



knowsquare .

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

4 DE ABRIL DE 2016

## COACHING [1]: CONTEXTO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Dentro de la serie de artículos, dedicados al coaching, que expliquen y fundamenten la metodología CORAOPS®, hoy toca hablar de uno de los puntos clave de un proceso de coaching: el contexto.

Hablamos de coaching ejecutivo. En ocasiones los procesos vienen inducidos por la empresa y no hay total consenso empresa-coachee sobre los objetivos. Los primeros pasos de aproximación coach-coachee son cruciales. Se están sentando las bases de una relación de **confianza**<sup>1</sup>.

Se está comenzando a crear el espacio único en el que el coachee se va a mover desde su 'zona de confort' a su 'zona de expansión', un lugar para el aprendizaje. Un espacio que combina lo físico y lo mental dando lugar a un espacio que no está en ningún otro sitio, una **u-topía** (οὐτοπία, lo que no está en ningún lugar; εὐτοπία, un buen lugar).

## COACHING [1]: CONTEXTO

Cuando un coach y un coachee se encuentran, lo hacen en el espacio único que, juntos, han creado para que el coachee se expanda. El coach es el arquitecto de ese espacio y el coachee el aparejador.

El proceso de coaching se asimila a un viaje, sin movernos físicamente de las coordenadas en las que gestionamos y desempeñamos nuestra profesión. Un ir y venir hacia el interior del coachee y también hacia el exterior, para, desde allí, hacer un viaje al futuro, como diría Marty McFly.

La mirada del coachee no debe quedar atrapada en lo contingente, en lo cotidiano, el coach debe ayudar a expandir el espacio físico y el espacio mental. Viajes de ida y vuelta hacia el espacio-otro, hacia otros espacios y hacia el espacio de los otros.

### El coaching como viaje del héroe

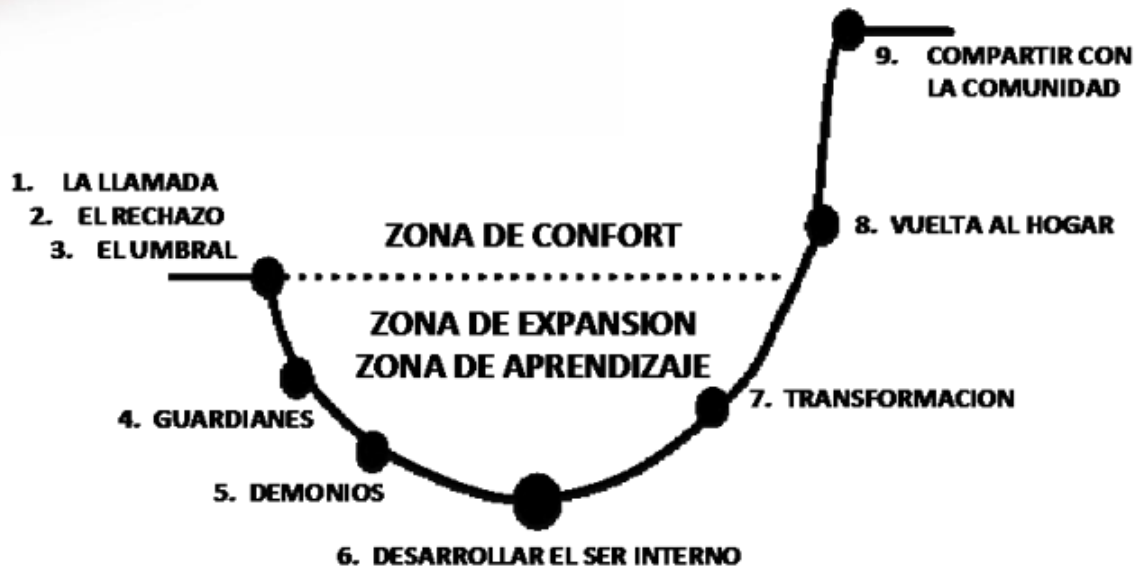
Nos gusta entender el proceso de coaching como un **viaje del héroe**, desde la realidad actual del coachee, punto de partida, hasta un lugar ideal, de excelencia, el espacio del éxito en el que el coachee ha alcanzado su objetivo. El modelo lo explicitó Joseph Campbell en su libro *El héroe de las mil caras*<sup>2</sup>. Es un viaje no exento de dificultades. Comienza con la llamada, con el rechazo de la llamada. Atender a la llamada y asumir la responsabilidad supone cruzar el umbral. El coachee, como el héroe, deberá rodearse de aquellas personas que le impulsen y le apoyen en el viaje. Deberá afrontar los demonios, aquello que pueda impedir el viaje. Como se trata de un viaje de transformación deberá desarrollar su ser interior, conectar la mente consciente con el inconsciente, comprender su realidad más profunda. A medida que se superan los obstáculos

