

# MANUAL COACHING

Documento Publicado en : **Master-NET.net**

<http://www.master-NET.net>

Revista on-line sobre Marketing, comercio electrónico, diseño y  
publicidad on-line.

## **32.-¿QUÉ ES EL COACHING?**

El coaching es la metodología de trabajo que utilizan los coaches con sus clientes para facilitar que éstos accedan a sus propios recursos y consigan mejores resultados.

## **33.-¿EN QUE CONSISTE EL COACHING?**

El coaching consiste en sesiones de amplificación de las opciones percibidas. En un momento dado las opciones de actuación a las que una persona puede acceder de forma consciente delimitan el marco de sus acciones razonadas. Con el coaching las personas amplifican las

posibilidades de elección al tomar conciencia de otras alternativas que permanecían en un plano subconsciente.

### **34.-¿QUÉ ES UN COACH?**

Un coach es una persona que utiliza el coaching para facilitar que otras personas amplíen sus percepciones acerca de las posibilidades de actuación que están a su alcance y, consecuentemente, logren mejores resultados. Un coach es alguien que está a tu lado sosteniéndote la linterna para que tengas las dos manos libres y te va pasando las herramientas a medida que las vas necesitando.

### **35.-¿QUÉ HACE UN COACH ESPECIFICAMENTE?**

Un coach ayuda a delimitar los objetivos de trabajo de sus clientes y facilita su consecución. Básicamente amplifica las opciones de actuación concientes de sus clientes utilizando preguntas muy específicas.

### **36.-¿SOBRE QUE PREMISAS SE FUNDAMENTA EL COACHING?**

El coach parte de una serie de creencias sobre las que estructura sus intervenciones. Las más importantes son que su cliente puede encontrar la mejor respuesta a sus problemas, que su cliente tiene un potencial superior al que está manifestando, que su cliente puede mejorar sus resultados, que su cliente no necesita ningún tipo de reparación, que la conducta es adaptativa, que la responsabilidad en un acto de comunicación es del receptor, que el mapa no es el territorio, que la conciencia esta limitada en un momento dado acerca de lo que percibe, que nuestra realidad está formada por aquello a lo que prestamos atención consciente en un momento dado y que las personas tenemos derecho a ser felices.

### **37.-¿EI COACH TIENE QUE SER UN EXPERTO?**

El coach no transfiere experiencia a su cliente. Su actuación se circunscribe a hacer que su cliente acceda a sus propios recursos.

El coach parte de la premisa que su cliente ya tiene la respuesta más apropiada para su caso y no es necesario que se la de el coach.

No es necesario que el coach sea un experto en los problemas que atañen al cliente pues será el mismo cliente el que los solucionará.

### **38.-¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE UN COACH Y UN**

## **CONSULTOR?**

El consultor es una personas experta en su campo de intervención que sugiere cuales son, según su criterio, las mejores alternativas de actuación en un momento dado. El coach es alguien que no transfiere experiencia.

## **39.-¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES AREAS DE APLICACIÓN DEL COACHING?**

El coaching se aplica a mejorar los resultados que una persona obtiene: con su pareja, con su familia, con su jefe, con sus subordinados, con la oratoria, con la comunicación escrita, con la gestión de conflictos, con la negociación, con la gestión del tiempo, con el estrés, con la salud, con las técnicas de venta, con la motivación, con la dieta, con el liderazgo, con el deporte, con las finanzas.

## **40.-¿QUÉ METODOLOGIA SE UTILIZA PARA HACER COACHING?**

El coaching se hace conversando, ya sea cara a cara o por teléfono o videoconferencia. Generalmente el coach formulará una serie de preguntas muy específicas para direccionar el pensamiento de su cliente y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación. Otros aspectos muy importantes del coaching son: el papel de supervisor de las acciones que emprenden los clientes, el hecho de promover la acción, el facilitar feedback descriptivo y el centrar la responsabilidad de las decisiones que toman los clientes en ellos mismos.

## **41.-¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL COACHING?**

La unidad de aprendizaje en una organización ha de ser el equipo; por eso, el coaching va dirigido normalmente a personas que tienen bajo su responsabilidad equipos de trabajo. Además, muchos altos ejecutivos acuden a preparadores externos principalmente por tres razones:

- A. Para contrastar sus ideas y opiniones con otra visión externa y objetiva

B. Si son personas que han de tomar decisiones de alto riesgo, para mejorar su efectividad y aumentar la seguridad en sí mismos.

