente mejorarlo.

- Mis discípulos crecerán y mejorarán si se esfuerzan y reciben realimentación positiva.

El estilo de liderazgo del coach con «c» minúscula es el de **recompensa condicional**. Este tipo de liderazgo es bastante directivo, lo que implica un compromiso de intercambio de recompensa por el esfuerzo realizado. Desde esta perspectiva, un buen coach explica a los individuos lo que tienen que hacer para poder alcanzar sus objetivos o recompensas. Les garantiza que, a cambio de sus esfuerzos, podrán conseguir lo que desean, al mismo tiempo que los estimula con halagos y reconocimiento por el buen trabajo realizado. Los coaches con «c» minúscula también proporcionan realimentación específica y constante sobre cómo mejorar el comportamiento.

4. Enseñanza

Enseñar es un proceso en el que se ayuda a los demás a desarrollar capacidades cognitivas. Por consiguiente, el objetivo de la enseñanza consiste en ayudar a las personas a incrementar sus competencias y sus **habilidades mentales** relacionadas con determinadas áreas de conocimiento. Así, un maestro eficaz ayuda a desarrollar nuevas estrategias, tanto de pensamiento como de acción. Más que en la mejora de cualquier actuación anterior, la enseñanza se centra especialmente en el aprendizaje de lo nuevo.

4.1. Desarrollo de capacidades

Nuestras capacidades cognitivas están asociadas a mapas, planes y estrategias mentales que conducen al éxito. Así, estas capacidades dirigen cómo se seleccionan y controlan las acciones / comportamientos. Algunos comportamientos son simples respuestas reflejas a los estímulos del ambiente; sin embargo, la mayoría de nuestros comportamientos no lo son. Estos están condicionados por nuestros **mapas mentales** y otros procesos internos. Por ejemplo, podemos construir imágenes mentales que trasciendan al lugar en el que nos encontramos, recordar conversaciones y acontecimientos, imaginar sucesos que tal vez puedan ocurrir en unos años.

Las capacidades se derivan del desarrollo de un mapa mental, que nos permite seleccionar y organizar grupos de comportamientos individuales. Están relacionadas con las estrategias y los mapas mentales que desarrollamos para llevar a cabo determinados comportamientos. No obstante, la mera implicación en determinados comportamientos no conlleva que se vaya a producir el aprendizaje. Nuestras estrategias cognitivas son las que determinan si se van a desarrollar las capacidades necesarias para llevar a cabo una habilidad de comportamiento que se ha practicado. El grado en que cada persona consiga generalizar algo concreto aplicándolo a situaciones nuevas, situaciones diferentes al contexto en el que se aprendió inicialmente, dependerá de sus capacidades mentales. La función de estas consiste en proporcionar la percepción y la dirección necesarias para alcanzar determinados objetivos.

El desarrollo de capacidades implica el establecimiento de mapas y estrategias cognitivas. Según el modelo de niveles neurológicos, las capacidades se interponen entre nuestras creencias y nuestros comportamientos. Son estas las que nos permiten transformar nuestras creencias y nuestros valores en comportamientos tangibles.

4.2. La enseñanza y el juego interno de la actuación

En relación con el coaching, los conceptos de enseñanza y desarrollo de capacidades hacen referencia al denominado **juego interno de la actuación**. Este concepto fue desarrollado por Timothy Gallwey (1974, 2000) como un medio para ayudar a las personas a alcanzar la excelencia en varios deportes, en la música, en los negocios y en la formación empresarial. Es decir, en cualquier área de actuación en la que el éxito dependa tanto del cuerpo como de la mente. Así pues, la esencia del juego interno consiste en prepararse mentalmente para actuar bien.

Por otro lado, el **juego externo** está más directamente asociado a las habilidades físicas.

En deportes, como por ejemplo el voleibol, el juego externo hace referencia a cómo golpear la pelota, cómo recibirla, cómo bloquear, etc.

El juego externo alude al enfoque mental con respecto a lo que se hace. Eso incluye, por ejemplo, la actitud, la seguridad en uno mismo y en el equipo, la capacidad para concentrarse eficazmente, para manejar las equivocaciones y la presión, etc. Sería lo que atletas y coaches llaman concentrarse y poner la cabeza en el juego.

Cuando juego interno y juego externo actúan al unísono, las acciones fluyen con una especie de excelencia sin esfuerzo que se conoce como **jugar en la zona**. Algunos aspectos que indican que nuestro juego interno está en orden y que jugamos «en la zona» son los siguientes:

- Sensación de absoluta confianza en nosotros mismos y ausencia total de cualquier duda o ansiedad.
- Ningún temor al fracaso y plena conciencia de lograr el objetivo.
- Atención centrada en actuar con belleza y excelencia.
- La actuación fluye sin esfuerzo y sin tener que pensar en ella.

El coaching con «c» minúscula, o coaching de rendimiento, se centra principalmente en el juego externo. Sin embargo, en la enseñanza, el coach se centra en ayudar a su cliente a desarrollar su juego interno. Para que un maestro sea eficaz ha de tener una serie de creencias que formen parte de su bagaje, como, por ejemplo, las siguientes:

- Todos podemos aprender.
- Tengo preguntas e ideas estimulantes, que puedo compartir con los demás. Las ideas y las preguntas de los demás me enriquecerán también a mí.

- El proceso de expandir al exterior las habilidades propias es intrínsecamente motivador.
- Las personas aprenden con facilidad cuando reciben alabanzas y reconocimiento por sus ideas.
- Cada cual aprende a su modo y a su ritmo, y esta es la forma que más le conviene a mi cliente.
- Esta persona es inteligente y merece mi reconocimiento y mi atención.
- Esta persona hará, sin duda, buen uso del conocimiento y la información que yo le transmita, y lo hará del mejor modo para ella.

