coanco
COACHING&FORMACIÓN

Descubre el coaching

Qué es, qué NO es y tus primeras herramientas para acompañar el cambio

Herramientas para conocerte, decidir y avanzar

José Miguel Gil

Coach Profesional Sénior · Psicólogo · Fundador de COANCO

Presidente de ASESCO, Asociación Española de Coaching

www.coanco.es

ÍNDICE

Contenido

Bienvenida 3

Cómo usar este manual · El hilo del curso

Capítulo 1 · Qué es el coaching (y qué no es) 5

Seis mitos · Definición · El juego interior · Coaching, terapia, mentoring y consultoría · Autocoaching · Objetivos SMART

Capítulo 2 · Escuchar y preguntar 13

Ámbitos · Coaching personal · Rueda de la vida · Escucha activa · Preguntas poderosas · GROW · Kit de preguntas · Compromiso

Capítulo 3 · Creencias que te frenan 30

Qué es una creencia · Por qué tienen tanto poder · Cómo detectarlas · Cómo transformarlas · El juicio a tu creencia · Diario de creencias

Capítulo 4 · Tus valores, tu brújula 41

Qué son los valores · Cinco pasos para descubrirlos · Valores y objetivos · Decidir con valores · Tu brújula personal

Cierre · Lo que te llevas 49

Caja de herramientas · El papel del primer día · Plan de cuatro semanas · Para seguir aprendiendo · ¿Y ahora qué?

ANTES DE EMPEZAR

Bienvenida

Este manual recoge lo esencial de las cuatro sesiones del curso **Descubre el coaching**. No es un resumen para archivar: es un cuaderno de trabajo para que sigas usando las herramientas cuando el curso haya terminado.

Durante estas sesiones no has escuchado una charla sobre coaching: lo has podido ver, y si lo has practicado, lo habrás vivido.

Has respondido preguntas, has mirado tu rueda de la vida, has puesto a prueba una creencia y has descubierto tus valores.

Este manual te ayuda a no perder nada de eso y a llevarlo a tu día a día.

Cómo usar este manual

- **Léelo por capítulos.** Cada uno corresponde a una sesión del curso y se puede leer por separado.
- **Escribe en él.** Las páginas oscuras marcadas como *Tu hoja de trabajo* están pensadas para rellenarlas a mano. Imprímelas si te resulta más cómodo.
- **Vuelve a él.** Las herramientas funcionan mejor repetidas: la rueda de la vida cada dos o tres meses, el diario de creencias durante una semana, la brújula de valores cada vez que tengas que decidir algo importante.
- **Úsalo con otras personas.** Las preguntas y la escucha que aprendiste sirven para tus conversaciones con tu equipo, tus alumnos, tus clientes o tu familia.

> **UNA ADVERTENCIA HONESTA**
>
> El coaching es una herramienta de desarrollo para personas sin patología. No es evaluación. Ni diagnóstico ni tratamiento. No sustituye a la terapia psicológica. Si al hacer estos ejercicios aparece un malestar emocional intenso o que se mantiene en el tiempo, lo adecuado es consultar con un profesional de la salud mental.

El hilo del curso

Las cuatro sesiones forman un recorrido completo. Primero aprendes qué es el coaching y a definir lo que quieres. Después entrenas las dos herramientas principales del coach: escuchar y preguntar. Luego miras lo que te frena por dentro, tus creencias. Y por último descubres lo que te impulsa, tus valores.

Sesión	Tema	La pregunta de fondo
1	Qué es el coaching (y qué no es)	¿Qué quiero conseguir?
2	Escuchar y preguntar	¿Cómo ayudo a alguien a encontrar sus propias respuestas?
3	Creencias que te frenan	¿Qué me impide avanzar?
4	Tus valores, tu brújula	¿Para qué quiero lo que quiero?

CAPÍTULO 1 · SESIÓN 1

Qué es el coaching (y qué no es)

La pregunta del primer día

El curso empezó con una pregunta, sin presentaciones y sin teoría. Si no la contestaste entonces, hazlo ahora. Si la contestaste, vuelve a escribirla aquí: al final del manual la retomaremos.

¿Qué cambiarías en tu vida si supieras que nadie te va a juzgar?

En España el coaching no es una profesión regulada: cualquiera puede llamarse coach mañana por la mañana. Por eso importa tanto quién te forma y quién te certifica, y por eso existen asociaciones como **ASESCO** (Asociación Española de Coaching), que certifica a coaches según su formación, horas de práctica y experiencia, acredita programas de formación que cumplen sus estándares y protege al cliente con un código ético.

Seis mitos sobre el coaching

Casi todo lo que se oye sobre coaching no es coaching. Estas seis ideas son muy habituales, y las seis son falsas:

Mito	Realidad
El coach te da consejos.	El coach pregunta; las respuestas son tuyas.
Es para gente con problemas.	Es para quien quiere avanzar hacia algo.
Debe ser experto en tu sector.	Es experto en el proceso, no en tu vida.
Es motivación y frases positivas.	Es método, compromiso y acción que se puede medir.
Es una terapia «light».	No sana el pasado: construye futuro. Si hay sufrimiento, deriva.
Basta con escuchar y ser buena persona.	Requiere formación, práctica supervisada y ética.

PARA PENSAR

El cirujano **Atul Gawande**, en su charla TED «¿Quieres ser excelente en algo? Busca un coach» (2017), cuenta cómo, siendo uno de los mejores en lo suyo, pidió a un antiguo profesor que observara sus operaciones. ¿Qué hacía ese coach que él no podía hacer solo? **Ver lo que él no podía ver desde dentro.** Si los mejores tienen coach, el coaching no es para quien está mal: es para quien quiere más.

Una definición para llevarte

El coaching es un proceso de acompañamiento en el que una persona descubre, a través de preguntas, sus propias respuestas y pasa a la acción.

Palabra clave	Qué significa
Proceso	No es una charla suelta: tiene sesiones, un objetivo y un final.
Preguntas	Son la herramienta principal del coach.
Tus respuestas	El coach no las tiene. Las tienes tú.
Acción	Sin acción no hay coaching: hay conversación.

El origen: el juego interior

En 1974, **Timothy Gallwey**, entrenador de tenis, se dio cuenta de que sus alumnos jugaban mejor cuando dejaba de corregirles y les ayudaba a observar. El rival más difícil no estaba al otro lado de la red: estaba en su cabeza. Lo contó en *El juego interior del tenis* y resumió su descubrimiento en una fórmula:

$$Rendimiento = Potencial - Interferencias$$

El coach no añade potencial: ayuda a quitar interferencias, como los miedos, las creencias o el ruido mental. Gallwey llevó después su método al golf, a la música y al trabajo, y su discípulo **John Whitmore** lo llevó a la empresa con el **modelo GROW**, que verás en el capítulo 2.

Yo 1 y Yo 2: las dos voces dentro de ti

Aspecto	Yo 1 · El que juzga	Yo 2 · El que hace	Qué hace el coach
Qué es	La voz que ordena, analiza y critica	Tu capacidad natural de aprender y hacer	Ayuda a distinguir las dos voces
Cómo suena	«Venga, no falles, siempre igual»	No habla: observa, siente y actúa	Pregunta en lugar de corregir
Qué provoca	Tensión, miedo y exceso de control	Fluidez, concentración y disfrute	Reduce las interferencias
Cuándo gana	Cuando juzgamos cada error	Cuando observamos sin juzgar	Devuelve la confianza

Seis ideas que sostienen el coaching

1. **Ya tienes el potencial.** Eres capaz y tienes recursos. El coach no los pone: los libera.
2. **El obstáculo está dentro.** Se trabaja lo que estorba, no lo que falta.
3. **Darse cuenta ya cambia.** Observar sin juzgar produce cambio por sí mismo.
4. **Se aprende haciendo.** Por experiencia, no por instrucciones. El error es información, no fracaso.
5. **La elección es tuya.** Tú decides qué quieres y cómo. Responsabilidad, sin culpa.
6. **Conciencia, confianza y elección.** El triángulo de Gallwey es la base de cualquier sesión de coaching.

Coaching, terapia, mentoring y consultoría

Imagina que quieres llegar a un destino en coche. ¿Quién te ayuda?

Coach
Va de copiloto. Te pregunta a dónde quieres ir. El volante es tuyo.

Terapeuta
Revisa contigo por qué el coche no arranca y lo repara.

Consultor
Estudia el mapa y te dice la mejor ruta. A veces, conduce por ti.

Mentor
Te cuenta cómo hizo él ese mismo camino y qué le funcionó.

Disciplina	Foco	Quién tiene las respuestas	Su pregunta típica
Coaching	Del presente al futuro	La persona	¿Qué quieres conseguir?
Terapia	Sanar: del pasado al presente	El proceso terapéutico	¿Qué te pasa y de dónde viene?
Mentoring	La experiencia del mentor	El mentor	¿Quieres saber cómo lo hice yo?
Consultoría	Un problema técnico	El consultor	¿Qué solución necesitas?