C. Si son directivos de gran capacidad y potencial, para encontrar asesoramiento y apoyo en las promociones a niveles más altos.

## **42.-¿OBJETIVOS DEL COACHING?**

Hay directores que "hacen". Otros "hacen hacer" y otros "dejan hacer". Es posible que los primeros hagan, pero seguramente no tengan tiempo para dirigir. Los segundos no podrán retener a las personas valiosas. Los terceros son los que consiguen liberar el potencial de los miembros de su equipo. Y esos son los líderes (no los que nos vienen presentando desde hace unos años, donde se ha equiparado el término "líder" al de supermán de los negocios. Así nos los presenta la prensa, cuando se refiere a diestro y siniestro a empresarios que consiguen éxito económico, como auténticos nuevos héroes de la sociedad actual). Los líderes pocas veces nacen. Se hacen. El coaching constituye toda una metodología para "fabricar" líderes eficaces. El "coach" es un preparador de pago que ayuda al ejecutivo, entre otras cosas, a:

A) Modificar su estilo, de forma que se potencien los resultados de equipo

B) Mejorar sus resultados en el trabajo bajo presión

C) Así mismo, puede servir para facilitar la transición no sólo de directivos sino de plantillas (ej: el caso de una organización que cambia de una configuración piramidal a una basada en el trabajo en equipo)

## **43.-¿POR QUÉ UN COACHING?**

Actualmente, para tener éxito, las empresas deben ser un diálogo con su público.

Por tanto se necesitan empresas formadas por empleados con capacidad para trabajar en equipo y adaptarse al permanente cambio de los mercados. Únicamente aquellos directivos que lideren, motiven y orienten a sus equipos, estarán en condiciones de alcanzar el éxito.

## **44.-¿CUÁNDO DEBE REALIZARSE UN COACHING?**

Hay síntomas que pueden dar pistas sobre la necesidad del coaching. Son muy variados, aunque todos van relacionados con lo que significa ser un buen líder. Los síntomas más significativos en que fijarse son:

A) El directivo no es un buen oyente y crea ansiedad a sus subordinados.

B) Se boicotean las ideas que propone en las reuniones.

C) Se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes.

D) Se muestra incapaz de sacar provecho de los conocimientos y experiencia, tanto implícitos (reside en clientes, compañeros y colaboradores) como explícitos (informes, datos, etc.).

E) Delega con dificultad, y una vez que lo ha hecho, se pone a realizar esas cosas que supuestamente había delegado.

#### **45.-¿QUÉ OBJETIVOS COMPORTAMENTALES SE PERSIGUEN CON EL COACHING?**

A) Mejora de la capacidad de comunicación. Hoy se da por sentado que un directivo promociona o fracasa en función de su capacidad de comunicación. Esto no es algo que deba sorprendernos, porque los directivos pasan tres cuartas partes de su tiempo comunicándose y el resto pensando cómo hacerlo más eficazmente.

B) Implicar a otros en las decisiones. Ser un buen líder supone tomar decisiones y dar órdenes, pero implicando a los demás en ese proceso de toma de decisiones, sin anular los esfuerzos de los subordinados.

C) Fomentar la comunicación interna. Preguntar opiniones, escucharlas (no juzgarlas), agradecer, reflexionar sobre esa opinión, si es pertinente cambiar en base a la información recibida, involucrar en el cambio, seguimiento.

D) Dotar de habilidades para adaptar a sus colaboradores a las necesidades creadas por el mercado

#### **46.-METODOLOGÍA DE REALIZACIÓN DEL COACHING. LAS ACCIONES MÁS FRECUENTES**

La metodología del coaching se asienta sobre dos premisas fundamentales:

A) Obtener información relevante sobre las carencias en la forma de trabajar del directivo, así como sobre las oportunidades reales que hay para desarrollar un programa capaz de reconducir los comportamientos desajustados.

B) Una vez identificadas esas carencias, entrenar. El objetivo último es que el líder pueda adaptar eficazmente a sus colaboradores a las nuevas

necesidades del mercado. Es decir, es un proceso dividido en: evaluación, entrenamiento y seguimiento.

