

## **cambiar empresas, transformar vidas**

- 24 de febrero de 2018



RECURSOS & HABILIDADES  
consultoría • formación • comunicación

Resumen del libro

### **Coaching co-activo**

por Henry Kimsey-House,  
Karen Kimsey-House y Phillip  
Sandahl

**Introducción.-** Este libro describe un enfoque particular del coaching y de la relación de coaching que denominamos coaching co-activo, porque implica la participación activa y colaborativa tanto del coach como del cliente. En el se describe con detalle el modelo, define las habilidades y las técnicas del coaching co-activo, y presenta ejemplos de conversaciones, así como ejercicios prácticos que te permitirán comprenderlo todo mejor. Creemos que el coaching se orienta fundamentalmente al descubrimiento, la consciencia y la elección. Es una manera de que las personas se empoderen eficazmente y descubran sus propias respuestas, de animarlas y apoyarlas en su camino a medida que van realizando elecciones importantes y capaces de cambiar sus vidas.

**El modelo de coaching co-activo.** Los individuos acuden al coaching para ser más eficaces o estar más satisfechos en su puesto de trabajo o para desarrollar nuevas habilidades que los ayuden a transitar por los cambios que depara la vida, Todo empieza por el despertar de una motivación en el coachee. El coaching no es tanto una metodología, sino más bien una relación, un tipo particular de relación. Todos los clientes son únicos, tienen su propio conjunto de circunstancias, objetivos y deseos de cambio personales, capacidades, intereses...

Los objetivos cambian con el tiempo a medida que el cliente se aclara con respecto a lo que es importante, a medida que profundiza en lo que le motiva y alcanza resultados (acción y aprendizaje). El coaching es personal; crea una relación única y fuerte para el cambio. En el coaching co-activo, hacemos hincapié en la relación de igual a igual: 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.

Para entender qué es el **coaching co-activo** y en que se diferencia de otras aproximaciones al coaching nos serviremos en la explicación del diagrama de la página 3. **En la parte exterior** mostramos los pilares sobre los que se sostiene el modelo de coaching co-activo. Esos cuatro pilares constituyen la estructura de apoyo necesaria para que exista una relación comprometida y empoderada entre el coach y su cliente. **En la parte central del diagrama** representamos el corazón del modelo, es decir, los objetivos que puede tener una persona que se acerca a una relación de coaching. Veremos que el foco del cliente puede estar en un objetivo de plenitud, de búsqueda de equilibrio o de cambiar las formas de hacer las cosas (proceso). **Por último, en la parte exterior del diagrama** vemos una estrella de cinco puntas. Cada punta representa un ámbito donde el coaching puede desarrollarse.

A continuación, veremos en detalle cada una de las partes que conforman el modelo de coaching co-activo.

### **Los cuatro pilares del coaching co-activo son estos:**

1. Las personas, por naturaleza, son creativas, completas y están llenas de recursos.
2. El coaching ha de centrarse en la totalidad de la persona.
3. Escuchar atentamente a todos los niveles.
4. Suscitar la transformación.