---

<sup>1</sup> José María Gasalla ha trabajado con intensidad en los últimos años la CONFIANZA dentro del contexto corporativo (aportación en Expocoaching 2015 sobre confianza y coaching): <https://youtu.be/ijHIP0HVKUE>

<sup>2</sup> Joseph Cambell: El héroe de las mil caras. México DF, FCE. 2014.

tiene lugar la transformación. Con lo aprendido y los nuevos recursos adquiridos el héroe vuelve a casa donde compartirá sus aprendizajes con los demás.



## El espacio físico, el entorno, la *psico geografía*

Robert Dilts, uno de los gurús actuales de la PNL, nos habló en su libro *Coaching. Herramientas para el cambio*<sup>3</sup>, del entorno y su importancia. Dentro de los roles que juega el coach a lo largo del proceso, uno de los primeros estadios tiene que ver con el entorno del coachee. Frente al entorno, el coach tiene que actuar como guía y cuidador.

El entorno es todo lo que está fuera del coachee, el espacio físico en el que tiene lugar el cambio, el viaje de la situación actual a la situación ideal. El entorno influye e impacta en el proceso y es función del coach ayudar a sacar el máximo partido de las oportunidades que ofrece y tratar adecuadamente las limitaciones que genera.

El coach como **cuidador** debe ocuparse de proporcionar un entorno seguro y sustentador donde todo lo necesario para el proceso esté disponible y no ocurran distracciones ni interferencias innecesarias. Como los espacios de confort y seguridad que preparamos para nuestros hijos para que jueguen y aprendan.

**Guía** en la medida que acompañamos en ese camino que el coachee recorre sólo, en el que avanza y progresa porque tiene dentro de sí todos los recursos y capacidades para lograr su objetivo. Solo intervenimos cuando surge el problema o cuando se pierde el hilo. Nos ocupamos solo de poner el foco del coachee sobre los indicadores contextuales.

<sup>3</sup> Robert Dilts: Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona, Urano. 2004. Pág. 35 ss.

Como dice Dilts, la **psicogeografía** crea una especie de 'circuito de relaciones' entre las personas determinando la clase y la calidad de sus interacciones. El coach debe decidir cuál es la mejor disposición de los elementos físicos en el espacio donde se va a desarrollar la sesión, más aún si esta tiene lugar en las oficinas o lugar de trabajo del coachee.

En la configuración del espacio, en la definición de la **psicogeografía**, está operando más el rol de **guía**. El coach está cartografiando el territorio, el espacio del coaching. Como sabemos que el mapa no es el territorio, una de las ventajas del mapa es que elimina, distorsiona, generaliza ciertos aspectos del territorio y lo hace para resultar útil a quien la usa como guía del camino.

### El espacio abierto hacia los otros, el sociograma

Una de las competencias del coach es ayudar al coachee a encontrar las relaciones de dependencia con los otros. A través de la herramienta **sociograma** conseguimos una imagen de las relaciones informales y relaciones de atracción que se dan en un grupo formal (contexto de trabajo).

Con el uso del sociograma hacemos, en la sesión de coaching, la apertura hacia los otros, dándoles cabida en el espacio de expansión en el que el coachee se mueve.