Ninguna es mejor que otra: son herramientas distintas para momentos distintos. El error es usar una cuando se necesita otra.

Practica: ¿quién es quién?

Lee cada caso y decide qué ayuda necesita. Las soluciones están justo debajo.

Caso	Situación	Respuesta	Por qué
Lucía	Lleva meses sin dormir bien, siente ansiedad constante y ya no disfruta de nada.	Terapia	Hay un malestar que necesita atención psicológica.
Una empresa	Necesita rediseñar su proceso de ventas y quiere que alguien le diga cómo.	Consultoría	Quieren que un experto les dé la solución.
Pablo	Le acaban de ascender y quiere aprender de alguien que ya ha dirigido equipos.	Mentoring	Busca la experiencia de alguien que ya lo hizo.
Marta	Tiene una oferta para cambiar de trabajo y no sabe qué quiere de verdad.	Coaching	La respuesta está en ella.
Jorge	Quiere empezar a correr. Sabe cómo, pero siempre lo acaba dejando.	Coaching	Sabe el qué y el cómo; le faltan compromiso y acción.

LA LÍNEA ROJA

Si hay -sufrimiento emocional psicológico importante-, un buen coach deriva a un profesional de la salud.

Es verdad que a lo largo de un proceso de coaching y con el uso de las herramientas profesionales pueden aparecer “ciertas incomodidades emocionales” fruto del trabajo y las reflexiones de la propia persona.

Para qué sirve, y para qué no

Sirve para	No sirve para
Aclarar qué quieres de verdad	Tratar ansiedad, depresión u otros trastornos
Decidir con criterio propio	Darte una solución hecha
Pasar de la intención a la acción	Cambiar a alguien que no quiere cambiar
Mejorar liderazgo y comunicación	Lograr resultados sin tu compromiso
Acompañar cambios vitales y profesionales	

TU HOJA DE TRABAJO

Autocoaching: tres preguntas

Diez minutos, en papel. Nadie lo va a leer: escribe con sinceridad.

1. ¿Qué quieres conseguir en los próximos tres meses? (Concreto: algo que se pueda ver.)

2. Del 1 al 10, ¿dónde estás hoy? ¿Qué haces ya bien para no estar un punto más abajo?

3. ¿Qué pequeño paso darás esta semana para subir un punto? (Uno solo, con día y hora.)

> Nadie te ha dicho qué hacer. Y, aun así, ahora sabes algo que hace diez minutos no sabías. **Eso es coaching.**

Herramienta: objetivos SMART

La clave para lograr algo es definirlo con claridad. **Un objetivo difuso es solo un deseo.** Estas cinco letras convierten un deseo en un objetivo. Recuerda: el coach no pone el objetivo, ayuda a la persona a definirlo con preguntas.

Letra	Pregunta	Deseo	Objetivo	Preguntas de coach
S Específico	¿Qué quiero exactamente?	«Quiero mejorar en el trabajo.»	«Conseguir el puesto de coordinador de mi área.»	¿Qué quieres exactamente? Si lo consiguieras, ¿qué sería distinto en tu día a día?
M Medible	¿Cómo sabré que lo he logrado?	«Quiero leer más.»	«Leer un libro al mes.»	¿Qué verás, oirás o sentirás cuando llegues?
A Alcanzable	¿Es realista y depende de mí?	«Que mi jefe me valore.»	«Presentar dos propuestas de mejora este trimestre.»	Del 1 al 10, ¿cuánto confías en lograrlo? ¿Qué parte depende solo de ti?
R Relevante	¿Para qué lo quiero?	«Aprender inglés, porque toca.»	«Aprender inglés para optar a proyectos internacionales.»	¿Para qué es importante para ti? ¿Qué ganas si lo logras? ¿Qué pierdes si no?
T Temporal	¿Para cuándo?	«Algún día montaré mi negocio.»	«Tener mi primer cliente en seis meses.»	¿Para cuándo lo quieres? ¿Cuál es la primera meta intermedia, y qué día?

TRES TRUCOS DE COACH

Específico: si otra persona lee tu objetivo, ¿sabría exactamente qué vas a conseguir?

Alcanzable: si tu confianza en lograrlo es menor de 7, pregúntate qué tendría que cambiar en el objetivo para que fuera un 8.

Relevante: muchos objetivos son «deberías» heredados de la familia, la empresa o la sociedad. Pregúntate: ¿este objetivo es mío o es un debería?

Del deseo al objetivo: un ejemplo

Antes · deseo	Después · objetivo SMART
«Quiero ponerme en forma.»	«Correr 5 km sin parar en diez semanas, entrenando tres días por semana, para ganar energía y jugar con mis hijos sin cansarme.»

S: correr 5 km sin parar · M: 5 km, sin parar · A: tres días por semana, de forma progresiva · R: para ganar energía y jugar con mis hijos · T: en diez semanas.

TU HOJA DE TRABAJO

Tu objetivo SMART

Coge lo que escribiste en la primera pregunta y reescríbelo con las cinco letras.

Mi deseo, tal como lo pensé:

S · ¿Qué quiero exactamente?

M · ¿Cómo sabré que lo he logrado?

A · ¿Es realista? ¿Qué parte depende de mí? Mi confianza del 1 al 10: ____

R · ¿Para qué lo quiero? ¿Por qué me importa?

T · ¿Para cuándo? ¿Cuál es mi primera meta intermedia?

Mi objetivo SMART completo:

Tu práctica: escuchar cinco minutos

Antes de pasar al capítulo 2, prueba esto con alguien de tu entorno: escúchale durante cinco minutos **sin aconsejar, sin hablar de ti y sin interrumpir**. Después, observa qué ha pasado en ti y en la otra persona.

¿Qué noté en mí? ¿Qué noté en la otra persona?

CAPÍTULO 2 · SESIÓN 2

Escuchar y preguntar

Escuchar y preguntar son las dos herramientas esenciales del coach. Parecen fáciles. Hacerlo bien es un oficio. Antes de entrenarlas, veamos dónde trabaja un coach y cómo es un proceso de coaching personal.

Los ámbitos del coaching

Ámbito	Con quién y para qué
Personal	Cualquier persona que quiere un cambio en su vida: decisiones, hábitos, relaciones, propósito.
Ejecutivo	Directivos y mandos: liderazgo, toma de decisiones, gestión de la presión.
De equipos	Un grupo con un objetivo común: comunicación, confianza, resultados.
Organizacional	Empresas en cambio: cultura, valores, transformación de la forma de trabajar.
Deportivo	Rendimiento, concentración y fortaleza mental del deportista.
Educativo	Docentes, estudiantes y familias: motivación, aprendizaje, orientación.

Coaching personal: tu vida como proyecto

El coaching personal acompaña a una persona a aclarar qué quiere en su vida y a dar los pasos para conseguirlo. Lo que suele traer alguien a un proceso: cambiar de trabajo, tomar una decisión importante, crear un hábito, mejorar una relación, ganar confianza, equilibrar vida y trabajo o encontrar su propósito.

Cinco principios

1. **La persona es la experta en su vida.** El coach es experto en el proceso; el cliente, en el contenido.
2. **Todo el mundo tiene recursos.** Se parte de lo que la persona ya sabe, ya tiene y ya puede.
3. **Las decisiones son del cliente.** El coach acompaña; nunca decide por el otro.
4. **Mirada al futuro y a la acción.** Del «¿por qué me pasa esto?» al «¿qué quiero y qué voy a hacer?».
5. **Confidencialidad y confianza.** Sin un espacio seguro no hay conversación honesta.

El coach no tiene las respuestas. Tiene las preguntas. Y la confianza en que la otra persona puede encontrarlas.

Cómo funciona un proceso, paso a paso

Fase	Qué ocurre
1 · Acuerdo	Expectativas, reglas del juego y confidencialidad.
2 · Foto de partida	Dónde está hoy la persona: rueda de la vida, valores, recursos.
3 · Objetivo	Qué quiere conseguir y cómo sabrá que lo ha logrado.
4 · Acción	Sesiones para explorar, decidir, actuar y revisar.
5 · Cierre	Qué ha logrado, qué ha aprendido y cómo sigue solo.

Como orientación, un proceso suele tener entre **6 y 10 sesiones** de **60 a 90 minutos**, con **una a tres semanas** entre una y otra.

Dos papeles distintos

El coach

Escucha con toda su atención
Pregunta para ampliar la mirada
Ayuda a concretar objetivos y pasos
Sostiene el compromiso acordado
Da feedback cuando se le pide
Cuida el ritmo y la ética

El cliente

Elige el tema y el objetivo
Reflexiona y toma sus decisiones
Actúa entre sesiones
Es honesto consigo mismo
Se responsabiliza de sus resultados
Pide lo que necesita del coach

La magia no ocurre en la sesión: **ocurre entre sesiones**.

