

José Luis Casteleiro
Miguel García

LAS 10 CLAVES DEL COACHING

LAS TÉCNICAS QUE UN COACH SABE Y
USTED (TODAVÍA) NO



Ediciones Corona Borealis

LAS 10 CLAVES DEL COACHING

© José Luis Casteleiro y Miguel García

© 2020, Ediciones Corona Borealis

Avda. Gregorio Prieto, 19 A

29010 Málaga

Tlf. 0034-951336282

www.coronaborealis.es

Maquetación editorial: Georgia Delena

Diseño de cubierta: Sara García

ISBN: 978-84-121350-7-7

Depósito Legal: MA 1405-2019

Primera edición: febrero 2020

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de parte alguna de este libro, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico, químico de otro tipo, tanto conocido como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni se permite su almacenamiento en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Printed in Spain - Impreso en España

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	15
I. ¿QUÉ ES EL COACHING?	17
1.1. Orígenes del Coaching	17
1.2. Concepto de coaching: definición, tipos y características	22
II. EL COACH Y EL COACHEE.....	29
2.1. Relación entre el coach y el coachee	29
2.2. Código deontológico	32
2.3. Formularios y modelos de contrato	34
III. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COACHING	41
3.1. El proceso de aprendizaje	41
3.2. Metas y objetivos.....	43
3.3. Habilidades sociales.....	47
3.4. Resolución de conflictos	50
3.5. Errores comunes en el proceso de coaching	52

IV. ELEMENTOS DEL CAMBIO.....	55
4.1. El proceso de cambio	55
4.2. Autoconciencia y autoconocimiento	59
4.3. Autoestima y autoconfianza	62
4.4. Creencias limitantes y expansivas	66
VII. EL PROCESO DE COACHING.....	69
5.1. Preguntas poderosas.....	69
5.2. Estructura de las sesiones	71
5.3. Primera fase: valoración y diagnóstico	73
5.4. Segunda fase: diseño	75
5.5. Tercera fase: acción y seguimiento.....	77
5.6. Cuarta fase: evaluación y análisis.....	79
VI: INTELIGENCIA EMOCIONAL	81
6.1. Desarrollo de las Emociones	81
6.2. La inteligencia emocional: definición y características	84
6.3. Beneficios de la inteligencia emocional.....	87
6.4. ¿Cómo fortalecerla?	90
6.5. El estrés y la frustración	94
6.6. La inteligencia emocional en la empresa	99
VII. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	101
7.1. Lenguaje y pensamiento	101
7.2. Introducción a la PNL.....	106
7.3. Sistemas representacionales	108
7.4. Metamodelo de lenguaje	110
7.5. <i>Rapport</i> o sintonía.....	114

7.6. Anclaje.....	118
VIII. INTRODUCCIÓN AL COACHING EMPRESARIAL Y EJECUTIVO	123
8.1. El coaching empresarial y ejecutivo: definición y características	123
8.2. Prevención de riesgos laborales	128
IX: INTRODUCCIÓN AL COACHING DE EQUIPOS	133
9.1. Equipos de trabajo.....	133
9.2. El coaching de equipos: definición y características	137
9.3. Liderazgo	142
X. PRINCIPALES TÉCNICAS DE COACHING	149
10.1. Técnicas de coaching personal	149
10.2. Técnicas de coaching empresarial y ejecutivo	159
10.3. Técnicas de coaching de equipos.....	163
10.4. Técnicas de PNL	168
EPÍLOGO.....	179
ANEXOS.....	181
Ejercicios de coaching.....	183
Ejercicios de inteligencia emocional	189
Ejercicios de PNL.....	193
GLOSARIO	201
BIBLIOGRAFÍA.....	209
TESTIMONIOS	211

PRÓLOGO

Desde que nacemos, estamos condicionados por nuestro entorno y círculo social más próximo: familiares, amigos, profesores, conocidos, etc. En muchas ocasiones, no nos cuestionamos lo establecido porque no queremos sentirnos rechazados; no queremos vernos solos, fuera de nuestra tribu, sino que queremos ser aceptados, amados y reconfortados. Deseamos sentir que formamos parte de algo importante, que somos tenidos en cuenta. Pero a medida que crecemos y nos desarrollamos como personas, nuestra consciencia aumenta y nos hacemos preguntas. Empezamos a cuestionar ciertas creencias, convicciones y circunstancias que nos llevan a preguntarnos: ¿quién soy yo? ¿Qué deseo conseguir? ¿Esto es realmente así? ¿Tenían mis padres toda la razón y el conocimiento que yo creía? Es entonces cuando podemos sentirnos solos y vulnerables al ver que no era tal ese apoyo emocional que nos sostenía, que esas bases y fundamentos creados se caen por su propio peso; derivando, en determinadas situaciones, en un problema para nuestra salud mental y, por ende, para nuestra vida.