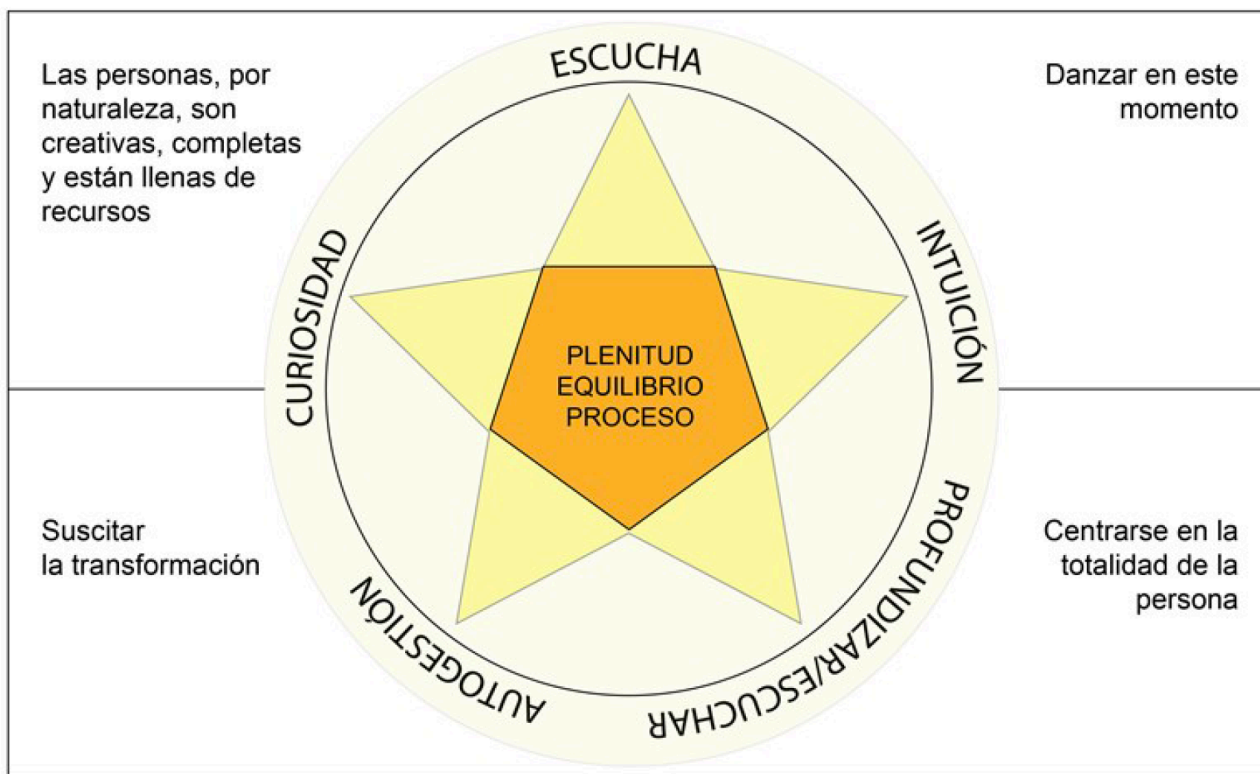


figura 1

**Pilar 1: Las personas, por 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.

**Pilar 2: El coaching se ha centrado en el total de la persona.**

Cuando un coach está sentado frente a su coachee, 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..

**Pilar 3: Escuchar atentamente a todos los niveles.**

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 guion establecido. Surge en el momento, en este momento, y luego en el siguiente momento. **“Danzar en este momento”** sería una buena metáfora para explicar este pilar del coaching co-activo. 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.

**Pilar 4: 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 este 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...A partir de ahí se inicia el proceso de transformación.

**El corazón del modelo.** Los objetivos de un cliente que se acerca a una relación de coaching pueden estar relacionados con: plenitud, equilibrio o forma de hacer las cosas (proceso).

- **Plenitud.** La plenitud consiste en encontrar y en vivir la experiencia de una vida útil y llena de propósito. Consiste en alcanzar nuestro potencial pleno. Se trata de lo que llena el corazón y el alma del cliente.
- **Equilibrio.** La gente a menudo se resigna a vivir sin equilibrio, como si sencillamente la vida fuera así. Sin embargo, el coaching se centra en ampliar el abanico de perspectivas y, por consiguiente, en añadir más opciones. En último término, el equilibrio consiste en ejercitar la facultad de elegir: decir sí a algunas cosas y no a otras. Esto puede llegar a constituir un reto. 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 o menor equilibrio que plantearles el "equilibrio" como un objetivo que hay que alcanzar.
- **Formas de hacer las cosas (proceso).** 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 este 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.

**Los cinco contextos.** Visualmente, el modelo de coaching que ilustra la figura 1 (página 3) representa una estrella de cinco puntas. Cada punta es un contexto o un ámbito en el que el coach desarrolla su trabajo y entra en contacto con el coachee. Los describiremos a continuación en un determinado orden, pero en una relación de coaching son como cinco focos que estuvieran siempre brillando, tratando de iluminar la vida del cliente.

**1.- Escucha.** La mayoría de las personas no escuchan a un nivel muy profundo. Sus ocupaciones y preocupaciones cotidianas no requieren más que un nivel mínimo de escucha – igual que la mayoría de las personas no alcanzamos más que un nivel medio de forma física—. No necesitamos los músculos porque no somos atletas de élite. En la escucha diaria, atendemos principalmente a las palabras. Nos centramos en lo que la otra persona ha dicho y en lo que yo he dicho. Piensa en todas las discusiones en las que el problema se centró en qué palabras precisas se habían pronunciado: "Eso no es lo que has dicho", "Es lo que quise decir", "Pero no es lo que has dicho". A veces oímos las palabras y luego desconectamos de la conversación mientras las procesamos internamente y nos ponemos a pensar en lo que diremos a continuación. Quedamos atrapados en nuestros propios sentimientos; nos tomamos

las cosas personalmente; escuchamos de modo superficial al tiempo que evaluamos y juzgamos lo que la otra persona está diciendo.

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 de manera más profunda. Radica en escuchar el significado que hay detrás de la historia que cuenta el cliente. El coach escucha atento a la aparición de la visión, los valores y el propósito del cliente.