¿Funciona? Lo que dice la investigación

Estudio	Qué encontró
Grant (2003) Estudio pionero	Un programa de coaching de vida aumentó el logro de objetivos y la calidad de vida, y redujo la ansiedad, el estrés y la depresión.
Green, Oades y Grant (2006) Ensayo controlado	Las personas que recibieron coaching mejoraron su avance hacia metas, su bienestar y su esperanza frente a un grupo de control.
Theeboom, Beersma y van Vianen (2014) Metaanálisis	Al reunir los estudios disponibles, el coaching mejora el rendimiento, el bienestar, el afrontamiento y la capacidad de dirigirse hacia metas.

El hilo común: el coaching ayuda a fijarse metas, actuar, revisar y ajustar. Es decir, **entrena la autorregulación**.

Ética y límites: cuándo derivar

Encaja el coaching

- Quiere un cambio y tiene energía para actuar
- Está bloqueado ante una decisión
- Quiere desarrollar un hábito o una habilidad
- Busca claridad, sentido o propósito
- Funciona en su día a día y quiere ir más allá

Mejor un profesional sanitario

- Malestar psicológico intenso y persistente
- Síntomas de ansiedad o depresión que no remiten
- Duelo muy reciente e intenso, trauma o crisis
- Consumo problemático de sustancias
- Cualquier riesgo para sí mismo o para otros

Derivar a tiempo no es un fracaso: **es profesionalidad y respeto por la persona**.

Herramienta: la rueda de la vida

Es una de las herramientas más usadas en coaching porque hace visible, en un minuto, cómo está tu vida hoy. Dibuja un círculo dividido en ocho áreas, puntúa del 1 al 10 tu satisfacción en cada una (el centro es 0 y el borde es 10) y une los puntos. Después pregúntate: **si fuera la rueda de un coche, ¿rodaría?**

TU HOJA DE TRABAJO

Tu rueda de la vida

Puntúa tu satisfacción de hoy, rápido y sin pensarlo mucho. Adapta las áreas a tu vida si lo necesitas.

Área	Hoy (1-10)	Dentro de 3 meses (1-10)	¿Qué sería un 10 para mí aquí?
Salud			
Trabajo			
Economía			
Pareja			
Familia			
Amistades			
Ocio			
Crecimiento personal			

¿Qué es lo primero que me llama la atención de mi rueda?

¿Qué área, si mejorara, arrastraría a las demás? (Mi área palanca)

¿Qué haría falta para subir solo un punto en esa área?

> No hace falta cambiarlo todo. **Una sola área bien elegida mueve la rueda entera.**

Un caso: Marta quiere cambiar de trabajo

«Llevo años en un trabajo que no me llena, pero no me atrevo a dar el paso.» (Caso ilustrativo.)

Momento	Qué pasa
Sesión 1 · Foto de partida	Acuerdo del proceso y rueda de la vida. Su trabajo está en un 3, pero descubre que su área palanca no es el trabajo: es la confianza. Elige crecimiento personal: pasar de un 4 a un 5 con un curso y una conversación a la semana.
Sesión 2 · Objetivo	«En seis meses quiero estar trabajando en algo relacionado con la formación.»
Sesiones 3 a 6 · Acción	Habla con tres personas del sector, rehace su CV, empieza un curso y trabaja su voz de «no soy suficiente».
Sesiones 7 y 8 · Cierre	Consigue sus primeras colaboraciones, revisa lo aprendido y decide cómo seguir sola.
Tres meses después	Crecimiento sube de 4 a 8… y con él trabajo (3 a 6), amistades (5 a 7) y ocio (4 a 6), sin trabajarlas directamente.

«No me diste ninguna respuesta… y ahora tengo las mías.»

Marta

Errores frecuentes con la rueda

Error	Qué hacer en su lugar
Puntuar lo que «debería»	Puntúa satisfacción real, no expectativas ajenas.
Querer subirlo todo a la vez	Una sola área palanca. Lo demás, después.
Interpretar por el otro	El coach no interpreta: pregunta.
Usarla como diagnóstico	Es una foto de hoy, no una etiqueta.
Hacerla una vez y olvidarla	Su fuerza está en repetirla cada dos o tres meses y comparar.

La misma herramienta tiene variantes: **rueda profesional** (liderazgo, comunicación, equipo, estrategia), **rueda del equipo** (confianza, comunicación, objetivos, roles, resultados), **rueda de valores** y **rueda de competencias** para un puesto o un proyecto.

Escuchar de verdad

Oír no es escuchar. Una persona habla, de media, a unas **125-150 palabras por minuto**, pero tu mente puede procesar **más de 400**. Ese hueco lo llena tu cabeza con juicios, consejos y tu propia

historia. Además, nada más terminar una conversación, solemos haber olvidado cerca de la mitad de lo escuchado (cifras orientativas de la investigación clásica de Ralph Nichols). Escuchar de verdad es decidir dónde pones esa atención sobrante.

Qué escucha un coach

Escucha…	Qué significa
Los hechos	Qué ha pasado, cuándo y con quién. Lo que cualquiera vería igual.
Las emociones	Lo que siente, aunque no lo nombre: se nota en el tono, el ritmo, la respiración.
Los valores	Lo que de verdad le importa: «para mí es fundamental…», «no soporto que…».
Las creencias	Lo que da por cierto: «yo no sirvo para esto», «siempre me pasa lo mismo».
Sus palabras clave	Los términos que repite o subraya. Son la puerta a su mundo.
Lo que no dice	Los silencios, los temas que evita, lo que cambia cuando habla de algo.

Un coach escucha la historia… **y también a la persona que la cuenta**.

Qué pasa cuando alguien se siente escuchado

- **Los cerebros se sincronizan.** Cuando alguien escucha de verdad, su actividad cerebral se acompasa con la de quien habla, y cuanto mayor es esa sintonía, mejor se entienden (Stephens, Silbert y Hasson, 2010).
- **Baja la guardia.** Sentirse escuchado reduce la ansiedad y la actitud defensiva, y la persona piensa con más matices sobre su situación (Itzchakov, Kluger y Castro, 2017).
- **Nombrar la emoción la calma.** Poner en palabras lo que sentimos reduce la activación de la amígdala, la «alarma» del cerebro (Lieberman y col., 2007).

> Escuchar no es esperar tu turno para hablar: **es una intervención en sí misma**.

La actitud: lo que Carl Rogers nos enseñó

El psicólogo Carl Rogers describió en 1957 las condiciones que hacen posible el cambio en una relación de ayuda:

Actitud	Qué significa
Empatía	Comprender el mundo del otro desde dentro, «como si» fuera el tuyo, sin perder de vista que no lo es.
Aceptación incondicional	Aceptar a la persona tal como es, aunque no compartas lo que hace o piensa. Sin juicio.
Autenticidad	Ser tú, sin máscara ni papel. Lo que dices y lo que transmites van en la misma dirección.

RITUAL DE 30 SEGUNDOS ANTES DE ESCUCHAR

1. Respira y suelta lo que traes.
2. Deja a un lado tus soluciones.
3. Pregúntate: ¿qué necesita esta persona de mí ahora?

Los tres niveles de escucha

Nivel	Dónde está tu atención
1 · Escucha interna	En ti: «¿qué pienso yo?, ¿qué le voy a decir?».
2 · Escucha focalizada	Toda tu atención en la otra persona: sus palabras, su tono, su ritmo. Aquí empieza el coaching.
3 · Escucha global	Lo que dice y lo que no dice: la emoción, la energía, los silencios. Aquí trabaja un coach profesional.

Seis formas de no escuchar. ¿Cuál es la tuya?

Hábito	Cómo suena
Interrumpir	«Ya, ya, pero…»
Aconsejar	«Lo que tienes que hacer es…»
Contar tu historia	«A mí me pasó lo mismo…»
Juzgar	«Eso no tiene sentido.»
Preparar la respuesta	Mientras el otro habla, tú ya piensas qué decir.
Consolar rápido	«No te preocupes, no es para tanto.»

Herramienta: cinco técnicas de escucha activa

Técnica	Qué es	Cómo suena
Parafrasear	Decir con tus palabras lo que has entendido	«Entonces, lo que te preocupa es...»
Reflejar la emoción	Poner nombre a lo que siente	«Parece que eso te frustra.»
Resumir	Ordenar lo dicho en pocas frases	«Hasta ahora me has contado tres cosas...»
Silencio	Dar espacio para que siga pensando	(De 3 a 5 segundos sin decir nada)
Validar	Reconocer sin juzgar	«Tiene sentido que te sientas así.»