## **47.-COACHING: EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN**

En este paso, se trata de obtener datos fiables sobre el estilo de dirección del directivo y sus métodos de trabajo. Estos datos provienen de él mismo, de sus compañeros, superiores, subordinados, clientes, proveedores (feedback 360°), incluso personas de confianza fuera del ámbito laboral (pareja). Los datos se recogen vía entrevistas, cuestionarios, registros, test psicológicos, etc. Una vez que todos los implicados han contestado, se pueden observar las diferencias entre:

- A) Las competencias que los directivos deberían tener
- B) Las que ellos mismos creen tener

C) La forma en que son percibidas por los demás La efectividad de un líder se mide por la efectividad de sus equipos, por esa razón, éstos deben ser una fuente de información fundamental, así, se conocerá con detalle la opinión de los empleados sobre el comportamiento de sus directivos y compararla con el perfil deseado. Una vez analizados los datos, se eligen las áreas de mejora y se ofrece al directivo un reflejo del estilo de liderazgo que ejerce. Esta información se le devuelve al interesado en sesiones que pueden durar incluso varios días, donde se enfrenta a sí mismo, desprovisto de cualquier mito o apariencia.

## **48.-LA FASE DE INTERVENCIÓN EN EL COACHING**

Se rige por diversas peculiaridades, y resulta fundamental adecuar los métodos a cada ejecutivo.

A) Confidencialidad: Es algo clave en todo el proceso. Violarla es violar la ética y asegurar el fracaso. El directivo tendrá perfecto control de la información. Los pormenores de la relación directivo-preparador deben sólo trascender a los empleados que deban saberlo, y ambas partes han de estar de acuerdo. Esas personas actuarán de apoyo: el coach mantendrá con ellos reuniones confidenciales para medir el progreso (estando presente el directivo o no).

B) Los preparadores no se dejarán influir por la cultura empresarial, y pueden decir cosas que al directivo no le guste escuchar. Aunque para eso está, no se les paga para agradar... quizá, el que los demás hayan estado tratando de agradar sea parte del problema. Al inicio los directivos

pasan intensas sesiones fuera de la empresa con el preparador discutiendo modos prácticos de mejorar. Los preparadores pueden convertirse en "sombras" del directivo en su rutina diaria, comentando su actuación a puerta cerrada. A medida que el proceso avanza y se estabilizan las habilidades, el papel del preparador se hace progresivamente menos presente hasta desaparecer.

#### **49.-¿QUÉ VENTAJAS CABE ESPERAR DE UN COACHING?**

Cuando un directivo acude a un coaching, ha de tener algo claro: todo el trabajo girará sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre cómo le perciben los demás, cómo ha de cambiar, etc. Toda esa información que suele sorprenderles, no se la imaginan, no la esperan. ¿Por qué? Las organizaciones carecen de los mecanismos internos para dársela: nadie se siente capaz de sentarles y decir lo que en verdad piensan. Gracias al coaching, un directivo puede tener acceso a algo que no puede conseguir dentro de la empresa: un sistema objetivo, seguro e independiente para mejorar sus habilidades empresariales, cambiar actitudes etc. Entre los resultados de un coaching podemos destacar los que se traducen en aumento de la autoestima, mejor comunicación con subordinados, mejora la moral y la productividad del equipo así como el equilibrio entre la vida familiar y laboral del líder.

#### **50.-ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA SELECCIONAR A UN ENTRENADOR.**

A) La confianza: Lo más importante es que el directivo encuentre a alguien en quien pueda confiar y se asegure de que todo el proceso de coaching sea confidencial.

B) La química personal: Dada la duración del proceso de entrenamiento, la química personal que se establece entre el preparador y el ejecutivo es un ingrediente esencial para lograr el ambiente adecuado (comunicación y entendimiento entre ambos).

#### **51.- CUANDO EL COACHING NO ES LA RESPUESTA**

El coaching no puede considerarse como una panacea. Hay veces en que los problemas están tan arraigados que no se pueden solucionar con este método. En las siguientes situaciones, el coaching no es la solución:

- A) El ejecutivo se da cuenta de que su visión y la de la empresa son demasiado diferentes como para hacerlas coincidir.
- B) El directivo percibe que en la empresa en cuestión no se van a ver satisfechas sus necesidades.
- C) El directivo descubre que su situación ha llegado a ser demasiado problemática en la empresa como para solucionarla

## **Coaching: Qué, Cómo, Cuándo, Por qué, y Quién**

Desde hace un tiempo, la palabra “coaching” viene sonando y haciéndose cada vez más familiar.