El estilo de liderazgo más corriente es el de **estimulación intelectual**. Este tipo de estimulación implica animar a la persona a descubrir nuevas perspectivas y a repensar sus ideas. Refuerza la inteligencia, la racionalización y la resolución de problemas. En general, los clientes suelen agradecer las nuevas ideas y la claridad de pensamiento.

Un coach, cuando actúa como enseñante, motiva a sus clientes a desarrollar claridad, nueva comprensión y un mapa del mundo más amplio. Los coaches estimulan la creación de nuevos mapas cognitivos, a la vez que ayudan a dotar las experiencias con referencias que confieren significado a esos mapas. El coach hace énfasis en cómo aprender, tal y como señala Gallwey:

«En cuanto a su capacidad, el coaching consiste en fisgonear en el proceso de pensamiento de otra persona. La parte más importante del trabajo del coach es escuchar con atención. El coaching eficaz en el puesto de trabajo coloca un espejo delante de los clientes, de modo que puedan ver por sí mismos su proceso de pensamiento. Como coach, presto más atención a lo que piensan que a lo que dicen, es decir, me fijo en cómo enfocan su atención y cómo definen los elementos clave de la situación.»

Por consiguiente, en lugar de limitarse a presentar nuevos contenidos, el maestro eficaz ayuda a desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje. Asimismo, los buenos maestros saben reconocer los estilos de aprendizaje de cada individuo (p. ej., visual, auditivo, cinestésico, etc.) y adaptarse a ellos.

4.3. Canales de representación

Construimos los mapas de un entorno a partir de la información que recibimos de los cinco sentidos o **sistemas de representación**. Cada pensamiento que tenemos, independientemente de su contenido, será una función de imágenes, sonidos, sensaciones, olores o sabores, y además todas estas representaciones se interrelacionarán entre sí. En resumen, constantemente entretretemos representaciones sensoriales con las que construir y actualizar nuestros mapas de la realidad.

Los canales de representación están relacionados con los sentidos, así como con la modalidad sensorial o el tipo de representación que cada persona utiliza para aprender o para comunicarse. Cuando alguien habla utiliza un canal verbal de representación externa. La escritura es un canal visual de representación. Dibujar o exponer símbolos es un canal de representación pictórico o simbólico. Por último, las demostraciones conductistas o escénicas son un canal físico de representación.

El canal que utiliza cada cliente para desarrollar, aprender o refinar sus capacidades es un aspecto que debe considerarse para ayudarle a consolidar su juego interno. Es importante que los coaches presten atención al modo en que ellos mismos y sus clientes utilizan estos canales de representación, tanto interna como externamente, a la hora de comunicarse o de aprender.

El coach debe hacerse preguntas como: ¿el cliente tiende a ser verbal y prefiere la discusión que las imágenes o los símbolos? ¿O tal vez le gusta más escenificar físicamente sus ideas?

La cuestión de qué sentidos utiliza cada individuo para representar cognitivamente la información, así como los acontecimientos futuros y sus posibles consecuencias, es mucho más que un mero detalle trivial. Por ejemplo, algunas personas tienen problemas para realizar determinadas tareas, porque tienen grandes visiones pero carecen de la necesaria comprensión de las sensaciones y del esfuerzo que se requiere para alcanzarlas, o no se dan cuenta de la secuencia lógica de actividades que conduce a su objetivo.

4.3.1. Canales de representación y estilos de aprendizaje

El concepto de estilo de aprendizaje es un reconocimiento de la idea de que cada uno aprende a su manera. Cada persona desarrolla sus capacidades sensoriales en grados distintos. Algunas personas son muy visuales, mientras que otras pueden experimentar problemas a la hora de formar imágenes. A menudo damos por sentado que los demás tienen las mismas capacidades cognitivas que nosotros, pero lo más corriente es que no sea así.

El aprendizaje puede intensificarse bien reforzando los aspectos más débiles de quien aprende, bien utilizando las fortalezas que ya posee.

Si una persona no utiliza habitualmente la visualización, puede ser muy enriquecedor estimularla a pensar mediante imágenes, mientras que si alguien es bueno visualizando, enfatizar y enriquecer el uso de esta capacidad puede incrementar sus posibilidades de aprendizaje en determinadas situaciones.

El hecho de poner de relieve diferentes canales de comunicación y representación puede conducir a distintos estilos de pensamiento.

El canal visual ayuda a estimular el pensamiento imaginativo; el canal verbal es más eficaz con relación al pensamiento lógico o crítico, y los canales físicos se relacionan con una orientación más realista hacia la acción.

Para concluir, cada canal de representación puede utilizarse para mejorar el aprendizaje y la comunicación de varias formas:

- Igualando el canal más utilizado y valorado por la clase de receptores o discípulos de los que se trate (destacando su punto fuerte).
- Utilizando un canal que no suelen usar, para estimular de este modo nuevas formas de pensar o percibir (reforzando un punto débil).
- Destacando el canal de representación más apropiado o más favorable al proceso cognitivo o a la clase de tarea de aprendizaje de la que se trate.
- Subrayando superposiciones o conexiones entre distintos canales de representación.

5. Tutoría

El concepto de **mentor** hace referencia a la persona que se implica en el proceso de aconsejar o asesorar y servir como guía o maestro. La **mentorización** (particularmente en el ámbito laboral) pone de relieve las relaciones informales en el aprendizaje y la actuación, así como la propia destreza en la ejecución de la tarea.

