00 Pr logo:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:55 PÆgina 9

Prólogo

Puntualidad, pulcritud y exactitud fueron, entre otras, las cualidades que destacó en 1951 la American Management Association para los trabajadores de cuello blanco, directivos y trabajadores de oficina. Habría que añadir una última, que incluían algunas empresas para aquellos que podían ascender: la valoración de la esposa, es decir, aquel empleado que tuviera una esposa agradable tenía más puntos a su favor para promocionar…

En las últimas décadas una serie de factores han cambiado la fisonomía del mercado laboral y lo que se demanda de los profesionales. La tecnología, por una parte, ha contribuido a mecanizar los procesos productivos. En 1970, por ejemplo, hacían falta 108 empleados trabajando durante cinco días para descargar un barco maderero. Veinte años más tarde tan sólo eran necesarias ocho personas y un único día. El incremento de la formación ha sido otro factor de cambio. En 1987 el 9,8% de la población española entre 25 y 64 años tenía estudios superiores, mientras que doce años después el ratio se duplicó hasta alcanzar el 19%. Y, por supuesto, como tercer factor, el incremento de la competitividad en los mercados, que ha forzado a las empresas a buscar y preparar trabajadores que reinventen la compañía y que seduzcan a unos clientes cada vez más infieles. Cuando se analizaron las causas por las que se daba la pérdida de clientes en las catorce principales empresas industriales estadounidenses, se descubrió que casi el 70% de dichas pérdidas se debía a motivos relacionados con las personas (49% por mal servicio y 20%

00 Pr logo:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:55 PÆgina 10

por falta de atención personalizada del proveedor) y sólo el 15% se debía a un precio más económico y otro 15% a un mejor producto... ¡Y eso que se trataba de empresas industriales!

Como resultado de tanto cambio, en la actualidad, el factor diferencial de las empresas se basa en sus profesionales, que no en su capital o tecnología. Y el 80% de los puestos de trabajo que se crean en las economías avanzadas lo son de cuello blanco, en quienes no se valora tanto la puntualidad, la pulcritud o la exactitud –ni lo agradable que pueda ser su esposa–, como reflejó la American Management Association hace más de 50 años, sino algo mucho más intangible y complejo de gestionar: su talento, del que ya hablaba hace la friolera de 2.600 años Lao Tse cuando dejó escrito que «comprender a los demás es sabio, comprenderse a uno mismo es estar iluminado. El que vence a los otros es fuerte, pero el que se vence a sí mismo es poderoso» en un fantástico ejercicio de síntesis acerca de lo que posteriormente denominaríamos como desarrollo personal y que, a partir de la segunda mitad del siglo pasado, inundaría los estantes de las librerías bajo distintos términos.

Pero como las generalizaciones suelen ser malas, Viviane Launer y Sylviane Cannio nos ayudan a separar el trigo de la paja y, a través del magnífico libro que el lector tiene en sus manos, nos dan a conocer cómo el *coaching* nos puede ayudar a alcanzar –en palabras de Lao Tse– la sabiduría, la iluminación, la fortaleza y el poder en nosotros mismos, y cómo este desarrollo personal colabora de forma implícita en el desarrollo organizacional de nuestras empresas para poder alcanzar el santo grial del siglo XXI: el talento organizativo. Y no es extrañar que hoy por hoy el *coaching* sea considerado como uno de los procesos que más valor añadido aporta a las personas y a las organizaciones.

Y si el talento está conformado por nuestras capacidades, nuestro compromiso y nuestra acción, Viviane y Sylviane nos explicarán lo que el *coaching* –partiendo de la base del pensamiento socrático– puede hacer con nosotros para ayudarnos en aquellos momentos en los que tengamos problemas o dudas en cuanto a lo que podemos hacer, queremos hacer y conseguimos hacer.

De su mano aprenderemos el proceso para ser inconscientemente competentes, conoceremos por qué el *coaching* no es supervisión, ni consultoría, ni psicoterapia, ni *mentoring.* Y lo haremos de forma directa,

00 Pr logo:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:55 PÆgina 11

al primar la práctica sobre la teoría, y sencilla –aunque estrictamente rigurosa– al describirnos con todo lujo de detalles el proceso de *coaching* a través de doce casos prácticos en los que se abordan todo tipo de problemáticas en las que fácilmente nos sentiremos reflejados tanto personal como colectivamente.

En definitiva, el *coaching* es posiblemente uno de los procesos que más aporta, pero no es una profesión que pueda improvisarse con facilidad, como dicen las autoras. A través de este libro, Viviane y Sylviane tienden al lector una mano para ayudarle a recorrer los entresijos de un proceso rico, entender cuáles son las emociones, las dudas y los miedos que le asaltan y de qué manera el *coach* puede ayudarle. Es un libro basado en la experiencia de dos *coaches* experimentadas, que han trabajado en distintos países y que tienen en su haber un gran bagaje para compartir con el lector de forma amena, sincera y muy práctica. Es un libro extraordinario para todos aquéllos interesados en su crecimiento personal con el fin de crear valor en las organizaciones y sentirse mejor consigo mismos. Enhorabuena por el resultado.

Pilar Jericó
Escritora y consultora

00 Pr logo:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:55 PÆgina 12

00 Presentaci n:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:56 PÆgina 13

Presentación

Invertir en el desarrollo de los miembros de un equipo parece una evidencia para cualquier líder. Quizá, menos evidente y menos frecuente, es la necesidad que puedan sentir los líderes en invertir en su propio desarrollo, especialmente cuanto más alta es la responsabilidad que se tiene en la organización.

No obstante el desarrollo de las habilidades directivas no es algo que se alcance en un momento determinado de la carrera profesional, sino un proceso continuo que debe partir del la comprensión de las propias formas de reflexionar, de gestionar, de actuar y del conocimiento del estilo de liderazgo que el gestor aplica de una forma natural con su equipo.

En este sentido, es clave dedicar un tiempo para profundizar en aquellos aspectos de la gestión que más preocupan en un momento dado para poder afrontarlos de una forma meditada, concretando planes de acción. De esta manera, la planificación permite enfocar el futuro y anticiparlo, teniendo en cuenta todas las variables que pueden incidir en una situación dada, y adaptar el propio estilo, de una forma consciente, a cada situación.

En mi opinión, definir prioridades e identificar aquello que puede tener mayor impacto en el resultado final, debería ser una de las claves de la forma de gestionar del líder. No obstante, tenemos tendencia a dar prioridad a aquello que dominamos o a lo que nos proporciona mayor satis-

00 Presentaci n:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:56 PÆgina 14

facción y, en muchas ocasiones, la gestión de las prioridades está marcada por esa zona de confort que de forma natural define nuestro estilo de gestión.