Técnica extra: devuelve sus palabras exactas

Cada palabra que elige una persona está cargada de significado para ella. Si la cambias por la tuya, la sacas de su mundo y la llevas al tuyo. Inspirado en el «lenguaje limpio» (*Clean Language*) del psicoterapeuta David Grove.

La persona dice: «Me siento como en un pozo.»	Por qué
✗ «¿Estás deprimido?»	Pones una etiqueta tuya, y además clínica.
✗ «¿Te sientes bloqueado?»	Cambias su palabra por la tuya.
✓ «¿Y qué tipo de pozo es ese pozo?»	Entras en su mundo, con sus palabras.

Herramienta: preguntas poderosas

Una pregunta es poderosa cuando es **abierta** (no se responde con sí o no), **breve** (cuanto más corta, más fuerza), está **centrada en la persona** y no en el problema, **mira hacia delante** (al qué y al cómo) y **hace pensar algo nuevo**. Por ejemplo: «*¿Qué harías si no tuvieras miedo?*»

Qué pasa en tu cerebro ante una buena pregunta

- **Se enciende la curiosidad.** Activa el circuito de recompensa (dopamina) y mejora la memoria (Gruber y col., 2014).
- **Llega el «¡ajá!».** Las ideas por *insight* aparecen tras un momento de calma interna. Por eso, después de una buena pregunta, el silencio es oro (Jung-Beeman, Kounios y col., 2004).
- **Lo que descubro, lo hago.** Recordamos mejor lo que generamos nosotros que lo que nos dicen, y nos convencen más nuestras propias razones para cambiar (Slamecka y Graf, 1978; Miller y Rollnick).

Un consejo se olvida. Una respuesta propia se queda.

Preguntas que abren y preguntas que cierran

Mentalidad juez	Mentalidad aprendiz
«¿Quién tiene la culpa?»	«¿Qué ha pasado realmente?»
«¿Por qué me pasa siempre a mí?»	«¿Qué quiero conseguir?»
«¿Qué hay de malo en mí?»	«¿Qué puedo aprender de esto?»
Activan la defensa: buscamos culpables y nos cerramos.	Activan la búsqueda: aparecen opciones y energía.

¿Y EL «¿POR QUÉ…?»?

Suena a juicio. El cerebro lo vive como una amenaza y se protege en lugar de pensar (modelo SCARF, David Rock). Prueba con **«¿qué te llevó a…?»** o **«¿para qué…?»**. (Marilee Adams, *Change Your Questions, Change Your Life*, 2004.)

Cuatro preguntas con respaldo científico

Tipo	Pregunta	Por qué funciona
Escalar	«Del 1 al 10, ¿dónde estás?»	Convierte algo difuso en concreto y hace visible el progreso: «¿qué te haría subir un punto?». (Terapia breve centrada en soluciones, de Shazer y Kim Berg.)
Distanciarse	«¿Qué le dirías a tu mejor amigo?»	Somos más sabios con los problemas ajenos que con los propios (paradoja de Salomón, Grossmann y Kross, 2014).
Imaginar el futuro	«¿Y si ocurriera un milagro?»	Visualizar la vida sin el problema hace aparecer el objetivo real y la motivación (pregunta del milagro, de Shazer).
Ir más allá	«¿Qué más?»	La primera respuesta casi nunca es la mejor (Michael Bungay Stanier, *The Coaching Habit*, 2016).

¿Y si te responden «no sé»?

«No sé» no siempre significa que no lo sepa. A menudo significa «todavía no lo he pensado» o «me da miedo decirlo en voz alta». Cinco recursos:

1. **Sostén el silencio.** Espera cinco segundos. A menudo, la respuesta llega.
2. **«Si lo supieras, ¿qué dirías?»** Parece un juego de palabras, pero quita la presión de acertar.
3. **«¿Qué es lo que sí sabes?»** Parte de lo que tiene claro, aunque sea poco.
4. **«Invéntatelo: ¿qué podría ser?»** Da permiso para equivocarse.
5. **«¿Qué necesitarías para saberlo?»** Convierte el bloqueo en un siguiente paso.

De pregunta corriente a pregunta poderosa

En vez de…	Prueba con…
¿Estás contento en tu trabajo?	¿Qué te haría disfrutar más de tu trabajo?
¿Por qué no lo has hecho todavía?	¿Qué te ha frenado hasta ahora?
¿Has pensado en hablar con tu jefe?	¿Qué opciones ves?
¿Tienes miedo?	¿Qué es lo que más te preocupa?
¿Qué es lo que va mal?	¿Qué te gustaría que fuera distinto?

Cinco claves para construir una pregunta poderosa

1. **Empieza por «qué» o «cómo».** Evita «¿estás…?», «¿tienes…?», «¿has…?»: invitan a un sí o un no.
2. **Usa sus palabras.** Si dice «atascada», pregunta por «atascada», no por «bloqueada».
3. **Una sola, y corta.** Menos de diez palabras. Si necesitas explicarla, todavía no es la pregunta.
4. **Sin respuesta escondida.** Si ya sabes qué quieres que conteste, es un consejo disfrazado.
5. **Hacia la persona y hacia delante.** Foco en lo que quiere y en lo que depende de ella.

Y después… **silencio**. Mientras la otra persona piensa, la pregunta está trabajando.

El cliente dice: «Estoy harta de mi trabajo. Mi jefe no me valora y no sé qué hacer.»	Valoración
«¿Por qué no hablas con tu jefe?»	Evítala: un «¿por qué?» y un consejo disfrazado.
«¿Has pensado en cambiar de trabajo?»	Evítala: cerrada y con la respuesta escondida.
«¿Qué te molesta de tu jefe?»	Mejorable: abierta, pero centrada en el otro y en el problema.
«¿Qué te gustaría que fuera distinto?»	Poderosa: abierta, corta y hacia delante.
«Harta… ¿harta de qué, exactamente?»	Poderosa: usa su palabra y la invita a mirar dentro.

TU HOJA DE TRABAJO

Transforma estas preguntas

Escribe tu versión poderosa de cada una.

«¿Te gusta tu vida?» →

«¿Por qué siempre llegas tarde?» →

«¿Has probado a hacer deporte?» →

«¿Crees que lo vas a conseguir?» →

Algunas posibilidades: «¿Qué cambiarías de tu vida si pudieras?» · «¿Qué te ayudaría a llegar a tiempo?» · «¿Qué te gustaría hacer para cuidarte?» · «Del 1 al 10, ¿cuánto confías en conseguirlo?».

Herramienta: el modelo GROW

GROW es el mapa de una conversación de coaching. Nació en el Reino Unido en los años ochenta, de la mano de Graham Alexander, Alan Fine y Sir John Whitmore, y se hizo famoso con el libro *Coaching for Performance* (Whitmore, 1992). Bebe directamente de *El juego interior* de Gallwey y hoy es, probablemente, el modelo de coaching más usado del mundo.

Fase	Preguntas	Qué busca el coach	Error típico
G · Goal Objetivo	¿Qué quieres conseguir? ¿Cómo sabrás que lo has logrado? ¿Qué te gustaría llevarte de esta conversación?	Un objetivo claro y que sea de la persona	Aceptar un objetivo vago: «estar mejor»
R · Reality Realidad	¿Dónde estás ahora? ¿Qué está pasando exactamente? ¿Qué has intentado ya?	Una foto honesta del presente, sin juicio	Quedarse demasiado tiempo en el problema
O · Options Opciones	¿Qué podrías hacer? ¿Qué más?	Muchas alternativas antes de elegir	Proponer tú las opciones
W · Will Voluntad	¿Qué vas a hacer? ¿Cuándo empiezas? Del 1 al 10, ¿cuánto te comprometes?	Un paso concreto, con fecha y compromiso	Terminar sin una acción concreta

UN MAPA, NO UNA RECETA

No es lineal. Puedes volver atrás: a menudo, al mirar la realidad, la persona redefine su objetivo.

Busca conciencia y responsabilidad. Que la persona vea con claridad y se haga cargo de su propio camino.

T-GROW. Myles Downey añadió una T de *topic* (tema): «¿De qué te gustaría hablar hoy?», antes de fijar el objetivo.