El mentor se superpone al maestro y al coach, pero es al mismo tiempo distinto. El maestro instruye y el coach proporciona realimentación de comportamiento específica, ambos con el objetivo de ayudar a la persona a aprender o a crecer. Como consejero y asesor, el mentor ayuda a establecer, aclarar o reforzar los valores y las creencias clave, muchas veces mediante su propio ejemplo.

Los valores y las creencias proporcionan el refuerzo que da apoyo o inhibe determinadas acciones y habilidades. Los valores y las creencias constituyen una parte fundamental del juego interno del individuo, aunque se sitúan a un nivel cognitivo distinto de las habilidades cognitivas. Los valores y las creencias se relacionan con el hecho de tomar un determinado camino, así como con las motivaciones más profundas que mueven a las personas a actuar o perseverar. Así, pues, nuestros valores y creencias trascienden cualquier pensamiento o comportamiento en concreto, y sirven para estimular, inhibir o generalizar estrategias, formas de pensar y planes determinados. En resumen, están relacionados con las razones que nos llevan a pensar lo que pensamos y a hacer lo que hacemos. El grado de motivación de un individuo determinará la cantidad de recursos que está dispuesto a movilizar. La motivación es la responsable de estimular y activar la forma de pensar de las personas y lo que harán en cada situación específica.

5.1. Valores

Los valores son principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosos o deseables. Se asocian a la valía, al sentido y al deseo, y por consiguiente constituyen la fuente primaria de la motivación interna. Cuando una persona satisface estos valores, experimenta una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Cuando, por el contrario, no son satisfechos, la persona se siente insatisfecha, incongruente e incluso violentada.

Para que un coach pueda ayudar a su cliente a explorar sus valores, debe sugerirle preguntas como las siguientes:

- ¿Qué es lo que te motiva?
- ¿Qué es lo más importante para ti?

- ¿Qué es lo que te mueve a la acción o te saca de la cama por la mañana?

Habitualmente, las personas suelen dar respuestas como estas:

- Éxito
- Alabanza
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Placer
- Amor y aceptación
- Realización
- Creatividad

Este tipo de valores influyen y dirigen en gran medida los resultados que fijan los clientes, así como las opciones que toman. De hecho, los objetivos que se marca la persona son la expresión tangible de sus valores. Por ejemplo:

Si el objetivo de la persona en cuestión es incrementar sus ingresos, valorará el éxito financiero.

Si su objetivo es constituir un equipo eficaz, el valor será trabajar con otros.

Una persona que valore la estabilidad se marcará como objetivo alcanzar cierta seguridad en su vida personal y profesional y se contentará con un trabajo de 9:00 a 17:00 h, con un sueldo razonable y unas tareas definidas.

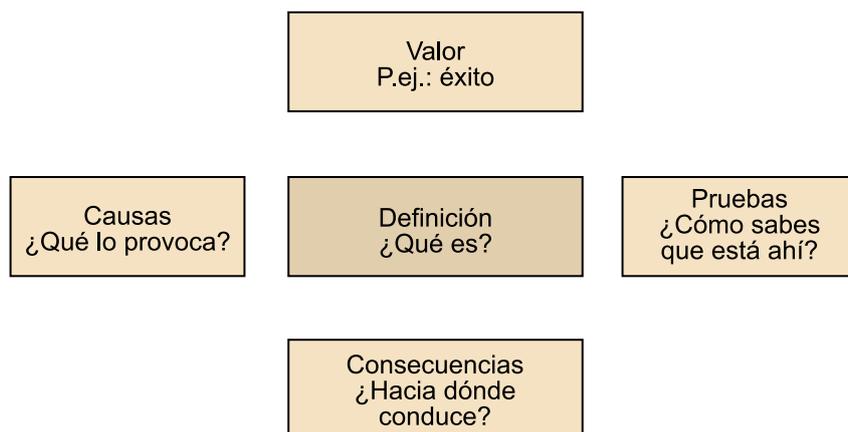
La persona que valore la flexibilidad buscará un puesto de trabajo con tareas y horarios variables.

5.2. Valores y creencias

Los valores están estrechamente relacionados con las creencias y se caracterizan por un sentimiento de significado o deseabilidad. Las creencias son estructuras cognitivas que conectan los valores con otros aspectos de nuestra experiencia.

Las creencias son fundamentalmente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea. Para que las estructuras más profundas, como por ejemplo los valores (estructuras más bien abstractas y subjetivas), puedan llegar al entorno tangible en forma de comportamientos concretos deben estar vinculadas a capacidades y procesos cognitivos más específicos por medio de creencias.

Para que un valor determinado sea operativo, el sistema de creencias deberá especificarse hasta cierto punto. Por ejemplo, para que un valor como la profesionalidad pueda incorporarse al comportamiento, debemos construir ciertas creencias acerca de lo que es (definición), cómo se expresa (pruebas), qué la causa y cuáles son sus consecuencias. Estas creencias son tan importantes como el valor en sí mismo para determinar cómo va a actuar una persona.



Fuente: Dilts, R. (2004, pág. 140)

Ejemplo

Dos individuos pueden compartir el mismo valor de seguridad. Sin embargo, uno de ellos puede creer que la seguridad se basa en ser más fuerte que sus enemigos y pegar primero, mientras que el segundo puede pensar que la seguridad significa comprender las intenciones positivas de las personas que nos amenazan y responder a ellas. Está claro que sobre la base de estas creencias buscarán seguridad de formas muy distintas. Sus enfoques incluso podrán parecer contradictorios. El primero buscará la seguridad construyendo poder, mientras que el segundo lo hará mediante la comunicación, reuniendo información y buscando opciones.

