

# Capítulo I

## COACHING Y TRANSFORMACIÓN

*El mundo no es más que una transformación permanente  
y la vida una constante opción*

MARCO AURELIO

*Aquello que para la oruga se llama fin del mundo,  
para el resto del mundo se llama mariposa*

LAO-TSE

### UN CONCEPTO INICIAL

Se ha escrito y hablado mucho, quizá demasiado, sobre el coaching, sus bondades, efectos, beneficios o ineficacias. Coaching no es sino una ayuda técnica, científica y profesional en procesos de transformación que una persona ha decidido iniciar, ya tengan un propósito personal o profesional.

Decidir un cambio en la vida es un acto valiente aunque venga obligado por las circunstancias. Cambio significa abandonar la zona de confort, dar un salto al vacío. Dejar atrás lo conocido y abrazar lo nuevo con el propósito de evolucionar, de mejorar, o simplemente de adaptarse. Este es precisamente el escenario del coaching: los procesos de cambio y de transformación del hombre.

Cambiar por cambiar no conduce a nada. Es necesario conocer las metas finales, marcarse objetivos y establecer el mejor camino para conseguirlos. En esta difícil tarea el coach es un compañero eficaz porque estará impulsando y animando al coachee, y se convertirá en su espejo, en un espejo de su realidad (muchas veces de su realidad oculta) que le permitirá comprenderse mejor y comprometerse con su decisión de cambio.

Del punto inicial al objetivo final se produce un viaje interior, personal e irreplicable. Una aventura llena de oportunidades. Un mundo entero por

descubrir y una incógnita. En este viaje hay un pasajero principal que denominamos coachee y un conductor experto que llamaremos coach.

Ha comenzado el proceso de coaching con un acto decidido de voluntad «voy a gestionar mi propio cambio. Voy a conseguir mi transformación».

## **VIAJE A UNA REFLEXIÓN INTERIOR**

Para Anthony Robbins el éxito o el fracaso tienen origen en la fe: tanto como si crees que puedes hacerlo como si no. Aunque se tengan las aptitudes y las actitudes suficientes y se dispongan de los recursos necesarios, si el autor piensa que no es capaz de conseguirlo, nunca lo conseguirá. Habrá cerrado sus conductos neuronales. Saber lo que uno quiere es el gran paso para conseguirlo. Como lo es establecer el camino, las ayudas, las técnicas y los procesos. En realidad aceptar el coaching.

Todos los coaches coinciden en que saber definir los objetivos de nuestra vida y ubicarlos en cada una de nuestras esferas de actuación es imprescindible para alcanzar el equilibrio y la seguridad.

Entre lo público (objetivos manifestados) y lo oculto e íntimo (ilusiones por cumplir) está la «fórmula del éxito definitivo», como lo llama Robbins o la «búsqueda de la seguridad y el equilibrio» para J. A. Marina, e incluso el «balance personal» de Stoner y Freedman. En todos los casos aparece el desenlace (a donde queremos llegar) la agudeza sensorial (el esfuerzo personal para conseguirlo), la flexibilidad y la modificación de planteamientos (la acción en uso de las habilidades y herramientas disponibles).

La programación neurolingüística (PNL) nos ha enseñado las ventajas de la redifinición de nuestro marco. Otra forma de ver, oír, de representar la situación y por supuesto de comprenderla. El desafío personal vuelve a aparecer. Para muchas personas el éxito reside solamente en hacer aquello que queremos hacer, en estar conformes con nosotros y alcanzar el equilibrio personal (no importa el éxito social y el equilibrio interpersonal) y en ese éxito reside la felicidad.

Algunos individuos califican sus sentimientos, otros sus comportamientos, otros sus emociones y otros sus capacidades. La suma de todos estos elementos representa nuestra reacción ante la vida. La máxima expresión del hombre como protagonista de sí mismo. En términos de aprendizaje: «Centrar las necesidades del hombre en beneficio del hombre».

Me gustaría compartir la frase de Vitorio Gassman que parece dicha para este caso: «El único error de Dios fue no haber dotado al hombre de dos vidas: una para vivirla y otra para interpretarla».

Sin embargo el mundo actual y más el mundo de la empresa y los negocios se basan en un proceso de negociación. Negociación permanente. Poder, obtener y dar. La negociación con uno mismo es el comienzo de la transformación.