El desarrollo del directivo debe estar pues encaminado, a ampliar esa zona de confort de forma que integre en su estilo personal los aspectos de liderazgo que provienen más de la reflexión que de la intuición.

El *coaching* es, por este motivo, una buena herramienta de desarrollo, que aporta disciplina y metodología al proceso de reflexión del líder sobre sus prioridades, sus preocupaciones y especialmente sobre la planificación de planes de acción, incidiendo claramente en el desarrollo de sus habilidades de gestión y de liderazgo.

En el entorno actual, marcado por la velocidad y la necesidad de una toma de decisiones ágiles, puede parecer un contrasentido dedicar espacio a la reflexión personal, pero creo que es uno de los ejercicios más sanos que puede hacer un directivo, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, no sólo para alcanzar la excelencia en la gestión sino también para seguir desarrollándose en su dimensión de líder.

Laurent Freixe
Consejero delegado de Nestlé España
Presidente de Nestlé Portugal

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 15

Introducción

«Los espejos deberían pensárselo dos veces
antes de devolver una imagen».
Jean Cocteau (1889-1963)

Estos últimos años, numerosos libros tratan el tema del *coaching,* aunque la mayoría de ellos lo hacen de forma teórica. Son pocos los que muestran de manera concreta, lo que es un proceso de *coaching,* su contenido y, aún menos, las herramientas usadas por el *coach.*

Este libro es fruto de una colaboración entre Bruselas y Barcelona, entre dos visiones complementarias del *coaching,* entre dos experiencias que, juntas, suman más de 7.000 horas de *coaching.*

El proyecto nació de una demanda del mundo de la empresa, de los particulares y de los profesionales del *coaching.* Es por eso que quisimos ir más allá, proponiendo casos, y, sobre todo, ofreciendo una explicación profunda y detallada de la experiencia *[debriefing],* quisimos invitar al lector a penetrar en los entresijos de cada caso.

Otros *coaches* han expuesto sus explicaciones detalladas en otros trabajos, pero aquí también quisimos profundizar todavía más, revelando al lector las teorías sobre las cuales se fundamenta la estrategia del *coach.*

El libro se compone de doce casos prácticos de *coaching* protagonizados por clientes que se cuestionan sobre su vida profesional: dificultades de

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 16

relación en la oficina, gestión de las emociones, la nueva cultura en el marco de un cambio en la dirección de la empresa o la motivación en el trabajo son algunos de los temas que se tratan. De estos casos, diez se centran en las dificultades individuales y dos son de *coaching* de equipos.

Lo que el lector va a analizar son partes de sesiones de *coaching* –hemos seleccionado los mejores momentos de la sesión, con los diálogos completos–. Otros fragmentos de la conversación han sido resumidos para que el lector pueda llevarse una idea más global.

Los diálogos se condensaron para facilitar la lectura –apuntaremos que el cliente es quien habla principalmente durante una sesión de *coaching* y que las intervenciones del *coach* representan, generalmente, un 20% del tiempo de la sesión.

Una introducción básica al *coaching* y al proceso precede a los casos.

1. ¿A quién va dirigido?

A los responsables y miembros de los departamentos de recursos humanos, a los dirigentes de empresas, ejecutivos, trabajadores interesados en las problemáticas de la empresa, consultores, formadores, *coaches* y a los que aspiran a convertise en *coaches.*

2. ¿Cuáles son los objetivos?

Prácticas de coaching desea mostrar cómo las once competencias del *coach,* tal y como las define la Internacional Coach Federation, son utilizadas en el *coaching* empresarial.

Quiere demostrar que el *coaching* es una profesión, que no se improvisa, que se basa en un aprendizaje de diversas técnicas y herramientas, y que más que una caja de instrumentos, el *coaching* es un proceso que requiere su tiempo y que se rige según unas reglas éticas y deontológicas.

Quisimos transmitir la experiencia acumulada a través de más de 7.000 horas de *coaching* y en culturas distintas: francófona, anglófona e hispana. En sí, este libro es multicultural y es un puente entre las percep-

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 17

ciones de unos y otros en la vida en el trabajo. Viviane y Sylviane son *coaches* de clientes y empresas de los cinco continentes.

Este libro contiene una selección de casos que se han elegido porque las preguntas que formulan los clientes son comunes en las empresas y porque el lector podrá fácilmente reconocerlas, incluso identificarse con ellas.

Los casos han sido deliberadamente maquillados. Ni los nombres ni los sectores son los de origen y esto es por una simple razón: el *coach* sigue una estricta regla de confidencialidad. Con el fin de compartir nuestra experiencia, hemos mantenido la problemática y la transpusimos en una región y un sector de actividad distinto, pero manteniendo en la medida de lo posible, la zona geográfica de intervención.

3. ¿Cuál es el método?

Cada caso está perfectamente analizado y detallado a través de un tema central y temas de análisis secundarios que se desarrollan al final del caso.

Insistimos sobre el hecho de que se tratan solamente de partes de sesiones de *coaching.* Sabiendo que la proporción de palabra entre el cliente y el *coach* es de un 80-20, notará que la parte del *coach* se ha aumentado, teniendo, así, más peso que en la realidad.

Reconstituimos los diálogos para que el lector se sitúe entre bambalinas, detrás del escenario, dejando, de esta manera, muy clara la relación con los preceptos teóricos desarrollados en el análisis.

4. ¿Cómo leer este libro?

La primera parte trata de la teoría del *coaching* de forma muy resumida: su definición, el contrato (contexto, demanda oficial), el pacto con el *coachee* (demanda implícita), el proceso, la posición del *coach* y el camino del cliente hacia su autonomía.

A continuación encontrará los doce casos estructurados de la siguiente manera:

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 Página 18

- Contexto de la demanda.
- Objetivos del proceso de *coaching.*
- Trabajo de *coaching.*
- Análisis (entramos detrás del escenario).

A lo largo de la lectura del caso, el lector se sitúa detrás del escenario ya que se va encontrando con términos que dejan entrever los elementos retomados en el análisis.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 19

1

Marco conceptual

1. Un poco de teoría

1.1. ¿Por qué el *coaching* hoy?

En Montreal, el 3 de noviembre de 2004, Steve Mitten, entonces presidente de la International Coach Federation, se dirigía en estos términos a los 1.800 *coaches* allí reunidos para la gran conferencia anual de la federación: «Ya no tardará en llegar el tiempo en el cual cada uno tendrá su *coach.* Habrá tantos *coaches* como médicos o abogados. Se contarán por centenares de miles en el mundo».

