

Prólogo de Francisco Giménez Plano, Fundador y CEO de Augere

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

COACHING CO-ACTIVO

Cambiar empresas,
transformar vidas

3ª edición

El libro de referencia para definir
el ámbito del *coaching* profesional

«**Coaching Co-activo** sigue siendo la biblia de los manuales de *coaching*.
Ningún otro libro te ofrece las herramientas, las habilidades y
los fundamentos necesarios para triunfar en este campo.»

Stephen R. Covey, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

Henry Kimsey-House
Karen Kimsey-House
y Phillip Sandahl

Coaching co-activo

Cambiar empresas,
transformar vidas

TERCERA EDICIÓN

Traducción de Magalí Martínez Solimán, CPCC

SUMARIO

Prólogo a la edición española	11
Dedicatoria especial: a Laura Whitworth	17
Prefacio a la tercera edición	19
Agradecimientos	25
Introducción	27

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

1. El modelo de <i>coaching</i> co-activo	35
2. La relación de <i>coaching</i> co-activo	51

SEGUNDA PARTE

CONTEXTOS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

3. Escucha	69
4. Intuición	89
5. Curiosidad	107
6. Impulsar y profundizar	125
7. Autogestión	145

TERCERA PARTE

PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DEL *COACHING* CO-ACTIVO

8. Plenitud	169
9. Equilibrio	185

10. Proceso	199
11. Combinándolo todo	217
Glosario	237
Acerca de los autores	245
Índice de términos	247

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

LOS CUATRO PILARES

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

*Las personas, por naturaleza, son creativas,
completas y están llenas de recursos*

Empezamos con esta aseveración: las personas, por su propia naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos. Son capaces: capaces de encontrar respuestas; capaces de elegir; capaces de actuar; capaces de recuperarse cuando las cosas no salen según lo previsto; y, sobre todo, capaces de aprender. Esta capacidad está presente en todos los seres humanos, independiente-

mente de sus circunstancias. En el modelo co-activo, es más que una creencia: es una postura que adoptamos, una manera de posicionarnos.

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

La clave aquí es «por naturaleza». Por supuesto que hay situaciones en las que las circunstancias resultan abrumadoras, en las que incluso el ser humano más resistente y adaptable siente que la montaña a la que ha de subir es demasiado alta, que la carretera que ha de cruzar es demasiado ancha, que el esfuerzo está sencillamente fuera de su alcance. Las circunstancias y esa voz interior sabotadora que dice: «¿Y para qué vas a preocuparte?», o «No tienes agallas» puede llevar a cualquiera a sentirse muy lejos de ser una persona creativa, completa y llena de recursos. En estos días, más que en cualquier otra época, nuestro cometido como *coaches* consiste en ver al verdadero ser natural que ha sido y sigue siendo capaz. Les recordamos a nuestros *coachees* su propia luz interior y les ayudamos a volver a encontrarla; porque está ahí. Por naturaleza.

Centrarse en la totalidad de la persona

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

para que un determinado problema pueda quedar resuelto. Pero cuando un *coach* está sentado frente a su *coachee* (incluso por teléfono), el *coach* no está sentado frente a un problema que hay que resolver; el *coach* está sentado frente a una persona. Esa persona tiene un problema que resolver: un cambio que hacer, un sueño que cumplir, una tarea que realizar, un objetivo que alcanzar. Todo eso es cierto. Pero esa persona es más que el problema en cuestión, o que el objetivo, el sueño, la tarea. Es una persona plena: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Y el tema, cualquiera que éste sea, no está claramente delimitado. Está inexorablemente entrelazado con toda la vida del *coachee*.

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

No hace tantos años que hablar de las emociones era tema tabú, particularmente en el trabajo. Hoy en día, están ampliamente generalizados los cursos para desarrollar la inteligencia emocional, gracias al trabajo innovador de Daniel Goleman. La gente ha tenido exactamente los mismos reparos con respecto a las conversaciones que hicieran referencia al cuerpo. Pero la consciencia del lenguaje corporal y el excepcional trabajo que

han realizado algunos especialistas en cuestiones somáticas han abierto la vía a una conversación mucho mejor y más generalizada sobre el papel del cuerpo en la comunicación.

Sin duda, la más sensible de estas dimensiones es el «espíritu». Es la más difícil de definir pero está presente en todos los seres humanos. En el marco del *coaching* podemos decir lo que no es: no se limita a una forma de espiritualidad o de religión. Pero hay una dimensión del espíritu que tiene un impacto en las elecciones humanas. Tiene muchos nombres diferentes y muchas expresiones diferentes, pero en esencia es la sensación de vivir de acuerdo con los valores o una llamada o un poder superior a la persona. A veces es intuición, una corazonada o una convicción que guía nuestras vidas. Es una dimensión del espíritu que trasciende la decisión particular; de hecho, sabemos que es espíritu porque nos conecta con una sensación de trascendencia.

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

Danzar en este momento

Una conversación es un intercambio potente y dinámico entre personas. Es natural que prestemos atención al contenido de la conversación: las palabras, las posturas, las ideas. El contenido suele ser la parte más «visible» y aquello ante lo que resulta más fácil reaccionar. Y, sin embargo, por muy importantes que sean las palabras y el contenido, en todo momento están sucediendo muchas más cosas. Toda conversación crea un tono, un estado de ánimo y matices. Hay tanta información, a veces más, en *cómo* se dicen las palabras que en *qué* palabras se eligen; a veces hay más información en lo que *no* se dice que en lo que sí se dice. Para el *coach*, la conversación se convierte en un ejercicio que consiste en escuchar atentamente a muchos niveles y, por supuesto, en optar por reaccionar, por intervenir. La información acerca de lo que decir o preguntar no procede de un guión establecido. Surge en el momento, en *este* momento, y luego en el siguiente momento. «Danzar en este momento» es estar muy presente a lo que está sucediendo ahora mismo y reaccionar ante ese estímulo más que seguir un plan maestro.