Al principio muchos lo confundían con algo alternativo para la “psicología” o la terapia, luego otros, lo equiparaban a los deportes y pensaban en algo así como un “entrenador personal”. Cuando se comenzó a hablar de coaching en empresas y que había algunas que le daban ese nombre a sus gerentes en otros países, aquí se comenzó a nombrar “coaches” a los gerentes, pero lo que ocurría en esa relación era más de lo mismo que siempre ocurrió en una relación gerente-subordinado.

A su vez, hay algunos coaches que se han formado como tales. No son muchos en el cono sur, pero existen.

El coaching es una forma de relación muy especial, en la que se conversa de una manera muy especial. El coaching sólo existe cuando hay un compromiso de conseguir un resultado extra-ordinario. Esto significa un resultado en el que, si todo sigue como está, jamás aparecería y que además requiere de acciones diferentes, y hasta nuevas, que nunca han sido hechas hasta este momento.

Nadie que vaya en busca de coaching va a buscar tener razón, salir más seguro, o a probar lo bueno que es.

El coaching requiere de un compromiso por parte del coach, más grande con el resultado al que se compromete su coachee que el que este último pueda tener. Es así, porque cada vez que su coachee flaquea, él debe sostenerlo en la posibilidad de su resultado.

Desde el punto de vista de una empresa, y cuando los gerentes de la empresa son coaches, toda la cultura de relación jefe-empleado cambia. En este tipo de relación, se supone que el empleado está buscando un

resultado nuevo, nunca alcanzado. Por definición, requiere en consecuencia de que esté haciendo las cosas que nunca hizo. Su coach (su jefe) debe poder escuchar no tanto lo bien que hace las cosas, sino estar dispuesto a escuchar todo aquello que no está funcionando bien para poder asistirlo .

Esta asistencia se da a través de conversaciones de coaching, que se focalizan en qué está faltando en las acciones del coachee, para que el resultado se produzca.

Para que esta relación se de, los jefes tienen que ser capaces de generar relaciones de confianza, en donde sus empleados, sepan que pueden ir a hablar de lo que no les sale, sin miedo a que por eso su trabajo corra riesgos.

El coaching es la herramienta crítica para la creación de un cambio de cultura. Un cambio en la manera de pensar y de accionar dentro de una empresa.

## **¿Cómo funciona el coaching?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.

De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que “nuestros días buenos” nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

## **¿Cuándo buscar un coach?**

Un coach es una buena elección cada vez que queremos lograr algo que está fuera de nuestro paradigma. Esto significa, cada vez que queremos lograr algo nunca logrado hasta aquí por nosotros, cada vez que queremos que ocurra algo que no está determinado por el pasado.

Cuando he trabajado en empresas cuyo compromiso era aumentar sus ventas, la primera pregunta que he hecho es: ¿Cómo hacen su plan anual de ventas? La respuesta es en general una explicación. ¿Sobre qué base calculan cuánto más podrán vender este año que el pasado? La respuesta es “miramos las ventas de los años anteriores, y vemos cuál es el crecimiento anual que hemos tenido.”

Nunca se preguntan si lo vendido en años anteriores ha sido producto de que “la venta es así”, o si, gracias al plan que han hecho han organizado acciones para que ese resultado sea el que fue.

Cuando se planea desde la historia, los resultados son previsibles. Sin embargo, hoy hay empresas de las que dudaría en pensar que hacen sus planes desde la historia. Si Microsoft planeara sus ventas así, no hubiera tenido el crecimiento que tuvo en 15 años.

Debe de haber alguna otra posibilidad. Yendo a un ejemplo más cotidiano: ¿Cómo determina o elige usted. su futuro? ¿Por lo que el pasado le indica? Si es así, su vida, su empresa será conducida por “la deriva”. “Deriva” es un término muy usado en la navegación, que indica el movimiento en forma de corriente de las aguas. Esto permite saber dónde estará una madera que cae en el mar, dentro de un determinado tiempo.

El coach sirve para asistir a la gente que quiere un resultado que no proviene de la “deriva”, sino de una elección.

Piense cómo sería su vida y su empresa, si sus acciones y su futuro fueran elegidas por usted. Por ese glorioso acto que nos hace **HUMANOS**, y que es **ELEGIR**. Elegir es sinónimo de libertad.

Piense en la diferencia de vivir dentro de una máquina que nos dice cómo será nuestro futuro y qué podemos o no podemos elegir, qué es posible y qué no.

Cuando se elige un futuro y se compromete con él, en ese mismo momento salimos de esa “máquina” y nos volvemos tan ¡“Humanos”!.