El *coaching* es en la actualidad una práctica corriente en numerosas empresas. Ya sobrevivió al efecto de la moda para instalarse como práctica necesaria para el buen funcionamiento del los ejecutivos y directivos, al igual que para cualquier persona que desea avanzar. En el pasado, se recurría, en la mayoría de los casos, a un consejero, una eminencia, un entrenador personal o incluso a un psicólogo para recibir apoyo. Y todo ello a escondidas porque ante un consultor ese directivo no deseaba dar señas de ninguna clase de disfunción y no se consideraba enfermo, solamente necesitaba ayuda para estructurar sus pensamientos y encontrar el apoyo mental, emocional, incluso espiritual (búsqueda de sentido). Peor aún, una persona tenía que llegar a padecer una patología mental para consultar a un psicólogo y una empresa tenía que entrar en dificultades para acudir a un consultor.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 20

Hoy, la demanda constante de mejores resultados, las turbulencias del entorno, el estrés o la exigencia creciente del trabajo han permitido al *coaching* instalarse de forma duradera en nuestra sociedad. Necesitamos volver a encontrarnos y realizarnos en un entorno en continuo cambio, y para el cual no hemos sido preparados. No estamos enfermos, pero necesitamos simplemente a alguien que nos pueda ayudar a gestionar la incertidumbre, a gestionar el cambio en aceleración constante.

John Whitmore, autor del primer libro de referencia sobre el *coaching,* justifica así el nacimiento de esta nueva profesión:

> «El mundo profesional ha colonizado demasiado espacio en la vida de demasiadas personas y tuvieron que pagar un precio demasiado alto por ello. Demasiados ejecutivos, demasiados gestores viven para su trabajo en vez de trabajar para vivir. El estrés, los matrimonios rotos, los niños desatendidos y una salud frágil son síntomas mucho más frecuentes de lo que los ejecutivos están dispuestos a admitir. El *coaching* es una forma de llevar al *coachee* a una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio y de ayudarle a encontrar una manera de seguir avanzando, favoreciendo al mismo tiempo el desarrollo de su vida profesional y el respeto de su vida personal. Eso requiere a menudo la creación de una nueva visión de su futuro, o de un ideal hacia el cual dirigirse; todo lo contrario de una política de supervivencia sólo apta para esquivar problemas. Muchos ejecutivos notan cómo unas sesiones regulares de *coaching* presencial o por teléfono, si es necesario, pueden tener un verdadero impacto sobre la calidad de sus resultados profesionales así como sobre sus relaciones en el ámbito privado»[1].

1.2. ¿Qué es el *coaching?*

La palabra *coach* viene de la palabra francesa *coche* que el diccionario Petit Robert define así: «gran coche tirado por dos caballos que servía al transporte de los viajeros». En inglés, la palabra *coach* tiene varios significados: la diligencia *[stage coach],* el furgón postal *[mail coach]* o el vagón *[railway coach].* Al conductor de la diligencia se le llamaba *coche* o *coachman.* A finales del siglo XVIII, en Inglaterra se transforma el modo de conducir carretas de dos caballos y se empieza a conducir coches de varios caballos. Este deporte, reservado a la alta sociedad, se llamaba *coaching.*

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 21

El *coach,* en su concepto moderno, sigue siendo un vehículo, una persona que nos lleva a recorrer el camino de la evolución en la búsqueda de nuestra autonomía, del despliegue de nuestro talento y de nuestro desarrollo personal.

Socrates aplicaba este principio. Él contestaba con una interrogación a las preguntas que le hacían sus discípulos.

La versión moderna del *coaching* nos llega del mundo del deporte y particularmente de Timothy Gallway, pedágogo de Harvard, que propuso una manera novedosa de aprender a jugar al tenis, practicar el esquí y el golf. Su libro *The inner Game of Tennis [El juego interno del tenis]* explica el combate interior que transcurre entre el jugador y él mismo, es decir, con el adversario que llevamos dentro. A los métodos tradicionales de entrenamiento, él opone un método más suave, más inductivo, por el cual el entrenador lleva a su alumno a salvar o a controlar los obstáculos internos que le impiden alcanzar su máximo nivel. Busca la máxima manifestación del potencial natural del jugador sin que necesite aportación técnica externa masiva.

El *coaching* moderno, básicamente consigue lo siguiente: dejar que salga a la luz el potencial del individuo, creer en su potencial y en su potencia.

Recopilamos aquí algunas definiciones:

> «La finalidad del trabajo de entrenamiento es liberar el potencial para llevarlo a su mejor nivel de resultados. Se trata de hacerle aprender por sí mismo, más que hacerle engullir un saber exterior»[2].
>
> «El *coaching* profesional es una colaboración que permite a los clientes producir resultados satisfactorios en su vida profesional, en su empresa u organización.
>
> A través del proceso de *coaching,* los clientes profundizan sus conocimientos, mejoran sus resultados y valoran su vida profesional.
>
> En cada sesión el cliente elige el tema él mismo; el *coach* escucha, hace preguntas y emite observaciones. Esta interacción permite clarificar la percepción del cliente y orientarlo hacia una actitud activa. El *coaching* acelera los progresos del cliente, asegurando

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 22

una mayor focalización y una toma de conciencia sobre sus elecciones. El *coaching* se concentra sobre lo que son los clientes hoy y sobre lo que están dispuestos a emprender para conseguir sus metas.

El *coach* considera a su cliente como un colaborador. El *coach* no es consultor ni tampoco cura, ni ejerce cualquier tipo de autoridad sobre su cliente. Juntos determinan el objetivo, el marco y los resultados enfocados.

El cliente es responsable de alcanzar sus propios objetivos.

El *coaching* se aplica a todos los sectores profesionales»[3].

«El *coaching* es a la vez una ayuda y una co-construcción ofrecida a una persona (o a un equipo) a través de una intervención puntual o, en la mayoría de los casos, un acompañamiento de cierta duración.

Esta ayuda y esta co-construcción se dan en el marco de una situación profesional y/o de gestión, y/o organizacional.

Fomentan la resolución, puntual o a corto plazo, que se buscaba en la perspectiva de un desarrollo a la vez duradero y global»[4].

«Coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos»[5].

«El *coaching* es una serie de entrevistas individuales entre una persona (el *coachee)* y un profesional (el *coach),* que tienen como finalidad ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y salir adelante en su vida personal o profesional con éxito»[6].

«El *coaching* es el acompañamiento de una persona a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de su *savoir-faire»*[7].