Así, el mapa mental con respecto a los valores está determinado por las creencias y, por consiguiente, por cómo la persona se plantea manifestarlas. Para enseñar a establecer valores adecuadamente, deben atenderse debidamente todas las cuestiones relativas a las creencias. Para que los individuos de un mismo sistema actúen de forma coherente con sus valores básicos deberán compartir en cierta medida determinados valores y creencias.

Los valores y las creencias constituyen un marco no físico que enmarca todas las interacciones de los individuos dentro de un mismo sistema (p. ej. organización, equipo, familia, etc.). Representan la esencia de la motivación y la cultura, tanto en organizaciones como en sistemas sociales. Así, pues, cuando son compartidos constituyen el pegamento que mantiene unidos a sus miembros, pero si son diferentes pueden ser fuente de conflicto y falta de armonía.

5.3. El poder de las creencias

Las creencias constituyen una influencia poderosa en nuestra vida. La sabiduría popular asegura que si alguien cree firmemente que puede hacer algo, lo hará, y si cree que algo es imposible, ningún esfuerzo le convencerá de lo contrario. Algunas investigaciones han demostrado el impacto que tienen las creencias sobre las personas. La creencia de ser capaz de hacer algo implica resultados positivos para estas personas, en comparación con las que creen que no serán capaces, independientemente de las capacidades que tengan ambos grupos.

Estos estudios parecen demostrar que nuestras creencias pueden afectar a nuestro nivel de inteligencia, salud, relaciones, creatividad, felicidad y éxito personal.

5.4. Tutoría de valores y creencias

Los coaches nos guían, con su propio ejemplo, para establecer, reforzar y alinear valores y creencias capacitadoras. Esto incluye la posibilidad de asesorar y guiar desde un nivel más profundo que el de la comprensión cognitiva. Esta clase de tutoría acaba frecuentemente siendo internalizada como parte del individuo, de manera que la presencia física del mentor ya no resulta necesaria. El *coachee* puede entonces tener sus propios «mentores internos», que le acompañan toda la vida como asesores y guías en numerosas ocasiones.

Al apoyar y aconsejar a otros, el mentor / coach actúa partiendo de las siguientes creencias:

- Quien quiere realmente algo y cree suficientemente en ello, encontrará el modo de lograr que ocurra.
- Lo más importante que uno puede hacer es ayudar a los demás a creer en sí mismos y a valorar lo que hacen.
- En el fondo, nuestras intenciones son siempre positivas. Disponer de los valores y las creencias apropiados constituye la base para poder expresar estas intenciones positivas de la forma más eficaz y ecológica.
- Con mi apoyo y mi atención, esta persona conseguirá establecer de forma natural creencias capacitadoras y valores apropiados.
- Una de las mejores maneras para asesorar a los demás es ser un modelo eficaz.

La tutoría busca inspirar. Inspirar a otros requiere motivarlos y estimularlos a hacerlo lo mejor posible, o a dar un poquito más de sí. La tutoría y el liderazgo de inspiración ponen de relieve los valores y refuerzan las creencias en posibilidades futuras.

5.5. Modelado de funciones

Ser un buen ejemplo y un modelo para los demás constituye una de las cualidades personales primarias de la tutoría. Un modelo es una persona que sirve de ejemplo para determinada tarea o conjunto de valores. A lo largo de nuestra vida, necesitamos asumir distintos papeles o funciones; sin embargo, también es posible presentar ciertas carencias con respecto a las habilidades, estrategias, creencias, etc. que nos resultarán útiles en determinada situación. En estos casos, es especialmente valioso encontrar a otros individuos que pue-

dan serviros de mentores, guías y modelos para enriquecer nuestros mapas mentales con determinadas identidades o funciones. El modelado de funciones se basa en la presuposición de que si alguien ha sido capaz de lograr un objetivo determinado, otros pueden tomar su ejemplo y aprender cómo conseguir los mismos resultados. Es posible desvelar patrones de pensamiento, creencias, comportamientos, etc., que permitan a otros individuos actuar con éxito, inspirándose en los mismos patrones que el modelo. Ser un ejemplo o un modelo eficaz implica disponer de ciertas habilidades, como ser influyente, inspirar emulación y ser fiable y creíble.

Comprueba tu capacidad para ser un buen ejemplo como coach mediante las siguientes preguntas:

- ¿De qué soy un buen ejemplo?
- ¿Qué influencia tengo?
- ¿Cuáles son las consecuencias de mis acciones?
- ¿En qué grado puedo:
 - inspirar emulación?
 - ser influyente?
 - ser digno de confianza?

6. Patrocinio

Una de las funciones más importantes del coach con «C» mayúscula implica dar apoyo al crecimiento personal de sus clientes en lo que respecta a su identidad. El sentido de identidad de la persona es aún más profundo que sus valores y sus creencias, ya que se centra en la percepción que el individuo tiene de sí mismo, de su papel y de su misión. El crecimiento y el cambio de la identidad pueden promoverse mediante una relación de coaching etiquetada como patrocinio.

Desde una perspectiva general, el patrocinio está vinculado a la **promoción**. Una organización que patrocina un proyecto significa que lo promociona poniendo a su alcance los recursos necesarios. Esta vertiente comercial puede denominarse patrocinio con «p» minúscula, mientras que el patrocinio respecto a la identidad sería el patrocinio con «P» mayúscula. Este patrocinio consiste en reconocer y aceptar las características fundamentales de otra persona; es decir, implica buscar y salvaguardar en los demás cualidades y potencialidades fundamentales, así como prever las condiciones, el apoyo y los recursos necesarios para que el grupo o el individuo patrocinados puedan expresar y desarrollar al máximo sus cualidades y aptitudes únicas. En resumen, el patrocinio se dirige a la promoción de la identidad única del cliente.