Tenemos en nuestras manos la posibilidad de crear. Crear una realidad nueva. Una, que sólo ocurrirá porque hay alguien comprometido con ella.

**Ese es el lugar y el momento de buscar un buen coach. Un coach que tenga algunas distinciones sobre el tema, que sepa mucho de coaching, y que considere que lo que le planteamos es una posibilidad, y por sobre todo, que su coachee es una posibilidad para ese resultado.**

## ¿Por qué un coach?

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos “hizo un ruido”, decimos “se cayó un plato”. “sonó un tiro”. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro “escuchó lo que quiso a propósito”, nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él/ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él/ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el “qué quiere lograr”, y no el “Cómo lo va a conseguir”.

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un “Cómo hacerlo”. En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. “Cómos”, hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

## **¿Quién es coach?**

El coaching es una disciplina seria y que requiere no sólo de un estudio riguroso, sino también de una manera congruente de vivir.

Todos hemos ido alguna vez al médico en nuestra vida. Muy pocos le hemos preguntado al médico, cuál es su punto de vista sobre el ser humano. Parecería una pregunta estúpida y tal vez filosófica, pero miremos consecuencias: Si voy a un médico que cree que el ser humano

es un ser biológico y nada más y , yo le digo que me duele el estómago: ¿Qué va a hacer/mirar el médico?

Seguramente mirará con detenimiento mi estómago y algo más superficialmente el resto y me dará algo para el estómago. Tal vez lo que me recete, me afecte el corazón, que yo ya lo tenía medio resentido. Entonces iré al cardiólogo, que me dará algo para aliviar la complicación que tenía cardíaca, y no se dará cuenta de que mi afección es secundaria a la medicina que tomo. Ninguno de los dos, se dará cuenta, tal vez, que me duele el estómago cada vez que tengo que enfrentar una situación de stress, como cuando el jefe me llama, o tengo un disgusto, etc.

Si voy a un médico que tiene una visión más espiritual del hombre, tal vez me haga otro tipo de preguntas, y me trate de manera diferente.

Lo mismo sucede con un coach. La diferencia es que aquí, y por formación, el coach ve a su coachee como *una posibilidad* . Esto significa, lo ve como esa persona que el otro describe sólo en sus sueños. No lo toma por lo que le cuenta que es, sino por lo que imagina, o quiere. Es decir, lo toma por su máxima expresión y no por lo que sus opiniones le dicen que es.

Toda esta conversación de interpretación del ser humano, debe incluir también un tema de valores. Tal vez el más importante es la congruencia. Congruencia significa que alguien piense, haga y diga dentro de la misma línea. Por naturaleza el ser humano es incongruente y lo será toda su vida, muchas veces, además, desde los ojos de los demás. Pero ese es su trabajo personal: Declarar cada vez que se da cuenta de su incongruencia, y volver a ella. Un coach vive dentro de ese trabajo personal y es importante tenerlo en cuenta en el momento de elegir un coach.

Fundamentalmente, en la elección del coach, influye la confianza. Un coach trabaja con lo más grande de un ser humano, su máxima expresión: sus sueños, sus aspiraciones. Por esa razón, elegirlo merece que primero, se le hagan una serie de preguntas para confirmar quién es la persona que nos asistirá en el camino del logro.

En otros lugares del mundo, como Estados Unidos, la gente común conoce de coaching y recurre a un coach con frecuencia, buscando esa conversación que le permita otro tipo de resultado.

Algunos países han adoptado el coaching como una herramienta para producir el cambio, aún en el servicio público, como Canadá.

En muchos otros, el coaching es una herramienta reconocida para el cambio dentro de organizaciones y empresas, que quieren resultados que no han aparecido hasta aquí. En todos estos casos, es importante recordar que coaching y liderazgo son sinónimos, desde el momento que ambos están comprometidos con la creación de una realidad que hoy no existe.

## **LA ULTIMA TECNOLOGIA EN COACHING: NAC-ANTHONY ROBBINS**

UNO de los conceptos más interesantes para un coach es el conocimiento específico acerca de **qué hace que las personas cambien de estado mental**, la forma en que se sienten, sus emociones y qué les impide o facilita hacerlo a voluntad.

Anthony Robbins, prestigioso coach norteamericano, ha desarrollado un modelo para el cambio al que llama **NAC**, acrónimo de Neuro-

Associative Conditioning o Condicionamiento Neuro-Asociativo. Veamos algunos de los principios de este modelo y sus aplicaciones.