«El *coach* es un revelador de talentos y de potenciales. Me siento como una comadrona que ayuda a su cliente a parir sus ideas, a cambiarlas en planes de acción. La mayoría de las veces, el cliente sabe perfectamente adónde quiere ir, pero o aún no ha verbalizado lo que de momento sigue siendo una intuición, una sensación o un deseo, o no se dio el permiso de poner su plan en marcha y tener éxito»[8].

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 23

«El *coach* es quien nos ayuda a encontrar el camino, a eliminar los obstáculos y a sacar el mejor partido a nuestras capacidades.

El *coaching* es un proceso que apunta el desarrollo del potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad»[9].

1.3. Una auténtica profesión

No basta con que una persona demuestre poseer buenas calidades para la escucha y haga preguntas potentes para pretender ser *coach.* Lo mismo ocurre si ha cursado carreras de psicología, empresariales o formaciones centradas en la programación neurolingüística, el análisis transaccional, la Gestalt u otras similares. Tampoco es suficiente el haber sido consultor o formador en empresas. Incluso si la persona dispone de muy buenas bases, como lo son la psicología y la gestión empresarial, y de herramientas potentes, aún no estará formada en el proceso del *coaching.* En efecto, éste es tan importante como el contenido mismo del *coaching.*

El *coaching* es una autentica profesión que cuenta con sus reglas, su ética y sus formaciones específicas, que permiten adquirir las competencias básicas gracias a aportes teóricos pero, sobre todo, a una práctica intensiva de éstas. Las formaciones serias permiten adquirir las competencias clave por ICF que definió las once competencias, clasificadas en cuatro grupos, que debe adquirir el *coach* y estableció que su nivel de competencia debía ser evaluado durante un proceso de certificación.

A. Establecer los cimientos
1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.
2. Establecer el acuerdo de *coaching.*

B. Crear conjuntamente la relación
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente.
4. Estar presente en el *coaching.*

C. Comunicar con efectividad
5. Escuchar activamente.
6. Realizar preguntas potentes.
7. Comunicar directamente.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 24

D. Facilitar aprendizaje y resultados
8. Crear consciencia.
9. Diseñar acciones.
10. Planificar y establecer metas.
11. Gestionar progreso y responsabilidad.

El *coaching* se diferencia claramente de otras técnicas como la consultoría, la formación, el *mentoring,* la terapia, etc. Veamos en qué se diferencian.

1.4. El *coaching* no es una formación individual

La formación implica transferir unos conocimientos de un formador, que ya sabe, hacia un alumno, que todavía no sabe. El método es deductivo, magistral o interactivo. El formador adoptará una posición elevada y se colocará en una posición de maestro, de la cadencia, de la manera, del método. Normalmente, prepara sus apuntes y los entrega al participante.

En *coaching* no encontraremos nada de todo eso, ya que es el cliente *(coachee)* quien decide el asunto que quiere tratar en la sesión; no hay preparación anticipada, salvo la definición de los objetivos y la firma del contrato. No ocurre transferencia de conocimiento de forma deductiva.

1.5. El *coaching* no es un consejo ni una recomendación

En el caso de la consultoría, el experto conoce bien el sector de actividad en el cual ha desarrollado una experiencia reconocida. Calibra y compara las mejores prácticas realizadas por otros actores del sector *[benchmark],* analiza las evoluciones y recomienda emprender acciones para las cuales su intervención puede resultar necesaria. El consultor ocupa una posición elevada, está por encima. Él es quién sabe y el cliente escucha. Transmite recomendaciones y el cliente decide aplicarlas o no.

Por el contrario, en *coaching* no se dan consejos. Aunque el *coach* tenga una intuición o se haya hecho una idea muy precisa de las acciones que su cliente tendrá que llevar a cabo, debe dejarle hacer su camino, encontrar su propia solución. Debe enseñar a pescar sin recibir peces y es así como ganará autonomía.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 25

1.6. El *coaching* no es *mentoring*

El mentor experimentado enseña el buen ejemplo, transmite un saber y unas competencias. El término proviene de *La Odisea.* Para Ulises, Mentor era su mejor amigo, el más fiel. Es quien acompañará a su hijo en el camino hacia la edad adulta, hasta el momento en el cual éste tendrá las capacidades suficientes para desenvolverse con autonomía. Los mentores son individuos de más edad y más experimentados que comunican su experiencia profesional y sus conocimientos de los negocios a candidatos noveles, aprendices.

En *coaching,* consideramos que el cliente es perfectamente responsable y está totalmente capacitado. Es maduro y sabe tomar las riendas de su destino. El *coach* le ayuda a estructurarse y a ponerse en marcha, conservando la certidumbre de que su cliente está en posesión de los recursos necesarios para lograr sus propósitos.

1.7. El *coaching* no es una terapia

Incluso si nos encontramos en una relación de acompañamiento en la cual las preguntas ocupan un lugar destacable, el *coaching* se aleja de la terapia dado que no va dirigido a personas que sufren, que tienen problemas que no pueden resolver o que presentan disfunciones patológicas.

La terapia rebusca en el pasado el detonante de un modelo de comportamiento repetitivo y lo explica. El *coaching* se concentra esencialmente en el presente y el futuro.

La terapia toma en cuenta todos los aspectos de la vida de un individuo, incluso los más íntimos. Procede a una profunda exploración del pasado, de las relaciones con los padres, y los otros miembros de la familia del paciente, a fin de determinar dónde se encuentra el origen de sus problemas profesionales.

En *coaching* nos concentramos en la vida profesional, pero sin perder de vista que la persona es un todo indisociable.

La terapia no se fundamenta sobre objetivos que alcanzar, aunque el estado deseado del paciente está claramente definido al inicio del trabajo de terapia.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 26

Por otra parte, el *coach* dispone de un número limitado de horas, debidamente estipuladas en un contrato, para ayudar al *coachee* a alcanzar sus metas.

Una sesión de terapia dura en general 30, 45 o 60 minutos. Las sesiones son bastante frecuentes (a menudo una vez por semana), sin embargo, las de *coaching* son más largas pero menos frecuentes.

La energía también es distinta: El terapeuta aporta una presencia tranquila, serena, pensada y enigmática, mientras el *coach* usará más su energía para crear un ambiente enfocado hacia la acción y los resultados.

1.8. El *coaching* no es una supervisión

La supervisión se desarrolla junto a un profesional más experimentado y sirve para confrontar nuestra práctica y asimilar nuevos métodos.

Es un método didáctico, diseñado para adquirir una mayor capacidad personal en el ejercicio de una profesión de prestación de servicios.