Otro concepto relacionado es el **autopatrocinio**, que implica aprender a promocionar y proteger nuestras propias cualidades fundamentales.

6.1. Identidad

La identidad está relacionada con el sentido de quiénes somos. La identidad se sitúa a un nivel distinto de los valores, las creencias, las habilidades, los comportamientos y los estímulos procedentes del entorno. Cuando un bebé nace, no es una página en blanco, sino que tiene su personalidad. Antes de tener ninguna experiencia, ya dispone de su identidad, su propia manera de estar en el mundo.

La percepción de nuestra propia identidad es la que organiza nuestras creencias, capacidades y comportamientos en un mismo y único sistema. Las percepciones de identidad están relacionadas con preguntas como:

- ¿Quién soy?
- ¿Cuáles son mis límites?
- ¿Cuál es mi papel?
- ¿Cuál es mi misión?

Aclarar la estructura profunda de nuestra identidad nos permite expresar más plenamente nuestros comportamientos o nuestra estructura superficial. Esto implica lo siguiente:

- Descubrir y aclarar la dirección de nuestra vida.
- Gestionar la delimitación entre «yo» y los demás.
- Tener claro qué creencias nos apoyan y cuáles nos limitan.
- Expandir nuestra noción del yo.
- Incorporar nuevas dimensiones del ser.

6.2. Estilo y creencias del patrocinador

El patrocinio de la identidad es diferente de la tutoría, de la enseñanza y del coaching. A diferencia del maestro, del coach o del mentor, las habilidades y los recursos del patrocinador pueden ser muy diferentes de la persona o el grupo al que patrocina. El patrocinador no tiene por qué ser un modelo para el individuo o el grupo, sino que su función consiste en proveer el contexto, el estímulo y los recursos que permitirán a su patrocinado centrarse por completo en sus habilidades y capacidades únicas, en desarrollarlas y en utilizarlas.

Así, pues, el patrocinio consiste en despertar y salvaguardar el potencial de otras personas. Las creencias en las que se basa el patrocinador son las siguientes:

- Respecto a la identidad, todos somos buenos mentalmente, todos tenemos intenciones positivas.
- Es importante reconocer y aceptar la bondad y el potencial intrínsecos en cualquier persona.
- Toda persona realiza su particular «viaje del héroe».
- Cuanta más luz proyecte esa persona, más luz habrá en el mundo.
- Mi presencia y mi atención individualizada, junto con mi capacidad para «ver» a los demás, les ayudará a liberar de forma natural sus potencialidades más profundas.
- La persona con la que estoy es muy valiosa. Es un ser importante y significativo. Merece toda mi atención y todo mi reconocimiento.

El estilo de liderazgo del patrocinador consiste en prestar atención a las necesidades y al potencial del individuo tanto o más que a la propia tarea. Incluye atender al cliente de forma personalizada y tratarle como al individuo único e irrepetible que es.

6.3. Mensajes de patrocinio

El buen patrocinador cree en su cliente, hace que este se sienta importante y le demuestra que puede cambiar las cosas. Por consiguiente, el proceso de patrocinio se expresa básicamente por medio de la comunicación (tanto verbal

como no verbal) de varios mensajes clave. Dichos mensajes están relacionados con el reconocimiento del cliente en un aspecto muy fundamental. Los mensajes básicos del patrocinio son los siguientes:

- Existes. Te veo.
- Eres valioso.
- Eres importante / especial / único.
- Tienes algo importante que aportar.
- Eres bienvenido aquí. Pertenece a este lugar.

Estos mensajes de identidad fundamental están asociados a creencias capacitadoras:

- Triunfar es posible.
- Tú puedes triunfar.
- Tú mereces triunfar.

La intención de estos mensajes consiste en promover en el cliente la sensación de que es valorado incondicionalmente, el sentido de pertenencia y el deseo de contribuir y de triunfar. El impacto de estos mensajes suele ser muy profundo y conduce a una serie de respuestas emocionales positivas y con plenitud de recursos.

El convencimiento de ser único conduce a la tendencia natural a expresar esta unicidad y al deseo de hacerlo, lo que a su vez libera la creatividad innata. Es importante señalar que ser único, importante o especial, no significa ser mejor que los demás ni superior a ellos. La unicidad es la cualidad que confiere a cada persona su identidad particular, lo que la diferencia de las demás. El reconocimiento de que tiene algo que aportar desencadena motivación y energía.

La creencia de ser bienvenida hace que la persona se sienta en casa, lo que genera en ella un sentido de lealtad. De forma parecida, el sentido de pertenencia crea compromiso y responsabilidad.

En la siguiente tabla se muestra el impacto de los mensajes positivos del patrocinio en los *coachees*.

Impacto emocional del patrocinio positivo

Mensaje positivo	Respuesta emocional
Te veo	Aliviado, relajado
Existes	Centrado, en paz
Eres valioso	Satisfecho
Eres único	Creativo
Tienes algo que aportar	Motivado y lleno de energía

Ved también

Repasa las creencias capacitadoras en el apartado 5. Tutoría.