En ese viaje, el aprendizaje se convierte en el mejor camino. En 1996 J. Stiglitz (premio Nobel en 2001) creó el concepto de la «sociedad del aprendizaje» como antecedente directo a la sociedad del conocimiento. Solo aprendiendo de manera permanente el individuo puede alcanzar las competencias exigidas para desenvolverse con éxito en la sociedad del siglo XXI.

## NEGOCIACIÓN INTRAPERSONAL

El concepto intrapersonal (al margen de la inteligencia intrapersonal ya definida por Howard Gardner) tiene relación con estado intelectual y lúcido de conciencia que personalmente tenemos referido a nuestras competencias, capacidades, limitaciones y/o posibilidades. Una visión concreta y realista de lo que somos y de lo que quisiéramos ser. Si la inteligencia intrapersonal nos permite tener una imagen más o menos exacta sobre nosotros, la negociación intrapersonal permitirá dialogar con nosotros mismos sobre las cuestiones vitales o cotidianas que nos puedan surgir.

Cristina Sánchez considera que por la negociación intrapersonal se crea una imagen interna de nosotros y que se manifiesta a través de convencimientos o manifestaciones concretas: me culpo, me felicito, me animo, me critico, etc.

A nivel general el diálogo negociador que se establece yo con yo, está condicionado no solo por la necesidad, el momento o las circunstancias (Ortega siempre presente) sino por nuestro estado interno, sea positivo o negativo, y concretamente por nuestros sentimientos o emociones. Desde un punto de vista más social también nuestra negociación intrapersonal está afectada por la inevitable relación con otras personas y con las presiones del entorno. Carl Rogers nos enseñó que «para cada individuo, lo que es más personal, es más universal».

Nuestras energías debidamente gestionadas pueden convertirse en el mejor aliado para negociar a nuestro favor (curiosamente en contra de

nosotros mismos). De esta manera muchos deportistas, profesionales o altos directivos y políticos hacen un profundo estudio de sus biorritmos para conocer el momento adecuado de llevar a cabo la negociación (los japoneses son líderes en este tema).

La negociación está íntimamente ligada al conflicto. El conflicto intrapersonal (Lewicki, Barry o Saunders), nace en los momentos en que la persona discute internamente con ella misma sobre la conveniencia o necesidad de actuar o no de determinada manera. El conflicto intrapersonal nace de y entre los pensamientos, ideas, emociones, voluntades, necesidades, opciones, oportunidades e incluso valores. Está presente todos los días y a casi todas horas, lo que quiere decir que conflicto y negociación intrapersonal forman parte de la personalidad, educación y cultura de cada quien, provocando un entendimiento profundo de uno mismo que le permite mayor confianza y mejores relaciones interpersonales.

La esencia misma del proceso de coaching se produce en la negociación intrapersonal. El coachee debe establecer los límites a los que está dispuesto a llegar y el grado de voluntad y cumplimiento que sin duda lleva aparejado otro grado concreto de sacrificio, esfuerzo y renuncia.

Curiosamente en la medida que el proceso va fraguando y los objetivos intermedios o circunstancias alcanzadas ponen más cerca la meta final, se produce un estado de motivación que incrementa la agresividad de la negociación intrapersonal. Es decir se ha incrementado la confianza y la capacidad.

Los estados de personalidad del coachee son el primer exponente al marcar el estilo de la negociación intrapersonal. Sin duda estados de estrés o de motivación al logro, o la responsabilidad, la aceptación, el optimismo y por supuesto la salud condicionan los resultados de la negociación.

En medio de todas estas cuestiones emerge la figura del coaching que pone objetivos concretos para la transformación y emerge al mismo tiempo el coach como impulsor, mediador, espejo y recopilador de las conclusiones finales de la negociación intrapersonal. Es la primera vez que el coachee se va a dar cuenta del valor del coach y con frecuencia dirá: «Sin él no lo habría conseguido». A partir de aquí posiblemente el coachee disfrute negociando con él mismo y robe tiempo al tiempo para asegurar el éxito del cambio que acaba de iniciar. El camino está marcado y el viaje en marcha.

## OJO CON EL PASADO QUE DEJA HUELLA

Cuando empezamos un proceso de cambio hemos de ser conscientes de que el pasado no se borra y que nuestros hechos y comportamientos han causado efectos que forman parte de nuestra realidad. El ejemplo más típico lo encontramos en el ámbito personal (la familia) o en el ámbito profesional (nuestro trabajo).