El *coach* está en formación continua y en supervisión constante, pero no está sujeto al mandato de realizar la supervisión de su cliente en el marco de una relación de *coaching.* La única excepción la encontramos cuando el cliente es también *coach* y acude a sesiones de *coaching* para trabajar su práctica profesional. En este caso, hablaremos de supervisión de *coach,* de *mentor coaching* en inglés, pero no de simple *coaching.*

2. El *coaching* es un proceso

El *coaching* es un proceso de una determinada duración y se fundamenta en una demanda explicita por parte del *coachee.*

Para que el proceso sea exitoso tienen que verse reunidas cuatro condiciones previas:

1. El cliente tiene que desear evolucionar y aceptar cuestionarse.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 27

2. El cliente tiene que estar convencido de la eficacia del *coaching* y creer en los beneficios del acompañamiento.

3. El cliente debe tener una o varias demandas explícitas y precisas: una cuestión inmediata y puntual que resolver, una demanda de la empresa, una competencia para adquirir, el acompañamiento en el cambio, una mejora de sus resultados o un cambio en sus relaciones, entre otros objetivos.

4. Tiene que fluir una buena química entre cliente y *coach,* para que encajen el uno con el otro. El cliente tiene que sentirse en confianza con su *coach.*

2.1. El primer contacto

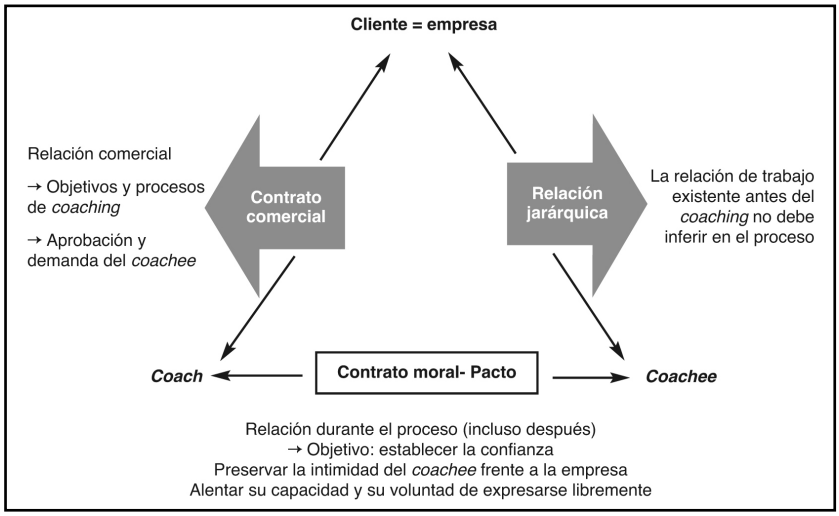
Una vez que el contacto comercial ya está establecido, y que el *coachee* ha elegido a su *coach* en función de una serie de elementos objetivos (su perfil profesional, las referencias, el respeto de la ética, etc.) y subjetivos (la química entre las dos personas), nos encontramos entonces ante dos posibilidades:

- Se trata de una demanda que emana del *coachee,* en la que no hay intermediarios. En este caso, la relación entre *coachee* y *coach* es directa y bilateral. Aquí el primer encuentro servirá para definir los términos del contrato: el contexto del *coaching,* los objetivos que desea alcanzar, el número de sesiones y su frecuencia,el lugar de la prestación del servicio, su coste, las condiciones de pago, etc. En resumen, todos los elementos contractuales que permitirán iniciar la relación sobre unas bases sanas y claras. De este modo, el *coaching* puede empezar.

- Nos encontramos ante una relación tripartita, en la que puede intervenir la empresa, ya que o bien el *coachee* formula él mismo la demanda, o ha sido empujado hacia el *coaching* después de una evaluación o de un *assessment.* Puede también que haya sido bajo la prescripción de un superior jerárquico, del responsable de formación o de recursos humanos. Se trata entonces de una corrección de rumbo para funcionar mejor, de una preparación para asumir una función superior o de una ayuda en caso de cambios importantes, por ejemplo.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 28

Cuadro 1.1 Relación tripartita



La relación de trabajo existente antes del *coaching* no debe interferir en el proceso.

En este caso, el *coach* se reunirá primero con el *coachee* para establecer el primer contrato con los objetivos. Después, por separado, se encontrará con los prescriptores. Según las circunstancias, se tratará de un superior jerárquico, y/o del responsable de recursos humanos, con el cual el *coach* firmará el contrato de *coaching,* en el que se describirán los términos específicos que se han mencionado anteriormente. Finalmente, un encuentro entre todos los actores permitirá confirmar los objetivos y firmar la convención tripartita.

Se recopilarán los objetivos del *coachee,* los derechos y las obligaciones de las partes, las normas de funcionamiento y las reglas de ética del *coach.*

Esas tres etapas pueden perfectamente realizarse una tras otra en un período de una a dos horas.

Esta convención se celebrará teniendo en cuenta la demanda oficial del *coachee.* En la mayoría de los casos una demanda escondida, subyacente, suele aparecer en el transcurso del proceso y será entonces objeto de un pacto entre *coach* y *coachee.*

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 29

El siguiente ejemplo lo ilustra. Un *coachee* necesita ayuda para aprender a manejar mejor su tiempo y el estrés. Pero, en paralelo, a este objetivo oficial hay otro: aumentar la confianza en sí mismo. Trataremos más en detalle la demanda subyacente en el caso diez.

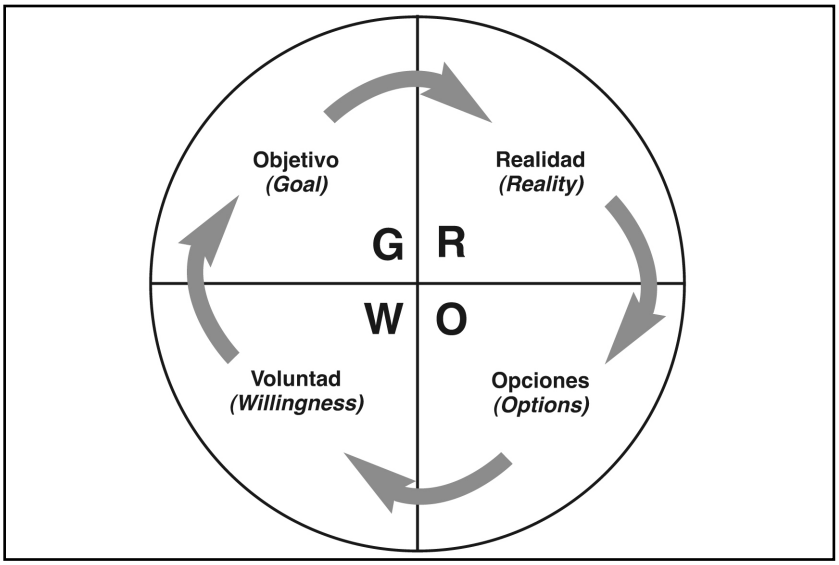
2.2. Las sesiones de *coaching*

Por experiencia, sabemos que un proceso de *coaching* puede durar entre unos minutos y unos meses, incluso un año o dos, según si el tema que se trabaja es puntual o no. El tiempo se va definiendo en función de la problemática concreta y de los objetivos a alcanzar. Una vez logrados los objetivos, y a no ser que el *coachee* defina otras metas, el *coaching* ya no tiene razón de ser.