Ejemplo: Lucía quiere hacer deporte… y nunca empieza

Fase	Conversación
G · Objetivo	Coach: ¿Qué te gustaría conseguir? Lucía: Hacer deporte de una vez, que siempre lo dejo. Coach: ¿Qué sería exactamente «hacer deporte» para ti? Lucía: Caminar o correr tres veces por semana. Coach: ¿Cómo sabrás que lo has conseguido? Lucía: Si dentro de tres meses sigo haciéndolo.
R · Realidad	Coach: Del 1 al 10, ¿dónde estás hoy? Lucía: Un 2. Empiezo con ganas y a las dos semanas lo dejo. Coach: ¿Qué pasa en esas dos semanas? Lucía: Voy por la tarde y siempre surge algo del trabajo. Coach: ¿Qué has intentado ya? Lucía: Apuntarme al gimnasio… que sigo pagando.
O · Opciones	Coach: ¿Qué podrías hacer? Lucía: Ir por la mañana, antes del trabajo. Coach: ¿Qué más? Lucía: Dejar la ropa preparada la noche antes. Coach: ¿Y qué más? Lucía: Mi vecina camina cada mañana… podría ir con ella.
W · Voluntad	Coach: ¿Qué vas a hacer? Lucía: Caminar con mi vecina lunes, miércoles y viernes a las 7:30. Coach: Del 1 al 10, ¿cuánto te comprometes? Lucía: Un 7. Coach: ¿Qué haría falta para que fuera un 8? Lucía: Escribirle hoy mismo a mi vecina.

Ni un solo consejo. **Todas las ideas son de Lucía… y por eso las va a cumplir.**

TU HOJA DE TRABAJO

Tu conversación GROW

Úsala contigo mismo o con alguien que quiera avanzar en algo concreto.

G · ¿Qué quiero conseguir? ¿Cómo sabré que lo he logrado?

R · ¿Dónde estoy ahora, del 1 al 10? ¿Qué he intentado ya?

O · ¿Qué podría hacer? ¿Qué más? ¿Y qué más?

W · ¿Qué voy a hacer, y cuándo? Mi compromiso del 1 al 10: ____

La calidad de tus respuestas depende de la calidad de tus preguntas.

Tu kit de preguntas poderosas

Recorta esta página o tenla a mano. Son preguntas que puedes hacerte a ti o hacer a otras personas.

Para el objetivo	Para la realidad	Para profundizar
¿Qué quieres conseguir? ¿Cómo sabrás que lo has logrado? ¿Para qué es importante para ti? ¿Qué cambiará en tu vida cuando lo consigas? Si tuvieras una varita mágica, ¿qué pasaría?	¿Qué está pasando ahora? Del 1 al 10, ¿dónde estás? ¿Qué has intentado ya? ¿Qué depende de ti? ¿Qué te está frenando?	¿Qué más? ¿Qué quieres decir con...? ¿Qué sientes cuando lo cuentas? ¿Qué no te estás diciendo? ¿Qué es lo más importante de todo esto?

Para desbloquear	Para las opciones	Para el compromiso
¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Y lo mejor? ¿Qué le dirías a tu mejor amigo en tu lugar? ¿Qué pequeño paso sí puedes dar? ¿Qué necesitas para empezar? ¿Qué pasará si no haces nada?	¿Qué podrías hacer? ¿Qué harías si no tuvieras miedo? ¿Qué haría alguien a quien admiras? ¿Qué te diría tu yo de dentro de diez años? ¿Qué más? ¿Y qué más?	¿Qué vas a hacer? ¿Cuándo empezarás? ¿Qué obstáculos podrías encontrar? ¿Quién te puede apoyar? Del 1 al 10, ¿cuánto te comprometes?

El compromiso: del querer al hacer

Sin compromiso, el mejor objetivo es solo una buena intención.

Una revisión de 422 estudios (Sheeran, 2002) encontró que la intención de hacer algo explica, de media, solo alrededor del **28 %** de lo que la gente acaba haciendo. ¿Por qué? Porque no empezamos (no encontramos el momento o se nos olvida), porque abandonamos (aparece el primer obstáculo y no tenemos plan B) y porque gana el ahora (el cerebro prefiere la recompensa inmediata a la futura).

Seis hallazgos de la psicología sobre el compromiso

Hallazgo	Qué dice	Fuente
Si es tuyo, dura más	Las metas que elegimos por motivos propios se mantienen más que las impuestas.	Deci y Ryan, autodeterminación
«Si pasa X, haré Y»	Decidir cuándo, dónde y cómo actuar aumenta mucho la probabilidad de hacerlo.	Gollwitzer y Sheeran (2006)
Lo dicho en público pesa	Tendemos a ser coherentes con lo que hemos dicho o escrito, sobre todo ante otros.	Cialdini
Soñar no basta	Imaginar solo el éxito puede restar energía. Contrastarlo con el obstáculo la aumenta.	Oettingen (2014), método WOOP
Preguntar ya compromete	Solo con preguntar a alguien si hará algo, aumenta la probabilidad de que lo haga.	Efecto pregunta-conducta
Los hábitos llevan tiempo	Automatizar un hábito nuevo llevó de media 66 días, con mucha variación.	Lally y col. (2010)

Tu cerebro también influye: las recompensas inmediatas activan con fuerza el sistema límbico, mientras que las futuras dependen más de la corteza prefrontal (por eso el sofá gana al gimnasio). Al pensar en nosotros dentro de muchos años, el cerebro se activa como si pensara en otra persona. Y avanzar en algo que importa, aunque sea poco, es de lo que más nos motiva. **No es cuestión de fuerza de voluntad: es cuestión de diseño.**

Cinco claves para que se cumpla

1. **Que sea tuyo.** Nadie se compromete de verdad con el objetivo de otro.
2. **Que sea pequeño.** Un primer paso que puedas dar esta misma semana.
3. **Con día y hora.** Lo que no está en tu agenda, no existe.
4. **Que sea visible.** Escríbelo y cuéntaselo a alguien que te lo vaya a preguntar.

5. **Con plan B.** Anticipa el obstáculo: «si pasa X, entonces haré Y».

Y la prueba final: del 1 al 10, ¿cuánto te comprometes? Si es menos de 8, **ajusta el objetivo, no tu fuerza de voluntad**.

TU HOJA DE TRABAJO

Tu compromiso, por escrito

Yo, _____, me comprometo a

_____.

Mi primer paso será _____, el día _____ a las _____.

Si aparece _____, entonces _____.

Se lo contaré a _____. Mi compromiso, del 1 al 10: _____.

Al escribir tu compromiso, ¿qué voz apareció dentro de ti? Apúntala con sus palabras exactas («No vas a poder», «Ya lo intentaste», «No es el momento»...). La trabajaremos en el capítulo 3.

CAPÍTULO 3 · SESIÓN 3

Creencias que te frenan

En el capítulo 1 vimos la fórmula de Gallwey: rendimiento es igual a potencial menos interferencias. Las creencias son una de las interferencias más poderosas. En este capítulo aprenderás a reconocerlas, a entender de dónde vienen y, sobre todo, a transformarlas.

¿Qué es una creencia?

Una creencia es una idea que damos por verdadera y desde la que actuamos, aunque nunca la hayamos comprobado.

Tenemos creencias sobre nosotros mismos («No soy una persona creativa»), sobre los demás («La gente no cambia») y sobre el mundo («Para conseguir algo hay que sufrir»).

¿Hecho, opinión o creencia?

Tipo	Qué es	Ejemplo
Hecho	Se puede comprobar.	«He llegado diez minutos tarde.»
Opinión	Es una valoración.	«Llegar tarde es de mala educación.»
Creencia	Guía lo que hago.	«Soy un desastre: nunca llego a tiempo.»

Ponte a prueba: «Tengo 52 años» es un hecho; «A mi edad ya no se aprende» es una creencia. «Este año no me han ascendido» es un hecho; «Nunca me van a valorar aquí» es una creencia. «Mi madre decía que yo era tímido» es un hecho; «Soy tímido» es una creencia.

Unas impulsan, otras frenan

Creencias potenciadoras

Te abren posibilidades.

«Puedo aprender.»

«Pedir ayuda es de valientes.»

«Los errores enseñan.»

Creencias limitantes

Te cierran opciones.

«No valgo para esto.»

«No es para gente como yo.»

«Si pido ayuda, molesto.»

El problema no es tener creencias: todos las tenemos. **El problema es no saber cuáles te están dirigiendo.**

El iceberg de las creencias

Lo que oyes en tu cabeza es solo la punta. Según el modelo cognitivo de Aaron Beck y Judith Beck, hay tres niveles:

Nivel	Qué son	Ejemplo
Pensamientos automáticos	Frases rápidas que aparecen solas.	«Me voy a equivocar.»
Reglas y supuestos	Normas del tipo «si..., entonces...».	«Si digo que no, me rechazarán.»
Creencias nucleares	Ideas profundas sobre uno mismo.	«No soy suficiente.»

De dónde vienen y cómo nacen

Las creencias vienen de la **familia** (lo que oímos de pequeños), la **escuela** (notas, etiquetas, comparaciones), las **experiencias** (un fracaso que generalizamos), la **cultura** (lo que «se supone» que toca) y la **repetición** (lo que nos decimos cada día). Así nace una:

Vivo	Interpreto	Generalizo	Repito	Creo
Me equivoco leyendo en clase.	«Hice el ridículo.»	«Siempre hago el ridículo.»	Evito hablar. Me cuesta más.	«No sirvo para esto.»