Todo ello conlleva que necesitemos respuestas de manera urgente. Aunque contemos con la edad y capacidad de raciocinio

suficiente, a veces, nos parece como si fuéramos nuevos en este mundo. Nuestra personalidad se ha ido conformando en base a la experiencia, a lo que hemos vivido, pero no en base a lo que somos realmente. En estas circunstancias, es habitual cargar con nuestras carencias buscando un nuevo lugar, un nuevo entorno al que acogernos, donde sentirnos otra vez como antaño. Buscamos ese calor, esa seguridad que antes teníamos con nuestra familia, amigos, con nuestras anteriores creencias... Esas carencias nos ciegan la mente y nos llevan a agarrarnos a un clavo ardiendo, haciendo que nos sintamos vacíos, solos y desesperados; y a que retomemos la búsqueda, pero dando tumbos emocionales, sin control ni rumbo. Un nuevo trabajo interno que nos hace sentirnos frustrados porque creemos haber fracasado. Pensamos que no podemos, que no valemos lo suficiente y que sería mejor volver a esa seguridad que un día cuestionamos. Nos sentimos culpables, que hemos fallado a nuestra tribu y que no éramos lo que ellos esperaban que fuéramos.

El ser humano es increíble y es capaz de lograr cualquier cosa que se proponga, pero ¿qué ocurre cuando estamos influenciados por nuestro pasado, por nuestros traumas y experiencias, en las cuales dimos tanto y con las que hemos sufrimos? ¿Todo eso queda eso en el vacío? ¿Quizá nos debe algo la vida? Al pensar de este modo, asumimos el rol de víctima, la cual jamás se hace cargo ni responsable de su vida ni de sus actos, culpando a los demás de sus problemas: “la culpa fue de mi madre que no me quiso, de mi marido que me engañó, de mis compañeros de colegio que me rechazaron, de la sociedad que no me da un trabajo...”. Cuando decidimos interiorizar el victimismo, nos pasamos la vida culpando y haciendo responsables a otros de nuestras propias decisiones. Los culpamos porque es lo que queremos creer y lo utilizamos como excusa para

justificarnos. Porque hemos ido a cursos muy caros y en ellos nos han dicho de dónde vienen nuestros traumas; por tanto, echamos ahí parte del veneno que llevamos dentro (en contra de todo y de todos) y así nos sentimos aceptados y aprobados... Pero, en realidad, continúa dentro de nosotros y seguimos sin saber qué hacer con él. Así de sencillo, simplemente, la culpa de mi situación es de mi pasado, pero ¿ya está? ¿Qué ocurre con el aquí y ahora? ¿Qué puedo hacer con todo eso?

Es en este punto, es cuando se hace necesario el coaching, un modo distinto de ver la realidad, de vernos a nosotros mismos, de recuperar el control de nuestras vidas sin ser marionetas del destino, para así poder afrontar un futuro desconocido y, probablemente, un camino pedregoso; pero con la ayuda de una herramienta tan útil con la que lograr ser mejor de lo que fuimos, de aquello que anhelamos pensando que tiempo pasado fue mejor, hasta convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos. Vivimos en un mundo incierto, la vida está llena de misterio, pero nosotros somos parte de todo eso y en nuestra mano está la posibilidad de averiguar cuán capaces somos de avanzar y de atravesar el fuego abrasador de la inseguridad. El coaching es para valientes, para gente que quiere conocerse de verdad y que sabe que tiene la responsabilidad de elegir el rumbo su vida, pero que no tiene claro cómo realizarlo porque se encuentra confuso dentro del caos en el que se ha convertido la sociedad actual. Antes resultaba inalcanzable, se veía como algo raro, incluso desconocido, propio de la élite o de gente esnob; pero ahora está aquí y es para todos. En tu mano tienes el billete para la libertad emocional a través de la autoconciencia y la autocrítica constructiva.

Por tanto, nuestra responsabilidad reside en saber mirar más allá, en no quedarnos en el charco chapoteando e ir más allá del drama, más allá de lo que conocemos de nosotros mismos. Ahora,

disponemos de más conocimiento, de más herramientas. Contamos con el poder y la aptitud para conseguir lo que nos propongamos; pero muchas veces no somos capaces de verlo porque nos observamos a través de los ojos del pasado, de la educación recibida, de las personas y las lealtades a las que nos debemos y no queremos fallar ni decepcionar. Esto, nos puede llevar a vivir vidas vacías, que no queremos, y a tener relaciones que no nos hacen felices, porque no nos creemos capaces de poder realizar aquello que deseamos por nosotros mismos. Nos sentimos castrados emocionalmente, siendo incapaces de expresarnos y de sentirnos tal cual somos, con libertad. Nuestro cuerpo somatiza todos estos condicionantes, corriendo el peligro de llegar a convertirse, incluso, en enfermedades físicas y mentales... Acudimos al médico y nos receta pastillas, sin tratar la causa, la raíz del problema: ¿por qué me duele tanto la cabeza cuando pienso en mis problemas? ¿Por qué tengo ansiedad y pánico a la vida? ¿Por qué fallo siempre en mis relaciones?