Las sesiones de *coaching* duran en general entre una y tres horas, con un promedio de dos horas. La frecuencia de los encuentros varía entre semanal y trimestral.

La estructura de una sesión de *coaching* ha sido descrita bajo la denominación GROW por John Whitmore[10].

Cuadro 1.2 El modelo de *coaching* GROW



01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÁgina 30

Las cuatro partes que tratar sucesivamente en el transcurso de una sesión de *coaching* usando preguntas son:

- La definición de un objetivo *[goal]* para la sesión a corto y a largo plazo.
- El examen profundo y objetivo de la realidad *[reality]* y exploración de la situación presente.
- La búsqueda de las posibles opciones *[options]*.
- Las acciones que emprender, definiendo quién tendrá que hacer qué, cuándo y evaluando la probabilidad de que esas tareas puedan efectivamente realizarse, o, sea la voluntad de realización *[willingness]*.

Ya que este libro es fruto de una colaboración belgo-española, quisimos encontrar un modelo que combinara bien con nuestros idiomas de redacción.

Y encontramos unas siglas que constituyen un fuerte símbolo: MOVIDA. Se refiere a la época de renovación que vino a continuación de la era del franquismo en España: optimismo recuperado, fe en la posibilidad de una vida mejor, acción, energía, creatividad, innovación. ¿Acaso no se trata precisamente del estado dónde nos lleva una sesión de *coaching?*

Nuestro modelo MOVIDA resume en pocas palabras cómo se desarrolla una sesión de *coaching,* tanto del lado del cliente como del *coach.*

Cuadro 1.3 El modelo de *coaching* Launer-Cannio

	Para el *coach*	Para el *coachee*
M	**M**onitorizar	**M**ovilizar (se)
O	**O**bjetivos	
V	**V**alorizar al cliente	**V**alorizar la experiencia
I	**I**dentificar las opciones	
D	**D**ar espacio	**D**ecidir sus acciones
A	**A**compañar	**A**ctuar

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 31

2.3. Monitorizar y movilizarse

La sesión siempre empieza por el establecimiento del contrato, luego viene el análisis del contexto y de los progresos realizados, o no, después del encuentro anterior. Eso podrá generar una base de trabajo.

El *coach* monitoriza la situación y los progresos realizados:

- ¿Qué has realizado ya, en esta área, hasta ahora?
- ¿Qué es lo que te bloquea en tu situación actual?

El cliente se moviliza y emprende la acción de ir a ver a su *coach,* activando su deseo de evolucionar.

Ya conoce la sustancia de sus dudas y desea aportar las aclaraciones necesarias para mejorar su vida, profesional o privada.

2.4. Objetivos

A continuación, se fijan los objetivos de la sesión. Siempre será el cliente quien elije el tema y los objetivos.

Las posibles preguntas del *coach* van por esta línea:

- ¿Qué quieres conseguir al final de la sesión?
- ¿Cuál es tu objetivo para esta sesión?
- ¿Cuándo te considerarás satisfecho al 100%?

El *coach* y el cliente acuerdan los indicios que servirán para medir los avances: ¿Cómo verás/entenderás/sentirás que has alcanzado tu objetivo?

Al objetivo «deseo aumentar mi asertividad» corresponde el indicio «me encontraré en buenas condiciones para poder expresarme de manera clara, audible y pertinente durante el próximo consejo de administración».

El *coach* averigua que los objetivos sean accesibles en el espacio de la sesión, todo eso, bajo control del cliente, como veremos en el caso nueve.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 32

2.5. Valorizar

El *coach* valoriza a su cliente, favorece un clima de confianza por la calidad de su escucha: condescendiente, abierto, sin juicios. Construye sobre los bloques existentes, constata los primeros avances, anima a su cliente para hacer un inventario de los recursos que dispone, lo que le lleva a tener una mayor confianza en sí mismo.

El cliente le otorga un valor a sus experiencias, se da cuenta de que ya ha sido capaz en el pasado de superar pruebas similares o que posee buenas bases para desplegar su energía hoy.

Juntos analizan las resistencias y los miedos, y, cuando existen, el *coach* anima a su cliente a transformarlos en necesidades.

El *coach* busca constantemente la intención positiva que da lugar a un comportamiento, descifra la estrategia activada para conseguir logros, considera cualquier fracaso como una retroalimentación, parte de la base de que el cliente posee dentro de él todos los recursos que necesita para desarrollarse y llevar a cabo los cambios que desea.

2.6. Identificar las opciones

El *coach* incita a su cliente a identificar las posibles opciones para ponerse en marcha.

- ¿Qué puedes hacer? ¿Y qué más? ¿Y si no?
- ¿Qué otras ideas se te ocurren?
- ¿Quién puede ayudarte?

Para esta tarea, el *coach* dispone de una serie de herramientas, de la más tradicional (la tormenta de ideas), a las más originales (la pintura, la música, el movimiento en el espacio, el teatro, la risa, etc.), sin olvidar las aportaciones de las grandes escuelas como la de Programación Neurolingüística o la de Palo Alto, entre otras.

2.7. Dar el espacio y llevar a la decisión

Para decidir cuales son las etapas que activar para seguir adelante, el cliente necesita un espacio. Se trata de un tiempo de reflexión, de toma

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 33

de conciencia, de percatarse después de un reencuadre o un período de silencio. Es el tiempo del cliente, el que le hace falta y que se concede a él mismo.Esto le permitirá tomar las decisiones oportunas que consensuará con su *coach.*

2.8. Acompañar y actuar

En una sesión de *coaching* siempre se decide poner en marcha acciones futuras. Para comerse a un elefante, hay que empezar con dar el primer bocado. Para escalar una montaña alta, hay que dar un primer paso, aunque sea mínimo. El llevar a la acción está en los principios del *coaching:*

- ¿Cuáles son las etapas que alcanzar?
- ¿Cuál va a ser tu primer paso? y ¿cómo comprobarás que lo has dado?
- ¿Qué progresos visibles habrás hecho?
- ¿Con quién celebrarás tus primeros avances?
- ¿Una vez que has llegado a la cima de la montaña, qué habrás superado?