Un momento puntual se convierte en una regla general... que puede durar décadas. La buena noticia: **lo que se aprendió, se puede desaprender**.

Toda creencia tuvo una buena razón

Las creencias cumplen funciones: **ahorran energía** (son atajos), **nos protegen** del ridículo o del rechazo, nos ayudan a **pertenecer** a nuestra familia o grupo y **dan sentido** al mundo, haciéndolo predecible. Por eso la clave no es pelearte con tu creencia, sino preguntarte **si hoy te sigue sirviendo**.

> **PARA PENSAR · EL ELEFANTE ENCADENADO**
>
> En el cuento de Jorge Bucay, un elefante enorme no se escapa de una pequeña estaca porque, cuando era pequeño, lo intentó y no pudo. Creció, pero siguió creyendo que no podía. **¿Cuál es tu estaca?**

«Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, tienes razón.»

Frase atribuida popularmente a Henry Ford

Por qué tienen tanto poder

La creencia que se cumple sola

Creencia	Pensamiento	Emoción	Acción	Resultado
«No sirvo para hablar en público.»	«Me voy a quedar en blanco.»	Miedo, nervios, bloqueo.	Lo evito, o lo hago sin preparar.	Sale mal, o no sale.

Y el resultado confirma la creencia: «¿Ves? No sirvo.» El círculo vuelve a empezar.

El muro de los cuatro minutos

Durante años se dio por hecho que correr una milla en menos de cuatro minutos era imposible. En 1954, Roger Bannister lo consiguió. Solo 46 días después, otro corredor también lo logró.

Las piernas eran las mismas. Lo que cambió fue lo que creían posible.

El efecto Pigmalión

En 1968, Rosenthal y Jacobson dijeron a unos profesores que ciertos alumnos (un 20 %, elegidos al azar) iban a destacar. Al final del curso, muchos habían mejorado más que sus compañeros.

Lo que otros creen de nosotros también puede cumplirse.

Las creencias también **se sienten en el cuerpo**: esperar mejorar puede reducir el malestar aunque la pastilla sea de azúcar (efecto placebo), y esperar efectos secundarios puede hacer que aparezcan sin causa química (efecto nocebo).

El modelo ABC de Albert Ellis

> *«No nos perturban las cosas, sino las opiniones que tenemos sobre ellas.»*
>
> Epicteto, filósofo estoico, siglo I

De esta idea parte la terapia racional emotiva conductual de Albert Ellis. Creemos que lo que pasa (A) provoca cómo nos sentimos (C). Pero es B, **lo que pensamos sobre A**, lo que decide cómo nos sentimos y qué hacemos:

A · Acontecimiento	B · Creencia	C · Consecuencia
Mi jefe no contesta mi correo.	«He hecho algo mal. Soy un desastre.»	Ansiedad. No vuelvo a escribirle.
Mi jefe no contesta mi correo.	«Estará muy liado esta semana.»	Calma. Le escribo mañana.

Cuatro trampas del pensamiento según Ellis

Trampa	Cómo suena
Exigencias absolutas	«Debo hacerlo perfecto.»
Catastrofismo	«Si sale mal, será horrible.»
Baja tolerancia a la frustración	«No lo soporto.»
Condena global	«Si fallo, soy un inútil.»

La alternativa: **preferencias en lugar de exigencias**. «Me gustaría hacerlo bien» en lugar de «debo hacerlo perfecto».

Tu cerebro busca tener razón… y puede cambiar

Por el **sesgo de confirmación**, nos fijamos más en lo que confirma lo que ya creemos y pasamos por alto lo que lo contradice. Si crees que «nadie me valora», verás cada gesto de indiferencia… y no verás los de reconocimiento. Pero la **neuroplasticidad** juega a tu favor: «las neuronas que se activan juntas se conectan entre sí». Cada vez que repites un pensamiento, refuerzas ese camino, como un sendero que se marca al pisarlo. Uno nuevo se abre a base de recorrerlo, y el cerebro sigue siendo capaz de cambiar durante toda la vida.

Cómo detectar una creencia

Seis expresiones que la delatan

Expresión	Ejemplo
Siempre · nunca	«Siempre me sale mal.»
No puedo	«No puedo dejar este trabajo.»
Yo no soy de…	«Yo no soy de hablar en reuniones.»
Sí, pero…	«Sí, me gustaría, pero es que…»
Tengo que · debería	«Debería tenerlo todo bajo control.»
A mi edad…	«A mi edad ya no se empieza de cero.»

Seis filtros que esconden una creencia (distorsiones cognitivas)

Filtro	Cómo suena
Todo o nada	«Si no sale perfecto, es un fracaso.»
Leer la mente	«Seguro que piensan que no sé.»
Adivinar el futuro	«Me van a decir que no.»
Etiquetar	«Soy un torpe.»
Filtro negativo	«Me felicitaron, pero hubo un fallo…»
Personalizar	«Está serio: algo le habré hecho.»

Hay tres pistas más, más allá de las palabras: una **emoción intensa** (si reaccionas de más, hay una creencia debajo), **lo que evitas** (lo que siempre aplazas suele esconder un «no puedo») y **lo que se repite** (el mismo conflicto en distintos sitios indica un patrón).

Técnica: la flecha descendente

Es una técnica de la terapia cognitiva (David Burns) para bajar desde un hecho hasta la creencia que hay debajo, preguntando una y otra vez «¿y eso qué significaría?».

Paso	En el trabajo	Fuera del trabajo
1 · Hecho	«Mi jefe no contesta.»	«Mi amiga no me invitó a su cena.»
2 · ¿Y eso?	«Que está molesto conmigo.»	«Que no cuenta conmigo.»
3 · ¿Y si…?	«Que he hecho mal mi trabajo.»	«Que ya no somos amigas.»
4 · ¿Y de ti?	«Que no soy suficiente.»	«Que no le importo a nadie.»

Tres tipos de creencias limitantes

Tipo	Qué dice	Ejemplos
1 · Desesperanza	«No es posible.»	«Nadie cambia de profesión con esta edad.» «Con la situación actual, montar un negocio es imposible.»
2 · Impotencia	«Es posible, pero no para mí.»	«Otros pueden; yo no tengo lo que hace falta.» «Otros aprenden idiomas; yo no tengo cabeza para eso.»
3 · Falta de merecimiento	«No me lo merezco.»	«¿Quién soy yo para que me vaya bien?» «Una pareja que me trate así de bien es demasiado para mí.»

Según la clasificación de Robert Dilts:

TU HOJA DE TRABAJO

Encuentra tu creencia

Completa estas frases sin pensar, en pocos segundos. Escribe lo primero que te venga.

Yo soy una persona que _____.

Lo que peor se me da es _____.

Me gustaría _____, pero _____.

Para alguien como yo, es difícil _____.

Ahora rodea la respuesta que más te pese y analízala:

1 · Escríbela tal y como suena en tu cabeza:

---

2 · Subraya la palabra que la delata (siempre, nunca, no puedo, debería, a mi edad…):

---

3 · ¿De qué tipo es? (1 = no es posible · 2 = no es para mí · 3 = no me lo merezco)

Ejemplo: «Yo no soy de hablar en reuniones.» → señal: *yo no soy de* → tipo 2.

Cómo transformar una creencia

> PARA PENSAR · EL PODER DEL «TODAVÍA»
>
> En su charla TED «El poder de creer que puedes mejorar» (2014), la psicóloga Carol Dweck explica qué cambia en una persona cuando escucha «todavía no» en lugar de «no». Es la base de lo que llama mentalidad de crecimiento.

El proceso tiene cuatro pasos: **identificar** (ponerle nombre y palabras exactas), **cuestionar** (preguntarle si es tan cierta como parece), **reformular** (construir una creencia que te impulse) y **actuar** (buscar pruebas nuevas con pequeños pasos).

Del ABC al ABCDE

Ellis completó su modelo con dos letras más. La D es donde trabaja el coach: con preguntas.

A · Acontecimiento	B · Creencia	C · Consecuencia	D · Debatir	E · Efecto nuevo
Mi jefe no contesta.	«Soy un desastre.»	Ansiedad, y lo evito.	¿Qué pruebas tengo? ¿Es la primera vez que tarda?	«Estará liado.» Calma, y le escribo mañana.

Seis preguntas que ponen a prueba una creencia

1. ¿Es 100 % cierto? ¿Puedo saberlo con total seguridad?
2. ¿Qué pruebas tengo a favor? ¿Y en contra?
3. ¿Ha habido alguna vez una excepción?
4. ¿Qué haría distinto si no lo creyera?
5. ¿Dónde lo aprendí? ¿Es mío o lo heredé?
6. ¿Para qué me ha servido creerlo?

Dos herramientas de una sola frase

Tomar distancia

De «No sirvo.»

a «Estoy pensando que no sirvo.»

Cuando observas la creencia, dejas de ser ella.