En realidad, todo esto tiene un hilo conductor y está relacionado con la capacidad de controlar nuestras emociones, de aprender de nuestras experiencias y saber usarlas en favor de nuestro crecimiento personal y espiritual. Es decir, consiste en desprendernos de nuestros condicionantes y en tener fe en nosotros mismos. El respeto por nuestra mente, por nuestro cuerpo, por nuestra vida y, en definitiva, por nuestro ser, merece un sitio mucho más amplio del que muchos de nosotros hemos conocido hasta ahora. Por esta razón, es importante saber encontrar nuestro sitio y no esperar a que nos lo den los demás, en función a cumplir con lo establecido en la sociedad. En este sentido, el coaching juega un papel especialmente relevante en nuestras vidas, si estamos predispuestos y tenemos la mente abierta para ser conscientes de que hay más de lo que hemos conocido hasta ahora; proporcionándonos la capacidad de conocernos mejor y descubrir

hasta dónde somos capaces de llegar, haciendo nuestros esos logros que, hasta ahora, habíamos demandado de los demás. El coaching es la llave que abre la puerta a nuestro interior, facilitándonos las herramientas adecuadas para poder descubrir quiénes somos sin ninguna restricción externa, ayudándonos a superar nuestros miedos e inseguridades.

Tanto a nivel personal como laboral, quienes alcanzan los mayores éxitos son aquellos que tienen carisma y que cuentan con una buena autoestima y una autoconfianza sólida. Estas personas son líderes natos y los observamos porque nos gustaría ser como ellos; pero ¿qué les diferencia de nosotros? ¿Podríamos ser como ese reflejo brillante que admiramos y que a la vez envidiamos? ¿Podríamos dejar de ser los espectadores de la felicidad ajena? ¿Podríamos ser nosotros líderes también? Quizás esté en nuestro interior esa semilla, quizás ya hemos sentido ese poder en nosotros, pero no sabemos cómo canalizarlo, por eso este libro es tan importante. Adentrémosnos en el mundo del coaching, descubramos otras formas de ver la vida a través de diferentes puntos de vista y aprendamos a sentir nuestro pasado —a las personas que formaron y aún forman parte de él— y, por tanto, a conocernos mejor a nosotros mismos.

*Ana “Anix” Vidal; Experta en Coaching y EFT
(Técnicas de Liberación Emocional),
Actriz de televisión y de doblaje y Locutora de radio*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es habitual volverse cada vez más individualistas. A cada momento que transcurre, se va más rápido, allá adonde la comunicación se hace a golpe de clic; pero, muchas veces, sin saber muy bien a dónde ir o qué camino tomar y con la sensación de que se está desbordado por los nuevos roles, situaciones y cambios que se han de asumir, tanto en la vida personal como laboral. Las personas se encuentran inmersas en la imperiosa dictadura del día a día, de la inmediatez, de conseguir resultados al instante; donde no se tolera el fracaso, quedando las cuestiones humanas en un segundo plano. La despersonalización de las relaciones humanas, en numerosas ocasiones, conduce a no poder encontrar a alguien con el que compartir problemas, fracasos o nuevos proyectos e ilusiones con confianza.

Por todo ello, surge la necesidad de encontrar a ese “alguien”, es decir, a una persona externa con la que poder desarrollar un diálogo interior; que sirva de guía y que motive, inspire y ayude a crecer no solo profesionalmente, sino también personalmente. Es por eso que la importancia del coaching está aumentando de manera exponencial en cada ámbito de la sociedad, emergiendo con fuerza como un

recurso y una herramienta necesaria para relacionar con éxito las capacidades con la posibilidad de mejora. El coaching se está convirtiendo un modelo de vida, ayudando a mejorar el bienestar de las personas a todos niveles; pero también de negocio, no solo por las salidas profesionales que ofrece, sino porque, además, ha asumido un papel principal en el mundo empresarial.