Que el pasado deja huella es seguro. Pero que el pasado no puede condicionar el futuro parece también un planteamiento lógico. Juegan en este caso aspectos tan diferentes como responsabilidad, afectos, obligaciones legales o simplemente impulsos sustanciales.

El viejo axioma rezaba: «Si quieres que el pasado no te influya negativamente, ten cuidado con lo que haces en el presente».

La huella del pasado es eso: huella y como tal hay que tratarla sin olvidarse de que todo cambio es también una ruptura y que por lo tanto puede causar efectos en terceras personas. El coach no puede poner nunca en peligro alguno al coachee, aunque el proceso en sí puede dañar algunas sensaciones o emociones nuestras o de nuestro pasado.

A veces se piensa que tanto cambian las personas con los procesos de coaching que una vez concluidos tienen otra personalidad. No es cierto. Las personas no cambian en lo sustancial pero pueden y deben educar sus comportamientos. Esta es la esencia del nuevo equilibrio. Encontrar y mantener los comportamientos adecuados en cada situación.

## CONTRADICCIÓN

La contradicción es la manifestación de una incompatibilidad manifiesta entre dos o más proposiciones o realidades.

Alguien afirmó muy cínicamente (Euclides) que la contradicción es sinónimo de hipocresía, aunque son palabras distintas que significan lo mismo. El cantautor guatemalteco Ricardo Arjona expresaba en la letra de una de sus canciones: «Dime que no y estaré todo el día pensando en una estrategia para un sí». Atribuida a San Francisco de Sales es la curiosa contradicción de las moscas: «Las moscas no son peligrosas por su violencia. Las moscas son peligrosas por su número». Giulio Andreotti hizo famosa una frase que encierra una contradicción, ejemplo emblemático de la ambición: «el poder desgasta, sobre todo cuando no se tiene».

En la vida real encontramos contradicciones en todas partes. En primer lugar entre el deber y el querer, en la comunicación social, en los anuncios de cosas que ya han ocurrido, en el reconocimiento de capacidades que no existen o en el esfuerzo por conseguir aquello que nunca tendremos.

La curiosa contradicción que los hombres vivimos y que el coaching pone de manifiesto se la debemos a Aristóteles. Para el filósofo griego el hombre desarrolla su personalidad y su estructura mental y al final de su proceso de maduración se manifiesta y forma su personalidad de una determinada manera. Aristóteles llama a esta realidad la Primera Naturaleza del Hombre.

Sin embargo a lo largo de la vida y debido a múltiples circunstancias los hombres adoptan otras actitudes que le llevan a comportarse de manera diferente. Si lo hacen así, de manera rutinaria se llega a adoptar manifestaciones y personalidad muy diferente a la que realmente eran (o es) suyas. Se llega a la Segunda Naturaleza del Hombre.

El coach busca fórmulas nuevas para mejorar la situación del hombre y busca también el sistema de rutinizarlas. Así se dice que el coaching es el viaje de la primera a la segunda naturaleza del hombre. En el fondo una contradicción buscada, querida y positiva. El viaje del cómo soy al cómo debo ser o más correctamente del cómo actúo al cómo debo y quiero actuar.

## **QUITAR MIEDO AL MIEDO**

Una de las técnicas más reconocidas, utilizadas por las personas, tanto en su ámbito personal como profesional, para iniciar y seguir la senda del progreso y desarrollo, se basa en profundizar en los puntos fuertes y convertirlos en verdaderas ventajas competitivas. Individuos incompetentes, temerosos y cobardes aplican justo la técnica contraria haciéndose poderosos en los puntos débiles, lo cual es un error estratégico de impredecibles consecuencias. Así llegan a ser campeones de la derrota y estas personas obtienen medalla de oro en los campeonatos de la ruina y la estupidez.

Por eso el coaching no busca nunca mejorar o suplir los puntos débiles, sino potenciar nuestras fortalezas. Como nadie puede tener todo en la vida hay que ser superiores en lo que somos fuertes. La verdadera esencia del coaching es ser cada vez más poderosos en aquello que somos o estamos más dotados.