Una sola palabra

De «No sé hablar en público.»

a «**Todavía** no sé hablar en público.»

Una palabra convierte una sentencia en un proceso.

Reformular: de la creencia que frena a la que impulsa

Creencia limitante	Creencia que impulsa
«No sirvo para hablar en público.»	«Estoy aprendiendo a comunicar lo que sé.»
«Ya soy mayor para cambiar.»	«Mi experiencia es una ventaja para empezar algo nuevo.»
«No soy creativo.»	«La creatividad se entrena, y puedo entrenarla.»
«Si fallo, soy un fracaso.»	«Cada intento me enseña algo.»

Tu nueva creencia tiene que ser **creíble, en positivo, en proceso y tuya**.

CUIDADO CON LAS AFIRMACIONES VACÍAS

Una afirmación que no te crees («Soy un gran orador», «Soy seguro al 100 %») puede empeorar cómo te sientes: la mente la rechaza y busca pruebas en contra. Mejor una frase creíble sostenida por una acción: «Aprendo a hablar en público» → hablo dos minutos el lunes. «Cada vez me atrevo a más» → pido una vez lo que necesito.

TU HOJA DE TRABAJO

El juicio a tu creencia

Cuatro minutos por fase. Usa la creencia que encontraste antes.

Mi creencia:

El fiscal · Pruebas de que es verdad (solo hechos)	La defensa · Pruebas de que no siempre es verdad

El veredicto · Mirando las dos columnas, ¿se sostiene mi creencia tal y como la formulaba?

Dicta sentencia

Hasta hoy creía que _____.

A partir de hoy elijo creer que _____.

Una prueba que ya tengo es _____.

Esta semana lo demostraré haciendo _____.

Pasar a la acción: tres herramientas más

Una creencia se discute con preguntas, pero **se desmonta con experiencias**.

1. **Elige un modelo:** alguien que ya hace lo que tu creencia dice que no se puede. Mejor si se parece a ti.
2. **Pregunta qué cree:** ¿qué se dice antes de hacerlo? ¿Cómo interpreta sus errores? Si puedes, pregúntaselo.
3. **Tómalo prestado:** actúa «como si» creyeras lo mismo durante un día. Observa qué cambia.

El experimento de conducta

Paso	Ejemplo	Tu experimento
1 · Creencia	«Si digo que no, se enfadarán.»	
2 · Predicción	Se enfadará y me pondrá mala cara.	
3 · Experimento	Digo que no a una petición pequeña.	
4 · Resultado	Me dijo: «Vale, sin problema».	
5 · Aprendizaje	«Puedo poner límites y seguir teniendo buena relación.»	

La escalera de pruebas

Divide el reto en peldaños.

Cada peldaño es una prueba a favor de tu nueva creencia.

Ejemplo para hablar en público:

1) hacer una sola pregunta en una reunión;

2) dar mi opinión en un grupo pequeño y de confianza;

3) presentar cinco minutos ante mi equipo, con guion;

4) hablar en un evento, cuando los peldaños anteriores ya resulten fáciles.

Peldaño	Mi escalera
1 · El más fácil	
2	
3	
4 · Mi reto	

TU HOJA DE TRABAJO

El diario de creencias · 7 días

Dos minutos al día. Al final de la semana, mira qué frase se repite más: es la creencia que más te conviene trabajar.

Día	Situación	Frase que apareció	¿Hecho o creencia?	Mi nueva creencia
Ejemplo	Reunión de equipo	«Mejor no digo nada.»	Creencia	«Mi opinión también suma.»
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Sábado				
Domingo				

Tus creencias no son tú. Son ideas que aprendiste, y puedes elegir cuáles alimentar.

CAPÍTULO 4 · SESIÓN 4

Tus valores, tu brújula

Las creencias son lo que te frena. Los valores son lo que te impulsa. En este capítulo descubrirás qué te importa de verdad y cómo usarlo para elegir objetivos que te ilusionen y tomar decisiones de las que te sientas orgulloso.

¿Qué son los valores?

Los valores son lo que de verdad te importa: los principios que dan sentido a lo que haces y a cómo lo haces.

Concepto	Qué es	Dónde lo vimos
Objetivo	Lo que quiero conseguir.	Capítulo 1
Creencia	Lo que creo que es verdad.	Capítulo 3
Valor	Lo que para mí es importante.	Este capítulo

Tres ideas clave

1. **No hay valores buenos ni malos:** solo los tuyos.
2. **Son estables, pero cambian** con cada etapa vital.
3. **Se ven en lo que haces,** no en lo que dices.

Cómo se reconocen

Cuando los vives

Tienes energía

Sientes que todo encaja

El tiempo vuela

Te reconoces en lo que haces

Cuando los pisan

Aparece el enfado

Sientes que algo no es justo

Te desgastas sin saber por qué

Te traicionas un poco

Tus mayores enfados suelen señalar tus valores más importantes.

Dónde buscarlos: tu vida deja pistas

En lo que haces	En lo que evitas
En qué inviertes tu tiempo libre	Lo que no toleras en los demás
En qué gastas dinero sin que te duela	Aquello a lo que siempre dices no
De qué hablas con pasión	Lo que nunca harías por dinero
Qué admiras en otras personas	Lo que te hace sentir incómodo

Tu agenda y tus gastos dicen más de tus valores que tus palabras.

Descubre tus valores en cinco pasos

TU HOJA DE TRABAJO

Paso 1 · Tus tres momentos plenos

Recuerda tres momentos de tu vida en los que te sentiste plenamente tú.

	¿Qué estabas haciendo, y con quién?	¿Qué lo hacía tan importante?	En una o dos palabras
Momento 1			
Momento 2			
Momento 3			

Ejemplo: «Terminar una carrera de montaña por mi cuenta» → superación, libertad.

Momento pleno	¿Qué lo hacía importante?	Valores
Formé a una compañera nueva y al mes ya trabajaba sola.	Ver crecer a alguien gracias a lo que compartí.	Contribución · Generosidad
Propuse una idea en una reunión y la dirección la aprobó.	Mi criterio contó y me sentí escuchado.	Reconocimiento · Creatividad
Sacamos un proyecto a tiempo tras semanas muy duras.	Lo logramos juntos y nadie se quedó atrás.	Compañerismo · Compromiso
Una cena improvisada con mis amigos de siempre.	Ser yo mismo, sin tener que demostrar nada.	Amistad · Autenticidad
Acompañé a mi padre durante su semana en el hospital.	Estar ahí cuando de verdad hacía falta.	Familia · Lealtad
Mi primer viaje sola, con mochila y sin plan fijo.	Descubrir que podía apañármelas por mí misma.	Libertad · Confianza

Fíjate: el valor no está en lo que hiciste, sino en lo que ese momento te dio. Y un momento pleno no tiene por qué ser alegre: acompañar a alguien en un hospital también puede revelar lo que más valoras.

TU HOJA DE TRABAJO

Paso 2 · Elige los diez valores que más resuenan

Junta las palabras de tus momentos plenos con las de esta lista. Si falta alguno tuyo, añádelo: es lo más normal.

☐ Libertad	☐ Familia	☐ Honestidad	☐ Aprendizaje	☐ Seguridad
☐ Creatividad	☐ Justicia	☐ Amistad	☐ Salud	☐ Aventura
☐ Respeto	☐ Reconocimiento	☐ Autonomía	☐ Contribución	☐ Amor
☐ Humor	☐ Espiritualidad	☐ Belleza	☐ Excelencia	☐ Lealtad
☐ Equilibrio	☐ Crecimiento	☐ Paz	☐ Pertenencia	☐ Coherencia
☐ Generosidad	☐ Superación	☐ Diversión	☐ Compromiso	☐ Autenticidad
☐ Confianza	☐ Gratitud	☐ Responsabilidad	☐ Bienestar	☐ Paz mental
☐ Alegría	☐ Tranquilidad	☐ Independencia	☐ Empatía	☐ Solidaridad
☐ Humildad	☐ Valentía	☐ Disciplina	☐ Orden	☐ Sencillez
☐ Naturaleza	☐ Curiosidad	☐ Prosperidad	☐ Liderazgo	☐ Paciencia
☐ Integridad	☐ Colaboración	☐ Tradición	☐ Armonía	☐ Optimismo
☐ _____	☐ _____	☐ _____	☐ _____	☐ _____

¿Propios o prestados?

No todo lo que eliges es tuyo: algunos valores los heredamos. Un **valor propio** lo eliges tú, te da energía y lo defenderías aunque nadie te estuviera mirando. Un **valor prestado** viene de lo que «deberías» (familia, empresa, sociedad) y suena más a obligación que a deseo.