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

Suscitar la transformación

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

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

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

Y por ello defendemos audazmente suscitar la transformación como pilar de este modelo co-activo. Lo interpretamos como

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

EL CORAZÓN DEL MODELO

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

La segunda manera consiste en abordar los temas específicos que el *coachee* opta por trabajar en las sesiones de *coaching*. Los clientes traen todo tipo de temas de su agenda al *coaching*. El tema



Figura 1. El modelo co-activo.

de hoy, de esta semana o de este mes tiene que ver con una vida cotidiana con «V» minúscula. Sin embargo, cualquiera que sea ese tema específico, siempre hay una manera de vincularlo con una Vida más plena, con un equilibrio que aporte más Vida o con un mejor proceso.

Plenitud

La definición que cada *coachee* ofrece de la plenitud es siempre absolutamente personal. Probablemente incluya, especialmente al principio, parámetros externos de éxito: un estupendo puesto de trabajo, suficiente dinero, un determinado estilo de vida. El *coaching* ira evolucionando hacia una definición más profunda de la plenitud. No se trata de tener más, no se trata de aquello que llena los bolsillos o los armarios del cliente. Se trata de lo que llena el corazón y el alma del cliente. Una vida que te llena es una vida que valoras, y cada cliente tiene su propia definición de lo que de verdad valora. Si lo que valora es asumir riesgos, ¿hay suficiente aventura en su vida? Si lo que valora es la familia, ¿está

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

Equilibrio

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

La gente a menudo se resigna a vivir sin equilibrio, como si sencillamente la vida fuera así. Así es el mundo real, dadas las circunstancias. Sólo hay una manera de enfocar este asunto, y tiene mal aspecto. Sin embargo, el *coaching* de equilibrio se centra en ampliar el abanico de perspectivas y, por consiguiente, en añadir más opciones. En último término, el equilibrio consiste en ejerci-

tar la facultad de elegir: decir sí a algunas cosas y no a otras. Esto puede llegar a constituir un reto. A menudo los clientes quieren decir más veces que sí en sus vidas pero no dejan espacio para ello, cosa que conseguirían diciendo que no a otras cosas. Esa tendencia conduce a una sensación de agobio y a vivir una vida que no está en equilibrio.

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

Proceso

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

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

LA ALIANZA DISEÑADA, CLAVE PARA UN ENTORNO DE *COACHING* EMPODERADO

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

LOS CINCO CONTEXTOS

Visualmente, el modelo de *coaching* que ilustra la figura 1 representa una estrella de cinco puntas. Cada punta es un contexto que el *coach* lleva al *coaching*. Cada una es un punto de contacto con el *coachee*. El *coach* recurre permanentemente a estos contextos en la práctica del *coaching*. Con el tiempo, y a través de su formación, el *coach* desarrolla esta capacidad de la misma manera que un músico desarrolla su técnica musical. Los cinco contextos siempre están en juego. Los presentamos en un determinado or-

den en este libro, pero son una constelación, no una secuencia —los elementos esenciales de un enfoque completo de *coaching*—, como cinco focos que estuvieran siempre brillando, iluminando la vida del cliente.

Escucha

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

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

Intuición

Escuchando por debajo de la superficie, el *coach* encuentra el lugar en el que se fusionan los datos duros con los datos blandos. La intuición es una especie de saber que reside en segundo término y que a menudo no se expresa. Permanece en segundo término porque, para mucha gente, no es fácil confiar en ella. Nuestra cultura no considera que la intuición sea un medio fiable para sacar

conclusiones ni para tomar decisiones, y, por ello, vacilamos a la hora de expresar lo que nuestra intuición nos dice. Nos contengamos porque no queremos parecer tontos. Y, sin embargo, es uno de los dones más poderosos que el *coach* aporta al *coaching*.

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

Curiosidad

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

Porque el *coach* no es un inquisidor, sino que realmente está de parte del cliente en esta exploración, puede hacer preguntas poderosas que derriben viejos mecanismos de defensa. Cuando el clien-

te aprende a sentir curiosidad por su vida, se reduce parte de la presión y disminuye el riesgo. El cliente se muestra más dispuesto a escudriñar los lugares oscuros y a probar las cosas difíciles, porque también siente curiosidad.

Impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje

Los frutos del trabajo que cliente y *coach* hacen conjuntamente son tanto la acción como el aprendizaje. Estas dos fuerzas, acción y aprendizaje, se combinan para crear el cambio. Debido a que el concepto de acción que impulsa al cliente hacia delante es tan fundamental para el propósito del *coaching*, a menudo utilizamos el verbo «impulsar» para dar esta idea de ir hacia delante y decimos que uno de los propósitos del *coaching* es «impulsar la acción» del cliente.

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

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

Autogestión

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

EL PAPEL DEL COACH EN EL MODELO

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

Pero esto es algo más que un papel pasivo. Consideramos el *coaching*, y particularmente la forma del mismo que aquí presentamos, como un rol de servicio que requiere compromiso y presencia por parte del *coach*. Ya esté trabajando el *coach* con clientes particulares individuales o se le haya contratado para trabajar dentro de una organización, un elemento subyacente es, sin duda, una idea de propósito, incluso de uno más elevado. Cuando nos orientamos hacia ese propósito más elevado, creamos los medios para que en los clientes y, por extensión, en las familias y en las organizaciones, se produzca un cambio transformativo. La onda expansiva de cambio en el propósito más elevado del cliente surge de éste y se difunde por el mundo.

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