Como profesional eficaz, el *coach* animará a su cliente a realizar el 20% de las acciones que le permitirán un avance tangible. Se trata de los famosos 80/20 de Pareto que los consultores conocen bien: generar unos beneficios rápidos para alentar al cliente y colocarlo en una energía positiva.

Al final de la sesión, el *coach* puede también invitar su cliente a que haga unos deberes: leer un libro donde encontrará ciertas herramientas, buscar en Internet, preparar un cuadro o redactar un texto. En la siguiente reunión, verán hasta qué punto el *coachee* progresó en la activación de lo aprendido o, al contrario, dónde se quedó trabado, porque somos a menudo «nuestro mejor adversario», según Gallway.

2.9. La sesión de cierre y la evaluación de los resultados

El proceso de *coaching* tiene una duración proporcional a la importancia de los objetivos marcados. Se reconoce igualmente un buen *coach* según su capacidad de dejar ir a su cliente por el camino de la autonomía. Esta

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 34

última aportación se hace durante la sesión de cierre. Allí se harán las siguientes preguntas:

- ¿Qué más necesitas para sentirte totalmente autónomo?
- ¿Consideras que los objetivos de nuestro *coaching* han sido alcanzados?
- ¿Cómo medirás el resultado de este *coaching?*

El *coach* aprovechará esta sesión para conseguir una retroalimentación sobre su prestación:

- ¿Qué te pareció el trabajo que hemos realizado juntos?
- ¿Qué ha sido particularmente difícil para ti?
- ¿Cuál ha sido el momento más determinante para ti?
- Si tuviéramos que volver a encontrarnos, ¿qué otra estrategia podría activar contigo?

Dado que el *coaching* es entendido como una responsabilidad entre *coach* y *coachee,* resulta de lo más natural que el *coach* reciba una respuesta que le permita, a él también, hacer evolucionar su práctica.

En una situación ideal, esta sesión se completaría con un encuentro con el prescriptor que podrá averiguar los progresos realizados por el *coachee.* El *coach* habrá tenido la precaución de acordar anteriormente con su *coachee* lo que será divulgado, y lo que no, del contenido de las sesiones, respetando el acuerdo de confidencialidad.

Lo más sencillo es interrogar al cliente y a su prescriptor sobre los avances constatados, a la luz de la convención que había sido pactada al iniciarse el proceso, y que recopilaba los objetivos del *coaching* junto con los indicios de medición.

En cuanto al retorno de inversión, varios estudios publicados estos últimos años muestran que el ROI del *coaching* se nota tanto a corto plazo –modificación inmediata del comportamiento– como a largo plazo. Los beneficios de este proceso, serán más duraderos en la medida que el *coaching* habrá permitido al cliente poner en tela de juicio algunos aspectos esenciales como el alineamiento de su comportamiento sobre sus valores profundos, los cambios de creencias que antes limitaban su actuar, un nuevo posicionamiento de su identidad, un punto de vista renovado sobre su misión y sus papeles tanto en su vida profesional como personal, etc.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 35

Según el Jack Phillips Center for Research, el retorno de la inversión del *coaching* alcanza el 352%. Otros estudios anuncian retornos de alrededor de un 500%. Las medidas se calculan en general sobre la base del sueldo ahorrado (horas extras) gracias a una mejor eficacia en el trabajo, una bajada del absentismo, una fuerte mejoría de la motivación, un mejor servicio al cliente y una reducción de los tiempos de respuesta.

2.10. Para que el *coaching* sea un éxito

«Como *coach,* sé que saldré a bailar con mi cliente, pero aún no sé qué baile ni sobre qué música bailaremos, ya que los elige él. Lo único que sé, es que bailaré».

Esta frase ha sido empleada en muchas presentaciones sobre *coaching* o formaciones en este campo y denota una serie de competencias y valores demostradas por parte del *coach.*

A continuación, señalamos las claves del éxito de una sesión de *coaching.*

El *coach* es capaz de ponerse en sintonía con su cliente, de entrar en su mundo.

El *coach* evalúa constantemente a su cliente, analizando tanto el mensaje hablado como el lenguaje corporal. Solamente el 7% del mensaje percibido por el interlocutor está constituido por las palabras, el 38% pasa por la voz (tiempo, ritmo, volumen, timbre) y 55% por los elementos no verbales (postura, gestos, muecas, respiración). El *coach* calibra las emociones que siente su cliente y las toma en cuenta, les deja el espacio para expresarse, escucha con los ojos.

Se pone en sintonía con su cliente, sincronizándose con él. Esta sincronización tiene dos aspectos:

- La concordancia *[matching],* es decir, entrar en el mundo del otro, adoptando su vocabulario y poniéndose en su lugar para apreciar lo que siente, lo que le permite ponerse en sintonía con el estado interno del cliente. El *coach* puede igualmente adaptarse a su estructura mental y hacerle ver si el cliente es visual, escuchar si es auditivo o sentir si es kinestésico.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 36

- La técnica del espejo *[mirroring]*. El *coach* adopta la actitud física de su cliente, ambos sentados o de pie, por ejemplo, para crear un ambiente de complicidad, sin caer en la imitación.

Esta sincronización consciente para el *coach,* pero inconsciente para el cliente, crea el lazo, la empatía. El *coach* mantiene una distancia con la situación, pero utiliza las gafas de su cliente para entenderla mejor.

2.11. La escucha es de una calidad total

El *coach* hace trabajar a su cliente. Por medio de sus preguntas potentes, le hace reflexionar, cuestionarse ciertas cosas. Una vez que se ha fijado el objetivo de la sesión, el *coach* deja la mayor parte del tiempo de palabra a su cliente. La proporción ideal del tiempo de palabra durante una sesión de *coaching* es de 80% para el cliente y 20% para el *coach.*

El silencio es importante y necesario para las tomas de conciencia. Permite una reflexión más profunda. Por tanto, se harán las pausas necesarias para que el *coachee* integre lo dicho, tome distancia, y para que emerjan las palabras siguientes.

Un *coach* profesional ha domesticado el silencio; sabe que su cliente lo necesita y no interviene, incluso cuando el silencio se prolonga, se pone en posición de escucha no verbal (mirada, actitud del cuerpo). Los *coaches* principiantes suelen quedar impresionados por esos momentos intensos y tienden a hablar demasiado.