Mensaje positivo	Respuesta emocional
Eres bienvenido aquí	En casa, leal
Perteneces aquí	Comprometido

6.4. Patrocinio inexistente y patrocinio negativo

Las situaciones de patrocinio inexistente se caracterizan por la ausencia de mensajes de patrocinio. De ahí que esta ausencia envíe una serie de mensajes, que conllevan una sucesión de respuestas emocionales relacionadas:

Impacto emocional de la carencia de patrocinio

Mensaje percibido	Respuesta emocional
Nadie me ve	Ansioso, invisible
No existo	Desesperado por captar la atención
No me valoran	Vacío
No soy único / no soy especial / no hay nada que me diferencie de los demás	Pasivo
No tengo nada que aportar	Sin valor y no deseado
Mis aportaciones no son valoradas	Relegado
No formo parte del grupo	Desplazado
Puedo ser fácilmente reemplazable	Inseguro e incómodo

Los contextos de patrocinio negativo transmiten mensajes directamente contrarios a los mensajes de patrocinio positivo, lo que lleva a reacciones emocionales parecidas a las del patrocinio inexistente, pero más exageradas. Algunos ejemplos de estos mensajes y sus respuestas se presentan en la siguiente tabla.

Impacto emocional del patrocinio negativo

Mensaje percibido	Respuesta emocional
No deberías estar aquí. Deberías esconderte / desaparecer	Asustado
¿Quién te crees que eres? No eres nada. No deberías existir	No merecedor de nada
Nunca serás lo suficientemente bueno. Eres un problema	Maldecido y avergonzado
Eres peor que cualquier otro	Inadecuado
Nos desmereces y nos perjudicas	Culpable, una carga
No eres bienvenido aquí	Deseo de marchar o escapar
No te mereces estar aquí. No perteneces a nuestro grupo	Rechazado y abandonado

Probablemente, muchos de nosotros habremos experimentado el patrocinio inexistente o incluso el negativo por parte de personas importantes para nosotros. En este sentido, suele producirse a veces una interesante paradoja cuando, absortos en otro nivel de apoyo (cuidado, enseñanza, etc.), los profesionales se olvidan del patrocinio.

En algunas organizaciones, es como si nadie realmente existiera. Las personas sienten que no son vistas ni valoradas, que no aportan nada, que pueden ser fácilmente reemplazadas, que no pertenecen al lugar. En consecuencia, su rendimiento se ve afectado. En contraste, cuando son patrocinadas se sienten presentes, motivadas, leales y creativas, y probablemente rendirán más. Hay que añadir también que los empleados no son los únicos que no son patrocinados en las empresas. Los directores generales y los miembros de la alta dirección raramente reciben un verdadero patrocinio; eso se debe a que todos esperan que sean ellos los que den su patrocinio a los demás.

6.5. Habilidades de patrocinio

Stephen Gilligan identifica una serie de principios y habilidades del patrocinio positivo o **patrocinio terapéutico**. El patrocinador no ayuda a los demás haciendo algo en particular, sino estando presente para ellos como punto de referencia. Algunas de las habilidades del patrocinio se presentan a continuación.

Congruencia interna

El compromiso principal del patrocinador debe ser consigo mismo. No es posible, por ejemplo, asumir el compromiso de ayudar a otro, a menos que uno esté plenamente en contacto consigo mismo.

Conexión con el otro

El patrocinio implica ver y promover el potencial inmanente en el otro, y eso requiere conectar con el interior de esa persona. Los existencialistas argumentan que una persona no existe plenamente hasta que no ha sido vista y reconocida o bendecida.

Curiosidad

El reconocimiento de otra persona se caracteriza por el interés por saber cómo le van las cosas. El propósito del patrocinio consiste en ayudar a los clientes a trascender lo que perciben como barreras internas, y apoyar la liberación y el desarrollo de su potencial más profundo. La curiosidad se manifiesta con preguntas más que con exigencias, reglas o consejos. Las preguntas típicas del patrocinador serían:

- ¿Qué pasa?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué es eso un problema?
- ¿Qué crees que necesitas para resolver ese problema o para avanzar?

Receptividad

El patrocinador puede proporcionar las preguntas, pero no las respuestas de las personas a las que patrocina. Del mismo modo que la curiosidad implica preguntar, la receptividad conlleva escuchar.

Nombramiento adecuado

Los nombres que damos a las cosas determinan lo que estas significan para nosotros. El patrocinio da voz al lenguaje que sustenta los valores fundamentales, las cualidades personales y la salud del cliente. Un nombre que haga aflorar lo mejor de nosotros en detrimento de los demás no puede ser un nombre adecuado. Una etiqueta que nos disminuya o que niegue nuestros propios recursos tampoco puede serlo.

Identificación y transformación de influencias de autonegación

El intento de crecer y evolucionar personalmente puede implicar confusión y conflicto asociados al cambio. Las creencias limitadoras o los **virus del pensamiento**, como «no puedo cambiar», «nunca lograré mis objetivos» o «no me merezco triunfar», pueden disminuir los esfuerzos para tener éxito en la labor de crecer o cambiar. Una de las tareas del patrocinio consiste en ayudar a identificar esta clase de creencias. El patrocinio eficaz significa aportar otras perspectivas que permitan ver el lado positivo de las acciones y del comportamiento.

7. Despertar

El concepto de **despertar** se define como «emerger del sueño», «salir de un estado de indiferencia» o «cobrar plena conciencia, percatarse y apreciar». Los procesos de crecimiento y transformación de la vida suelen ir acompañados de esta clase de despertares. En estos procesos, los mapas mentales de quiénes somos y de lo que es posible en el mundo se amplían, y percibimos las limitaciones anteriores de una forma completamente distinta. Se consigue romper el cascarón de nuestra vieja mentalidad. Este despertar suele asociarse a una serie de resultados que habitualmente conforman una sensación renovada de propósito y sentido, una conciencia expandida y una revitalización física. Se relaciona a menudo con una expansión cognitiva o mental, pero también puede vincularse al corazón y a las emociones, a la reconexión con nuestras motivaciones más profundas. Por consiguiente, suele ir acompañado de transiciones importantes en la vida personal o profesional.