Con este libro, lo que se pretende es despejar las dudas que, con la popularización de este término, existen sobre esta disciplina y acercar el coaching a cualquiera que tenga interés en conocer en qué consiste; para mostrarle los beneficios y ventajas que podrá experimentar si decide aplicarlo consigo mismo, o para que aprenda a utilizarlo si se decanta por formarse y ejercer profesionalmente como coach. Para ello, hemos analizado cada uno de sus fundamentos en profundidad, con el fin de seleccionar sus claves más importantes, las cuales hemos estructurado en diez capítulos. No obstante, es preciso hacer hincapié en que el coaching, como disciplina, se encuentra sujeto a diferentes puntos de vista, resultando su ejercicio muy heterodoxo. Por esta razón, lo designaremos en todo momento en minúsculas, a pesar de algunas corrientes y modas absurdas que insisten en distinguir entre “coaching” y “Coaching”, con el único afán de confundir y vender una visión sesgada y distorsionada de su verdadera naturaleza. Una vez aclarados estos aspectos, es el momento de sumergirnos en ello, a través de estas páginas, y comenzar con el aprendizaje.

I. ¿QUÉ ES EL COACHING?

1.1. Orígenes del Coaching

Para entrar en materia, comenzaremos por explicar qué es el coaching¹: su concepto, definición y principales características; para aclarar cualquier duda o idea errónea o preconcebida que el lector pueda tener al respecto. Además, antes de aprender a realizar un proceso de coaching, primero es indispensable saber de qué se trata y en qué consiste. Para ello, en primer lugar, es importante conocer de dónde viene el término, cómo surge y las influencias que han inspirado, moldeado y dado lugar a esta disciplina.

En lo que respecta, estrictamente, al **origen del término**, se debe señalar:

Hungría (siglos XV-XVI)

En la Hungría de los siglos XV y XVI, comenzó a utilizarse un carruaje de transporte, tirado por caballos, con un sistema de suspensión que hacía mucho más cómodo el viaje, llamado *kocsi szekér*. El

¹ Ver pág. 22.

término *kocsi* pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, al inglés como *coach* —donde es utilizado para designar varios medios de transporte— y al español como coche.

Analogía entre coche y coach

Aunque, a priori, este significado no tenga nada que ver con la función que, hoy en día, desempeña un coach², entendiéndolo como entrenador —aunque en sucesivas páginas profundizaremos en el término—; ambos términos están más relacionados de lo que parece. Si establecemos una analogía entre coche y coach, de igual manera que el primero, la función de un coach consiste en transportar a las personas del lugar en el que se encuentran actualmente, a otro donde quieren llegar; pero como en un coche, es el conductor el responsable del rumbo y de las decisiones y consecuencias que se tomen durante el trayecto. Por tanto, el coche, al igual que el coach, son herramientas que nos ayudan a llegar a nuestro destino.

Por otra parte, si nos centramos en el **origen de esta disciplina** como entrenamiento —no en lo físico, sino, en relación a lo mental—, resulta necesario hablar de las fuentes en las que se basan sus fundamentos y que le confieren un sentido como tal, desde la Grecia Clásica hasta la psicología fundamentada en las corrientes filosóficas y humanistas del siglo XX.

En base a ello, de entre las principales **fuentes clásicas del coaching**, podemos destacar:

Sócrates

Sin lugar a dudas, Sócrates fue uno de los más importantes pensadores de la filosofía occidental y universal, sirviendo de inspiración y ejerciendo una gran influencia en sus discípulos, entre ellos,

² Ver pág. 19.

Platón. Es el creador del método socrático, técnica muy utilizada en la Antigua Grecia, especialmente famosa por la célebre frase “solo sé que no sé nada”. Cuando Sócrates la ponía en práctica, actuaba preguntando a sus discípulos o interlocutores. Empezaba por alabar los conocimientos del otro, seguido de preguntas reiteradas —acompañadas de una buena dosis de ironía— con las que conseguía que el propio interlocutor fuera consciente de su propia ignorancia, hecho que resultaba el primer paso para aprender. Después de estas preguntas, aplicaba la mayéutica, la cual consistía en un diálogo por el que el interlocutor interpelado descubría las verdades por sí mismo. En otras palabras, la mayéutica se basa en el arte de la pregunta y a través de ella se estimula a los demás a encontrar sus propias soluciones. De este modo, al igual que el coaching, el método socrático establece que todo el mundo dispone de las herramientas internas necesarias para alcanzar sus objetivos y simplemente necesita un guía para aprender a utilizarlas con eficiencia. El arte de la pregunta constituye la respuesta y está encaminado a elevar el nivel de consciencia del cliente (también llamado coachee³), llevándole a descubrir las acciones que le facilitarán conseguir el reto planteado.

Platón

Platón va en la línea del método socrático; sin embargo, lo lleva un paso más allá, afirmando que el autoconocimiento⁴ transforma hasta alcanzar el metaconocimiento⁵. Es decir, reflexionar y adquirir conciencia del yo y de sus cualidades, permite conocerse mejor a uno mismo: qué y cómo se piensa, de qué manera se actúa y cuáles son las capacidades intrínsecas. Esto mismo ocurre en un proceso

3 Ver pág. 23.

4 Ver pág. 54.

5 Conocimiento que el sujeto tiene sobre sus propios conocimientos.