Con frecuencia nos da miedo acometer un proceso de coaching, pero nunca hay que asumirlo transcendentemente, es urgente recuperar tres comportamientos que con demasiada frecuencia se echan al cubo de la basura: confianza personal, equilibrio social y ética colectiva:

- Sin confianza no hay futuro, porque nadie se expone a riesgos innecesarios que a la postre van a favorecer a otras personas y posiblemente a otras empresas con intereses incluso desconocidos.
- Sin equilibrio no hay posibilidad de actuar coherentemente, muy al contrario, los desequilibrios provocan agresividad y conducen al enfrentamiento. A veces incorrectamente lo confundimos con la competitividad de los mercados y nuestros comportamientos se asemejan a la de las tribus primates.
- Sin ética, todo vale. Pero todo no vale, aunque nos cueste reconocerlo. Sabemos ya que en un mundo global solo se mantienen aquellas organizaciones y solo triunfan aquellas personas que se han hecho fuertes en sus principios y valores aunque sufran constantemente los ataques del exterior.

Y todo esto nos conduce un día sí y otro también a temer, vivir y actuar con miedo.

La reacción ante el miedo es vencerlo, tratarlo y saber que solo alejándonos de él podremos sobrevivir. Quien se encierra en el miedo muere a corto plazo.

Adiós al miedo. Bravo por Roosevelt cuando decía que «solo hay que tener miedo al miedo mismo».

## **EL GRAN RETO DE LA VIDA**

Isabel Pinillos y Miguel García Herrero escribieron hace ya más de veinte años un precioso libro «El gran reto de vivir la vida» que como una inyección de motivación y optimismo hizo pensar a mucha gente si realmente tomaban la vida como un reto o como algo que les había sido dado por añadidura:

1. Seneca nos dejó un texto para pensar: «todos nos quejamos de la brevedad de la vida y sin embargo pasamos mucho tiempo sin saber en qué ocuparlo». Mucha parte del tiempo de nuestra vida lo pasamos sin

hacer nada, durmiendo o ignorando el fruto que podíamos sacarle al tiempo si hiciéramos algo provechoso.

2. William James decía: «Si los hombres sufren es porque lloran». Si esos hombres al sufrir fuesen capaces de reír dejarían de sufrir tanto. Pensamiento positivo y visión optimista de la vida. Con ello se facilitará el resultado.
3. Para Schiller, «Los instantes que perdamos, ni la eternidad puede devolvérmolos». Por eso solo en la acción se consigue la satisfacción, y para educar la acción hay que educar primero la voluntad. Una voluntad dirigida a la acción, es una esperanza.
4. Es verdad que todo transcurre demasiado deprisa y que «Nada es permanente» (Heráclito). Nos asombramos al hablar del tiempo porque el tiempo nunca se para. Ya estamos en otra edad y aun no sé cómo he llegado aquí. Dónde está mi vida. «Mi vida está en mí y en mí quedará» (Santo Tomás).
5. Nietzsche explica que «No se puede equiparar la razón a la virtud, ni ambas a la felicidad». Eso lo hacían los griegos como mero recurso dialéctico. Pero mientras el hombre tenga en su vida capacidad intelectual, la búsqueda de la felicidad será su instinto más poderoso.
6. Muchas personas que no están contentas con su vida, se excusan diciendo que no pueden cambiar. Nada de eso. No existen pretextos para no intentar un mejor modelo de vida. Thoreau exponía que «Si uno avanza con confianza en la dirección de sus propios sueños y objetivos, para llevar la vida que ha imaginado, se encontrará con un éxito inesperado... en tiempos normales». Marco Aurelio lo dijo mucho antes: «Nuestras vidas son la obra de nuestros pensamientos».
7. Cambiar a lo largo de la vida era una constante del hombre. Cambio y evolución constante a lo largo de los años. San Francisco de Asís lo resumió como nadie en su famosa plegaria. «Dios me otorgue la serenidad de aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor de cambiar las cosas que debo y la sabiduría para poder discernirlo».
8. Y si intentamos cerrarnos a lo que nos ha ocurrido y no a lo que nos va a ocurrir debemos recordar a Carnegie: «Cerrad el pasado, dejad que el pasado entierre a sus muertos. Olvidad los ayeres. Pensad en el mañana. El futuro es hoy. No vaciles en vivir hoy. Si no vives en hoy, no vives en la vida».



9. La pregunta que surge al final es si el hombre puede generar un cambio profundo en su vida. La respuesta es sí. El cambio se produce si tienes el firme y rotundo propósito de transformar el interior. El primer imperativo de Gandhi consistía en actuar aquí y ahora (pura y dura filosofía Gestalt). Dice Ramachandran que «para actuar tuvo que forjarse una voluntad día a día, hora a hora y solo se le permitió alzarse como el auténtico símbolo de la voluntad activa».