7.1. Espíritu y campo

El despertar va más allá del coaching, de la enseñanza, de la tutoría y del patrocinio, ya que alcanza otros niveles, como la visión, el propósito y el espíritu. Se asocia a un sentido de algo que va más allá de la imagen que tenemos de nosotros mismos, para incorporar un sistema mayor del que forman parte funciones, valores, creencias, pensamientos, acciones y sensaciones. Se relaciona con quién y con qué percibimos el mundo que nos rodea y responde a la cuestión de para quién o para qué (propósito) se ha elegido determinado camino.

Al igual que en los modelos de niveles neurológicos, el concepto **espiritual** se utiliza para hacer referencia a la experiencia subjetiva de formar parte de un sistema o campo más amplio, que va mucho más allá de nosotros mismos y abarca a la familia, la comunidad y los sistemas globales: el todo que conecta. Todas las cosas están dentro de un todo superior, es decir, como individuos formamos parte de un sistema más grande.

El nivel espiritual de la experiencia está relacionado con lo que podríamos llamar *Ser* con «S» mayúscula, un sentido que va más allá de la imagen que tenemos de nosotros mismos, de nuestros valores, de nuestras creencias, de nuestros pensamientos, de nuestras acciones y de nuestras sensaciones. Implica la conexión con cualquier otra persona o cosa que pertenezca al sistema que nos rodea. El nivel de conciencia es lo que normalmente proporciona ese contexto que da sentido y propósito a la vida.

Las búsquedas espirituales, en forma de cumplimiento de la visión, la misión y el propósito de la vida de cada uno, constituyen la motivación subyacente para algunos de los principales logros humanos. Muchos de los líderes y genios más importantes de la historia han reconocido la importancia de alguna clase de guía espiritual, tanto en su vida como en su trabajo (p. ej. Albert Einstein).

Neurológicamente, los procesos espirituales están relacionados con un campo de relaciones entre nuestro sistema nervioso y el de los demás, que forma una especie de sistema nervioso colectivo. El resultado de este campo de interacción se denomina a veces mente o espíritu del grupo, así como conciencia colectiva.

7.2. La figura del coach como despertador

Desde muchas perspectivas, los coaches, independientemente del papel que desempeñen, son **despertadores** que abren nuevas perspectivas y posibilidades a sus clientes, ayudándoles a entrar en contacto con esta mente o campo superior. Despertar a otros significa apoyarlos a desarrollar su visión, misión y espíritu.

Despertar requiere tener las habilidades de coach, maestro, mentor y patrocinador. No obstante, también hay una cuestión clave: no se puede despertar a otros si uno aún está dormido. Así, pues, lo primero que hay que hacer es despertarse y mantenerse despierto.

Otro objetivo del despertador consiste en ayudar a los clientes a salir de la caja en la que están encerrados, rompiendo viejos hábitos y trascendiendo conflictos y dobles lazos.

Las creencias del coach como despertador deben incluir lo siguiente:

- Todos estamos inmersos en un viaje que realizamos juntos por la vida y, en este sentido, todos somos iguales.
- Toda persona es intrínsecamente valiosa y aceptable tal como es.
- Cada cual elige según lo que cree alcanzable.
- En cualquier situación pasada, nadie hubiera podido responder de forma distinta a cómo lo hizo.
- No obstante, cada cual es libre de responder como quiera en cada momento.
- Las personas se limitan el número de opciones disponibles, porque ellas mismas, o alguna parte de ellas, están dormidas.
- Si las personas supiéramos que somos valiosas, y nos aceptáramos tal como somos, podríamos percibir más opciones, elegir la mejor y, por consiguiente, ser más libres para evolucionar en cualquier dirección deseada.

El estilo de liderazgo más adecuado es el liderazgo visionario o carismático. Los líderes visionarios tienen un sentido de visión y misión que proporciona un propósito a sus colaboradores. Su coherencia e integridad les hace ganar el respeto y la confianza de los demás.

7.3. No saber

El estado de «no saber» trata de abandonar cualquier presunción preexistente, así como conseguir una visión nueva y no condicionada de determinada situación o experiencia. En otras palabras, intenta no saber nada de la situación o de la persona que debe explorar o examinar, para poder evitar cualquier prejuicio que pudiera influir en su experiencia.

7.4. Exteriorización

El estado de «no saber» es parecido al de exteriorización (*uptime*), en el que todos los canales sensoriales de la persona están sintonizados hacia el exterior. En este estado no hay diálogo interno, ni imaginación, ni tensión emocional. Toda la conciencia sensorial está centrada en el entorno externo, en el «aquí y ahora».

Resumen

Un coach acompaña a sus clientes en su proceso de coaching para abordar sus demandas. Según estas demandas, debe adoptar distintos papeles y tener diversas competencias. Entre las competencias, destacan las siguientes:

- 1) Establecer los cimientos.
- 2) Crear conjuntamente la relación.
- 3) Comunicar con efectividad.
- 4) Facilitar el aprendizaje y los resultados.

Con respecto a los papeles que adopta, es preciso subrayar especialmente el de cuidado y guía, que proporciona apoyo con relación al entorno en el que tiene lugar el cambio del individuo o de la organización.

El coaching con «c» minúscula promueve la percepción consciente de los recursos y las habilidades del individuo, así como el desarrollo de la competencia consciente.