Escuchar es el punto de entrada de todo el coaching. **Como coach, la escucha activa te permitirá lo siguiente:**

**1- Articular.** Articular es la capacidad de describir sucintamente lo que está ocurriendo. A menudo, los clientes no son capaces de ver por sí mismos lo que están haciendo o diciendo. O tal vez puedan ver los detalles, pero no la imagen general. Con esta habilidad, compartes tus observaciones con la mayor claridad posible, pero sin emitir juicio alguno. Les dices a tus clientes lo que ves que están haciendo.

Como coach, tienes la responsabilidad de articular lo que ves; pero, al mismo tiempo, igual que ocurre con el resto de habilidades de coaching, no debes empeñarte en tener razón al respecto. Esta habilidad de decir audazmente lo que ves sin que sientas la necesidad de tener razón, dejando un montón de espacio para las contraofertas y para interpretaciones diferentes, es clave para la naturaleza co-activa de la habilidad.

**2.- Clarificar.** Muchas personas tenemos tendencia a actuar a partir de pensamientos vagos o incompletos y de sentimientos sin resolver. Es posible que nos apoyemos en conclusiones o que las saquemos a partir de una información esquemática. Es posible que los clientes se vayan por las ramas o se enreden en sus propias historias. Es posible que estén a la deriva en medio de la niebla, tratando de salir con mucho esfuerzo. A veces están ofuscados por ideas confusas y por formas desfasadas de mirar el mundo. Es posible que estén leyendo mapas viejos. El coaching sirve como recurso para ayudar a los clientes a generar mayor claridad. **La habilidad de clarificar es una combinación de escuchar, preguntar y volver a situar las cosas en su contexto.** A veces consiste sencillamente en probar distintas perspectivas: "Esto es lo que estoy oyendo...", "¿Es correcto?", "Tengo la sensación de que estás buscando...". La clarificación permite enfocar la imagen con nitidez, añade detalles, la mantiene congelada para poder inspeccionarla, para que el cliente pueda decir: "¡Sí, eso es!". Es una forma de atravesar la niebla y de volver a la vía elegida.

**3.- Metavisión.** La metavisión presenta la imagen general y de espacio para ver con perspectiva. La metavisión es una manera útil de proporcionar contexto, especialmente cuando la situación induce a caer en los detalles del problema. Así, por ejemplo, una clienta acude a la sesión de coaching preocupada por la reacción que cree que va a tener un empleado cuando en breve ella le comunique que queda despedido. La coach le pide que analice la situación desde la metavisión –es decir, desde el punto de vista de construir una cultura de trabajo– en lugar de centrarse en los sentimientos heridos o en el enfado. ¿Cuáles son los costes para la organización de no despedir a esa persona? ¿Cómo afectará el despido a la comunicación y a la confianza entre el resto del personal a largo plazo?

**4.- Metáfora.** La habilidad de la metáfora te permite recurrir a las imágenes y a la experiencia para ayudar al cliente a que comprenda más rápida y fácilmente el problema.

**2.- Intuición.** 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. Sin embargo, es uno de los dones más poderosos que el coach aporta al coaching. La intuición a menudo se presenta de manera inesperada en la conversación de coaching. A veces es un presentimiento, otras una imagen visual o un cambio inexplicable de emoción o de energía. Lo importante que debes recordar para el coaching es estar abierto a la intuición: confiar en ella, ser consciente de ella y no mostrar ningún apego a la interpretación que hagas de ella. A fin de cuentas, la intuición sirve cuando incita al cliente a la acción o a que profundice en su aprendizaje. El hecho de que sea correcta es en realidad irrelevante. Son los clientes los que deciden qué les sirve de esos toques de tu intuición.

**3.- Curiosidad.** La curiosidad comienza con una pregunta. Lo interesante de cualquier pregunta es que automáticamente nos induce a empezar a mirar.

Nuestra experiencia en el colegio nos entrenó para recabar información planteando preguntas concretas que nos permitan deducir las respuestas. En aquel contexto, aprendimos que las preguntas tienen respuestas correctas que son específicas, concretas y medibles. Aprendimos que las preguntas se utilizan para restringir las posibilidades. **Ese es el método deductivo.**

Existe una gran diferencia entre las preguntas convencionales, que obtienen información, y las curiosas, que suscitan la exploración personal. Los siguientes ejemplos ilustran las diferencias entre ambos tipos de preguntas:

- ¿Qué temas incluirías en el informe? frente a ¿Qué te aportará terminar el informe?
- ¿Cuánto ejercicio necesitas hacer cada semana? frente a ¿Qué sería para ti estar en forma?
- ¿Qué opciones de formación tienes a tu alcance? frente a ¿Qué quieres saber que no sepas ya en la actualidad?