El *coach* analiza la congruencia de su cliente, es decir, la coherencia entre sus palabras y su actitud, el lenguaje de su cuerpo y su voz. Confronta a su cliente al detectar la mínima incongruencia. «Dices que te motiva esta nueva función, pero constato que tu tono de voz es débil, tus hombros están bajos y tienes poca tonicidad corporal». Un buen *coach* sabe cuando un cliente coloca filtros o cortinas de humo para evitar el contacto con una toma de conciencia o un sufrimiento escondido. El cuerpo habla.

El *coach* es maestro en el proceso (posición alta), pero no en el contenido, ni en la relación (posición baja).

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 37

La posición alta otorga una actitud directiva, un consejo. Se dice, en general, que el *coach* tiene una posición alta en cuanto al proceso, es decir, al marco y al desarrollo del *coaching*.

La posición baja consiste en dejar la iniciativa al cliente. Se dice que el *coach* ocupa una posición baja en la relación, ya que se pone en posición de escucha.

Como dice François Délivré, «todo lo que dices a tu cliente corresponde a lo que él no pudo encontrar solo».

La posición baja permite la inducción, ya que el cliente encuentra sus propias soluciones. Se implica en la búsqueda de las opciones y aprende a pescar, pero no recibe peces.

El *coach* ayuda a su cliente a ganar altura.Para ello, dispone de dos herramientas muy útiles: la metacomunicación y el reencuadre.

La metacomunicación es la capacidad de comunicar sobre la comunicación. Eso implica una toma de distancia en cuanto a la comunicación para analizarla con la finalidad de mejorarla. Para metacomunicar, hay que adoptar la metaposición:

- En relación al contenido de las palabras del *coachee* con frases como «no entiendo muy bien lo que me dices. Para ti ¿qué significa esta palabra?».
- O en relación al proceso con preguntas o afirmaciones como «¿qué esta ocurriendo entre nosotros en este momento? Siento una fuerte resistencia, un aburrimiento» o «tengo la sensación de que estamos dando vueltas, ¿qué esta pasando?».

En posición meta, el cliente está al mismo tiempo dentro y fuera de la acción. Ya no va con la nariz pegada al manillar. Empujándole a tomar distancia, el *coach* demuestra valor en la confrontación; en este momento, es importante que reine un clima de alianza y confianza en el seno de la relación.

Una manera pertinente y radical de hacer tomar altura al cliente es reenfocando sus palabras y la situación. Presentamos los tipos de reencuadre en el análisis de primer caso. El *coach* reenfoca constantemente y propone, así, otro punto de vista a su cliente.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 38

Un *coach* profesional no duda en sacar a su cliente de su marco de referencia habitual. De esta manera, el cliente puede entrever opciones inéditas e innovadoras.

Es justamente una de las propuestas de la célebre escuela de Palo Alto, concretamente el cambio a 180 grados, el proponer al padre que ya no sabe qué hacer ante su hijo pegado al mando de su consola en plena temporada de exámenes el decirle: «venga hijo, vamos a jugar juntos durante tu tiempo de estudio» o al fumador que no acaba de dejarlo «a partir de hoy, te obligo a fumar no uno sino tres cigarrillos a la vez».

El *coach* es intuitivo, paciente y flexible.No duda en hacer salir a su cliente de su cuadro de referencia habitual y suele ser en estas ocasiones cuando el cliente puede ver opciones innovadoras.

Una vez la situación del cliente es expuesta, y si el *coach* tiene experiencias de situaciones similares, éste último se hará rápidamente su idea del diagnóstico y de las recomendaciones posibles. Si expone esas ideas y recomendaciones a su cliente, ya no se trata de *coaching,* sino de consultoría. Al contrario, el *coach:*

1. Confía en la capacidad del cliente para encontrar sus propias soluciones y éste le sorprenderá a menudo con su creatividad y con la calidad de sus propuestas.

2. No tiene mandato sobre su cliente, por lo tanto evitará el llevar a su cliente hacia la solución que él consideraría como la mejor. Por el contrario, permanecerá en posición baja y humilde ante el camino de su cliente. Es el cliente quien se encuentra en la cancha y se lleva la victoria, el *coach* se queda en el banquillo.

Pero nada le impide entregar su intuición de esta manera: «te entrego una hipótesis que dejo aquí, sobre la mesa, para que hagas lo que quieras con ella». Aquí el *coach* propone y el cliente dispone.

Un buen *coach* siempre lleva a su cliente a la acción.Es un motivador, es decir, que alienta a su cliente a satisfacer las necesidades que ha expresado. Sabe también que su cliente ganará en autoestima realizando una primera acción, incluso la más ínfima. Es el inicio de la espiral positiva, del círculo virtuoso.

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 PÆgina 39

Si se da el caso, el *coach* podrá confrontar al cliente sobre su falta de acción, partiendo de la base de que no hay fracaso, mediante la retroalimentación. De esta práctica sacará lecciones que aprender sobre su comportamiento y sus estrategias.

El proceso lleva al cliente a la autonomía.El *coaching* tiene un tiempo definido. Cobra aún más validez en la empresa donde el programa del *coaching* corresponde a una inversión. El *coach* sabe que dispone de un determinado número de horas y es por ello que siempre guarda en la mente los objetivos del *coaching.*

Esta noción del tiempo y de los objetivos es importante porque evita que el cliente se vuelva dependiente de su *coach* y le empuja hacia la autonomía, le incita a que se arme de valor y se responsabilice.

El *coach* muestra humanismo, valentía y humildad.Para que el proceso de *coaching* tenga éxito, el *coach* tiene que tener las ganas y la pasión de ayudar a su cliente para que éste se haga más competente y se permita el paso a una vida mejor. Para ejercer esta profesión es determinante querer al otro y ser profundamente humano.

La valentía se hace imprescindible para poder confrontar al cliente y evitar caer en la simpatía que restaría la potencia necesaria al *coach* para manejarse en la empatía. Una preciosa definición de la empatía sería bajarse al pozo donde se encuentra el cliente, para colocar allí una escalera y ayudarle a subir.

La humildad se instala una vez abandonada la posición alta, es decir, después de las etapas comerciales y del contrato. A partir de este momento, sólo cuenta el cliente. El *coach* evitará jactarse de haber tenido la misma experiencia. En todo caso, si desea poner una experiencia al servicio de su cliente, lo hará con tacto: «he visto tal situación en una empresa de tal sector y esto es lo que hicieron (descripción). ¿Te parece que podría ser aplicable en tu caso?».

01 CAP 1:Maquetaci n 1 20/10/2008 11:57 Página 40