La enseñanza es un proceso en el que se ayuda al cliente a desarrollar capacidades cognitivas.

La tutoría pone de relieve las relaciones informales en el aprendizaje y la actuación, así como la propia destreza en la ejecución de la tarea.

El patrocinio impulsa el crecimiento y el cambio de identidad en un proceso de coaching con «C» mayúscula.

El despertar acompaña el proceso de crecimiento y transformación de la vida del cliente.

Actividades

1. Reflexiona sobre las competencias de un coach. ¿Cuáles crees que son las más importantes? ¿Crees que hay otras competencias que también serían necesarias?
2. Reflexiona sobre qué papel de coach puede ser más útil en tu vida profesional.
3. Reflexiona sobre qué papeles del coach están menos presentes en tu vida profesional.

Ejercicios de autoevaluación

1. Enumera las competencias de un coach según la ICF.
2. ¿Cuáles son los factores del coaching?
3. ¿Qué preguntas se han de tener en cuenta cuando un coach actúa como guía?
4. Enumera las creencias de un coach con «C» minúscula.
5. ¿Cuáles son los aspectos que indican que el juego interno está en orden y en «la zona»?
6. ¿Qué son los valores?
7. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de un patrocinador?
8. ¿Qué niveles aborda el despertar?

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1. Establecer los cimientos. Adherirse al código deontológico y a los estándares profesionales. Establecer el acuerdo de coaching. Crear conjuntamente la relación. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Estar presente en el coaching. Comunicar con efectividad. Escuchar activamente. Realizar preguntas potentes. Comunicar directamente. Facilitar el aprendizaje y los resultados. Crear consciencia. Diseñar acciones. Planificar y establecer metas. Gestionar el progreso y la responsabilidad.

2. Factores del entorno; factores del comportamiento; capacidades; valores y creencias; factores de identidad; factores espirituales.

3. ¿Qué recursos y qué apoyo externo necesitan los clientes para alcanzar sus objetivos?

¿Dónde pueden encontrarlos y quién puede proporcionárselos?

Para alcanzar esos objetivos, ¿qué acciones y qué comportamientos necesitan explorar? ¿Con cuáles necesitan experimentar?

¿Dónde, cuándo y con quién pueden poner a prueba esas acciones y esos comportamientos?

¿Qué herramientas y qué recursos físicos (p. ej. silla, refrescos, instrumentos de escritura, diario, pizarra, tablero, rotuladores, etc.) necesitan para alcanzar sus objetivos?

¿Qué pasos puedo dar yo para garantizar físicamente que mis clientes estén seguros, que no sufran interrupciones, que se les pueda escuchar con facilidad, que tengan claros los horarios y las limitaciones temporales, etc.?

4. Cada persona tiene las capacidades que necesita para rendir con eficacia. Dichas capacidades pueden ser llevadas a la superficie mediante las recompensas y los estímulos adecuados. Si recibe el estímulo y la realimentación apropiados, mi discípulo mejorará su rendimiento de forma natural. Toda persona es la mejor del mundo en algo. Con el estímulo y la realimentación apropiadas por mi parte, mi pupilo será lo mejor que puede ser. Si una persona conoce mejor algo que ya hace bien, podrá fácilmente mejorarlo. Mis discípulos crecerán y mejorarán esforzándose y recibiendo realimentación positiva por ello.

5. Sensación de absoluta confianza en ti mismo y ausencia total de cualquier duda o ansiedad. Ningún temor al fracaso y plena conciencia de lograr el objetivo. Atención centrada en actuar con belleza y excelencia. La actuación fluye sin esfuerzo y sin tener que pensar en ella.

6. Los valores son los principios, cualidades o entidades intrínsecamente valiosos o deseables. Están asociados a la valía, el sentido y el deseo; por consiguiente, constituyen la fuente primaria de la motivación interna.

7. El estilo de liderazgo del patrocinador consiste en prestar atención a las necesidades y al potencial del individuo tanto o más que a la propia tarea. Incluye atender al cliente de forma personalizada y tratarle como al individuo único e irrepetible que es.

8. El despertar va más allá del coaching, de la enseñanza, de la tutoría y del patrocinio, ya que alcanza otros niveles, como la visión, el propósito y el espíritu.

Glosario

comportamiento *m* Manera de comportarse. Actuar de una manera determinada.

cuidado *m* 1. Solicitud y atención para hacer bien algo. 2. Acción de cuidar (asistir, guardar, conservar).

despertar *tr* 1. Cortar o interrumpir el sueño a quien está durmiendo. 2. Traer a la memoria algo ya olvidado. 3. Hacer que alguien reflexione o recapacite. 4. Hacer que nazca o se manifieste un deseo o un sentimiento. Despertar el apetito, las envidias, las sospechas. *intr* 5. Dejar de dormir.

enseñanza *f* 1. Acción y efecto de enseñar. 2. Sistema y método de dar instrucción. 3. Ejemplo, acción o suceso que sirve de experiencia, enseñando o advirtiendo cómo se debe obrar en casos análogos. 4. Conjunto de conocimientos, principios, ideas, etc., que se enseñan a alguien.

guía *f* Aquello que dirige o encamina.

identidad *f* 1. Cualidad de idéntico. 2. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. 3. Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás. 4. Hecho de ser alguien o algo lo mismo que se supone o se busca.

patrocinio *m* Acción y efecto de patrocinar (defender, proteger, amparar, favorecer).

Bibliografía

Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

Gallwey, T. (1974). *The Inner Game of Tennis*. Nueva York: Random House.

Gallwey, T. (2000). *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*. Nueva York: Random House.

International Coach Federation (2015).