El coach curioso no tiene todas las respuestas. Cuando te muestras curioso ya no estás en el papel de experto, sino que te estás uniendo a tu cliente en una búsqueda de las opciones existentes. Estás explorando su mundo con él, no superponiendo el tuyo al suyo. Es como mirar su mundo con los ojos maravillados de un niño.

**4.- Impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje.** El resultado más visible del coaching es también la principal razón por la que los clientes acuden inicialmente a él: **la acción**. Los clientes quieren cambiar, ver resultados, avanzar. También es verdad que el concepto de "acción" representa cosas muy distintas según los clientes. Para algunos de ellos, significará alcanzar objetivos específicos o un mayor nivel de desempeño. Para otros, tendrá que ver con integrar nuevas prácticas o desechar hábitos firmemente arraigados. Para otras, será prestar atención a la cualidad más subjetiva de su existencia.

En cualquier caso, sea cual sea la manera en que los clientes definen la "acción", será un foco en su coaching. En el coaching co-activo, decimos que un segundo resultado, complementario aunque igual de importante, **es el aprendizaje**. Lo que los clientes aprenden por el camino los ayuda a elegir cada vez mejor y, en último término, los hace más competentes y refuerza sus recursos en las áreas en las que están centrando su coaching. De hecho, es este ciclo de acción

y aprendizaje a lo largo del tiempo el que conduce a un cambio sostenido y eficaz. Los clientes actúan y aprenden, lo que los lleva a más acción basada en lo que han aprendido, y el ciclo se perpetúa. El coaching es ideal para este proceso, porque la relación es permanente y está diseñada para centrarse en estos dos elementos interrelacionados. Todas las habilidades de coaching se utilizan para impulsar la acción y profundizar en el aprendizaje del cliente.

Desde el punto de vista del cliente, el énfasis se situaría en las palabras "acción" y "aprendizaje". En cambio, el coach se centraría en las palabras "impulsar" y "profundizar". **Acción y aprendizaje** son lo que **experimenta el cliente**, mientras que **impulsar y profundizar** es tarea del **coach**, lo que implica tomar el mando o hacerse cargo del coaching.

**5.- Autogestión.** 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. Las señales son evidentes. Cuando te encuentres atrapado en el autoanálisis –defendiéndote, juzgando, sintiéndote irritado– debería empezar a sonar la alarma. Cuando sientas que estás enganchado o atrapado en una reacción emocional personal, significa que ya no estás con tu cliente: estás con tus propias reacciones, pensamientos y sentimientos. Necesitas encontrar el camino de regreso a tu cliente y volver a conectar con él.

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.

La autogestión también consiste en saber cuándo la situación te supera. Cuando te sorprendas dándote cuenta de ello, sé amable contigo mismo.

**Conclusión.** Para que el coaching funcione, debe haber compromiso por parte del cliente: compromiso de explorar, de cambiar, de aprender, de asumir riesgos; de perseverar aun cuando las cosas se pongan difíciles; y de dedicarle tiempo y energía. El cliente ha de estar dispuesto a salir de su zona de confort y a adentrarse por lo desconocido hacia el cambio. Sin ese compromiso, el coaching zozobra y se convierte en mera cháchara o en el establecimiento de listas de tareas pendientes que, a menudo, nunca se llegan a cumplir. Afortunadamente, los clientes se sienten en su mayoría estimulados y llenos de buena voluntad cuando empiezan. Es el momento ideal para que se sitúen con respecto a su compromiso y lo declaren. Por su parte, los coaches deben explicar muy claramente a sus clientes cuál es su compromiso con ellos. Se trata del compromiso de hurgar en profundidad y con valentía, de escuchar activamente las palabras que se pronuncian y las que no. Con ese nivel de compromiso, el coaching puede resultar emocionante e inspirador, y no se hará trivial. El coach comprometido con sus clientes y con sus objetivos últimos está dispuesto a desafiar, a incitar, a motivar, a animar y, a veces, a insistir en que el cliente se haga cargo. Se trata del pilar de "suscitar la transformación" en acción. Cuando el coach pone el cien por cien de su esfuerzo y conocimiento experto y se sitúa en el mismo nivel de compromiso que el cliente, la relación entre ambos es realmente co-activa. Son ese compromiso mutuo y la alianza diseñada entre el cliente y el coach los que crean el espacio seguro y de valentía en el que los clientes pueden llevar a cabo ese importante trabajo personal con sus vidas.