### El espacio (ideal) imaginado

En los años 60 el filósofo **Michel Foucault**<sup>4</sup> a través de unas conferencias radiofónicas que se convirtieron después en textos escritos, habló de las **heterotopías**, contra-espacios, esos lugares diferentes, otros lugares, impugnaciones míticas y reales del espacio en que vivimos.

Foucault nos habla de las heterotopías como de esos espacios que cuentan siempre con un sistema de apertura y cierre que las aísla del espacio que las rodea (quinto principio de la heterotopología). Heterotopías no cerradas al entorno sino espacios de apertura. Con las heterotopías se crea un espacio real tan perfecto, meticuloso y arreglado que contrasta con el espacio real desordenado, mal dispuesto y confuso. En esta medida **la heterotopía es el espacio productivo, por antonomasia, para el coachee**.

### Las competencias del coach

¿Cómo impulsa el coach y sostiene la creación de ese espacio heterotópico (incluso también heterocronía)? Desde sus competencias. Desde el **coaching co-activo**<sup>5</sup> hablan de **cinco contextos**, las competencias y habilidades que despliega el coach para gestionar con éxito este

---

<sup>4</sup> Michel Foucault: "Topologías". Rev. Fractal, 48 enero-marzo 2008. <http://www.mxfractal.org/RevistaFractal48MichelFoucault.html> --- También Foucault 'Des espaces autres'. Dits et écrits II. Paris, Gallimard, 1984. Págs. 1571-1581. [Conferencia de 1967].

<sup>5</sup> Kinsey-House (Henry & Karen), Sandahl y Whitworth: Coaching Co-Activo. Barcelona. Paidós, 2014. Pág. 69 ss.

espacio, la relación coach-coachee y, desde ahí, con su presencia, crear oportunidades para el aprendizaje y para el crecimiento:

- **Escucha.** Trabajando el coach para alcanzar el nivel 3 de escucha: aprender a oír lo que no se está diciendo. Se asimila el contenido emocional y los deseos que subyacen a las palabras.
- **Intuición.** Nos servimos de la intuición que, en gran medida, se apoya en las neuronas espejo. Es un mecanismo humano de supervivencia. Priman los sentimientos y el inconsciente.
- **Curiosidad.** El coach como esponja dispuesto a observar y aprender, abierto a todo, sin juzgar. Centrados en el futuro positivo del coachee.
- **Profundizar en el aprendizaje y llevar a la acción.** El coach acompaña al coachee en su avance en la acción con reflexión y ayudando a dar sentido a lo conseguido.
- **Autogestión.** Se trata siempre, hay que tenerlo muy presente, de empoderar al coachee. Es su espacio, es su mundo, productivo, desde el que va a construir. El espacio de su viaje. Aquí es donde el coaching se vuelve poderoso: el coachee va descubriendo el poder y las respuestas que él mismo alberga en su interior.

## Conclusión

Como decía Winnicott (*El hogar, nuestro punto de partida*), en el coaching se abre “*un paréntesis en el cual el individuo se sitúa fuera del mundo para reinventar el lugar que realmente quisiera ocupar considerando realidad y opciones*”.

El contexto del coaching es un espacio privilegiado tanto físico como mental en el que el coachee, apoyándose en su lenguaje, su cuerpo y sus emociones, va a actuar (acción), se va a mover desde su zona de confort a su zona de expansión, para aprender. El coach trabaja de manera continua, con sus competencias, para que ese espacio exista y se mantenga.

Un espacio desde el que mirar al futuro, enlazar con la visión y definir objetivos retadores fuertemente vinculados a sus valores fundamentales. Un espacio de proyección y no retorno.

*\*\*\* Más adelante profundizaremos en estas ideas y conceptos desde la perspectiva del coaching, de equipos o sistémico, ejecutivo.*

Agradecimiento: *Quiero agradecer y reconocer públicamente a **Cristina Miaja**, coach senior CORAOPS®, la visión que me ha aportado sobre el contexto, de la que soy deudor. Sin embargo le eximo de cualquier responsabilidad sobre los contenidos y las tesis de este artículo que asumo completamente.*

© Juan Carlos Sanz Miguel

© Know Square S.L.