En esencia lo que el **NAC** nos ofrece son una serie de pautas específicas sobre los mecanismos que facilitan la gestión emocional de las personas.

Anthony Robbins parte del deseo de experimentar placer y del temor a sentir dolor como mecanismos que guían cualquier aspecto de la vida de las personas, los grandes motivadores de todo lo que hacemos o dejamos de hacer. Así, según él, tenemos tendencia a hacer aquello que suponemos que nos aportará experiencias placenteras y evitaremos hacer aquello que suponemos que significará dolor.

Uno de los conceptos que vértebra su filosofía como coach es el incitar a sus clientes a que pasen a la acción, a que usen lo que llama su poder personal, el poder de decidir lo que se quiere en la vida y de emprender la acción para conseguirlo. Lo que sucede, dice este autor, es que lo que las personas consigan en la vida muchas veces no va a depender de sus capacidades si no de su motivación. No se trata de que las personas no sepan como conseguir lo que desean sino más bien que asocian dolor a emprender la acción en la dirección que les llevaría a conseguir sus metas.

Lo curioso es que el dolor asociado no suele ser un dolor real, más bien es miedo a sentir dolor. Es interesante para el coach comprender este concepto clave: *muchos de nuestros clientes no emprenden la acción de una forma suficientemente constante para alcanzar los resultados que desean porque imaginan que hacerlo significará dolor*. En su sistema neurológico han asociado dolor a emprender la acción, así que no la emprenden. Pero no están reaccionando a un dolor real sino a un dolor imaginado.

Según la terminología del **NAC** han creado una serie de Neuro-Asociaciones, entre emprender la acción y sentir dolor, que les hacen responder de forma condicionada inhibiendo esas acciones.

Lo que Anthony Robbins propone es una metodología para cambiar las Neuro-Asociaciones negativas y crear otras de positivas, otras que faciliten la acción. Lo que sugiere es utiliza el dolor y el placer en vez de dejar que el dolor y el placer te utilicen a ti.

La manera de utilizarlo es comenzar a comprender, que en cualquier momento en la vida, nuestra realidad está basada en aquello en lo que enfocamos nuestra atención. Entonces, en vez de enfocarse en las supuestas consecuencias dolorosas de emprender la acción lo que propone es enfocarse en las consecuencias de **no emprender la acción**

, en el precio que se paga por no conseguir los resultados que uno quiere.

Utilizando una metodología a base de preguntas centramos la atención de nuestro cliente en el verdadero precio que va a pagar si sigue sin emprender la acción. Buscamos el precio que está pagando ahora y el que va a pagar a lo largo de los próximos meses y años. El precio que paga él y el precio que pagan las personas de su alrededor.

Cuando hemos conseguido que el dolor de **no emprender la acción** sea real para el cliente, cuando lo hemos hecho consciente de este dolor, lo que conseguimos es una "palanca" para moverlo a la acción y una vez decide emprender la acción lo condicionamos reforzándolo de forma positiva para que experimente placer.

# VICENTE PIQUERAS

## & A S S O C I A T E S ©

### **Desarrollo del Potencial**

### **Ilimitado del Personal**

### **-A MEDIDA-**

- Cómo ser un líder con NAC/PNL
- Coaching para directivos
- Alcance el éxito: PNL&MA
- Domine la comunicación
- Triplice las ventas: NAC/PNL para vendedores
- PNL/NAC: Poder e Influencia
- Cómo hablar en público
- Presentaciones eficaces
- PNL/NAC para directivos
- El poder de las creencias
- Las claves del éxito de los triunfadores
- Cómo fijar objetivos y condicionarse para el éxito
- Cómo influir en los demás
- NAC/PNL: Excelencia Personal<sup>1</sup>

### **Resultados**

- Convertirse en una persona de éxito, en cualquier área
- Crear el futuro que desee
- Dominar la comunicación
- Influir en la gente y situaciones, cuando usted decida
- Conseguir los objetivos que se fije
- Crear una actitud mental positiva y de ganador
- Ser la persona que siempre ha querido ser

Los nombres de PNL, PW, MA y NAC, puede haber sido el motivo de que usted no conociese antes de su existencia, puesto que en el pasado y en sus principios su enseñanza estuvo limitada prácticamente a personas de éxito y a un pequeño número de afortunados hombres de negocios en EEUU. Las herramientas y tecnologías descritas en estos programas son prácticamente desconocidos por los profesionales