Valor elegido	Cómo habla de él	¿Propio o prestado?
Éxito	«En mi casa siempre se valoró llegar lejos.»	Prestado
Estabilidad	«Debería tener un trabajo fijo, es lo sensato.»	Prestado
Creatividad	«Me pongo a pintar y se me pasan las horas.»	Propio
Productividad	«En mi empresa hay que estar siempre ocupado.»	Prestado

La pista: si aparecen «debería», «se espera de mí» o «en mi casa siempre…», probablemente es un valor prestado.

Paso 3 · Si solo pudieras vivir con tres, ¿cuáles serían?

Ronda 1: de 10 a 5. Tacha cinco, sin pensarlo mucho. **Ronda 2:** de 5 a 3. Aquí empieza a doler, y está bien. **Ronda 3:** ordénalos. ¿Cuál es tu número uno?

Paso 4 · Define qué significa cada uno para ti

La misma palabra no significa lo mismo para todos. Fíjate:

Valor	Tres personas, tres significados
Libertad	«Decidir cómo uso mi tiempo.» · «No depender económicamente de nadie.» · «Poder decir lo que pienso.»
Seguridad	«Tener un colchón económico para imprevistos.» · «Saber que mi familia está protegida.» · «Sentirme capaz de afrontar lo que venga.»
Bienestar	«Dormir bien, moverme y comer con calma.» · «Tener tiempo para mí sin sentirme culpable.» · «Estar a gusto con la gente con la que paso el día.»
Paz mental	«Irme a dormir sin cuentas pendientes con nadie.» · «No vivir pendiente de lo que opinen de mí.» · «Tener mis asuntos ordenados.»
Responsabilidad	«Cumplir lo que prometo, aunque me cueste.» · «Hacerme cargo de mis errores sin buscar culpables.» · «Cuidar de quienes dependen de mí.»
Amor	«Estar presente cuando alguien me necesita.» · «Expresar el cariño, no darlo por supuesto.» · «Tratarme a mí mismo con la misma ternura.»

La pregunta de coach es siempre la misma: **«Cuando dices ___, ¿qué significa para ti?»**

Paso 5 · ¿Cuánto vives hoy tus valores?

Mi valor y lo que significa para mí	Del 1 al 10, ¿cuánto lo vivo hoy?	¿Qué lo haría subir un punto?
1 ·		
2 ·		
3 ·		

La distancia entre lo que valoras y lo que vives suele explicar gran parte de tu malestar.

Cuando los valores chocan

Muchas decisiones difíciles no son entre algo bueno y algo malo, sino **entre dos cosas que de verdad valoras**. Por ejemplo, un nuevo proyecto que exige viajar cada semana enfrenta la *familia* (estar presente en casa) con el *crecimiento* (aprender y seguir avanzando). Reconocer el choque es el primer paso para buscar una opción que honre los dos.

> **PRACTICA CON ALGUIEN**
>
> Pide a una persona de confianza que te escuche mientras cuentas un momento en el que viviste plenamente tu valor número uno. Su única tarea: preguntarte «¿qué significa para ti?», sin aconsejar ni juzgar. Después, cambiad los papeles.

Valores y objetivos

Un objetivo sin valores es un destino sin brújula.

Objetivo alineado

La motivación dura, los obstáculos pesan menos y, al llegar, sientes que ha merecido la pena.

Objetivo desalineado

Lo abandonas a mitad de camino o, peor aún, lo consigues y sientes un vacío.

> **CUANDO LLEGAR NO BASTA**
>
> Laura consiguió el ascenso por el que llevaba dos años luchando… y se sintió vacía. Su objetivo: dirigir su departamento. Su valor número uno: la libertad. El nuevo puesto le quitaba justo eso.

Honrar tus valores

Honrar un valor es **vivirlo en lo que haces**, no solo tenerlo en la cabeza. Cuando lo honras, tus decisiones, tu agenda y tus actos van en la misma dirección que lo que te importa, y aparecen energía, calma y coherencia. Cuando no, dices que algo es importante pero tu día a día dice otra cosa, y aparecen incomodidad, enfado o vacío.

Valor	Lo honras	No lo honras
Familia	Dejas el móvil en la cena y preguntas a tus hijos cómo les ha ido el día.	Dices que la familia es lo primero, pero llegas cada noche cuando ya duermen.
Salud	Reservas tres tardes a la semana para moverte, como reservarías una reunión.	Lo dejas siempre «para cuando tenga tiempo», y ese momento nunca llega.

Honrar no es ser perfecto: es que tus valores se noten, cada vez un poco más, en lo que haces.

Tu objetivo SMART, a la luz de tus valores

Vuelve al objetivo que escribiste en el capítulo 1 y hazte tres preguntas. Si honra uno de tus valores, tendrás energía para sostenerlo; si choca con otro, ahí suele estar el freno. Reformularlo no es rebajarlo: es hacerlo más tuyo.

Pregunta	Ejemplo: Carmen, «Ser jefa de equipo antes de junio»
1 · ¿Qué valor mío honra este objetivo?	Crecimiento: quiere aprender a liderar y asumir retos nuevos.
2 · ¿Alguno de mis valores choca con él?	Familia: el puesto pide más horas y ella quiere recoger a sus hijos.
3 · ¿Cómo lo reformularía para que me ilusione más?	«Ser jefa de equipo antes de junio, negociando salir a las 16 h dos días por semana.»

El objetivo ya no la obliga a elegir entre crecer y estar con los suyos. **Ahora honra los dos valores.**

Tres preguntas para las decisiones difíciles

Pregunta	Para qué sirve	Ejemplo: Elena y un trabajo mejor pagado en otra ciudad
¿Qué opción honra más mi valor número uno?	Te conecta con lo que más te importa.	Su valor es la familia: quedarse cerca de sus padres, que son mayores.
¿Qué elegiría si no tuviera miedo?	Separa el valor del miedo.	Pedir a la nueva empresa trabajar en remoto parte de la semana.
Dentro de cinco años, ¿de qué me sentiré orgulloso?	Te saca de la urgencia del momento.	De haber estado con los míos… y de haberme atrevido a pedir lo que necesitaba.

Elena aceptó el puesto tras negociar tres días de teletrabajo. No eligió entre sus valores: **buscó una opción que honrara familia y crecimiento**.

TU HOJA DE TRABAJO

Tu brújula personal

Ponla donde la veas cada día. Cuando tengas que decidir algo importante, mírala antes.

Mis tres valores

1 · _____ : para mí significa _____

2 · _____ : para mí significa _____

3 · _____ : para mí significa _____

Mi rumbo

Mi objetivo: _____

El valor que lo impulsa: _____

Mi primer paso: _____ el día _____

UN EJEMPLO · LA BRÚJULA DE LUCÍA

Mis tres valores: 1 · Libertad: decidir cómo uso mi tiempo. 2 · Familia: estar en los momentos que importan. 3 · Aprendizaje: seguir creciendo cada año.

Mi rumbo: abrir mi estudio de fotografía en 18 meses. El valor que lo impulsa: la libertad. Mi primer paso: hablar con dos fotógrafas que ya lo han hecho, el 15 de octubre.

Cómo la usa: cuando duda entre un encargo bien pagado un domingo y comer con su familia, Lucía mira su brújula antes de decidir.

CIERRE DEL CURSO

Lo que te llevas

Tu caja de herramientas

Capítulo	Herramientas	Cuándo usarlas
1 · Qué es el coaching	Coaching, terapia, mentoring y consultoría · Tres preguntas de autocoaching · Objetivos SMART	Cuando quieras saber qué ayuda necesitas o convertir un deseo en un objetivo.
2 · Escuchar y preguntar	Rueda de la vida · Escucha activa · Preguntas poderosas · GROW · Compromiso	Para hacer foto de tu vida, en cualquier conversación importante y para pasar de la intención a la acción.
3 · Creencias	Modelo ABCDE · Preguntas para cuestionar · El «todavía» · El juicio a tu creencia · Experimento de conducta · Diario de creencias	Cuando notes una voz que te frena, un «siempre», un «nunca» o un «no puedo».
4 · Valores	Tus tres valores · Círculo dorado · Tres preguntas para decidir · Tu brújula personal	Para elegir objetivos que te ilusionen y tomar decisiones difíciles.

Tu plan para las próximas cuatro semanas

Las herramientas solo funcionan si las usas. Este es un plan sencillo para que el curso no se quede en un buen recuerdo. Marca cada casilla cuando lo hagas.

Semana	Qué hacer	Hecho
Semana 1	Revisa tu objetivo SMART con tu brújula de valores. Da el primer paso que escribiste en tu compromiso, con día y hora.	☐
Semana 2	Practica la escucha en una conversación al día: cinco minutos sin aconsejar, sin interrumpir y sin hablar de ti. Usa al menos una pregunta del kit.	☐
Semana 3	Lleva el diario de creencias durante siete días. Al final, haz el juicio a la creencia que más se repita y diseña un experimento de conducta.	☐
Semana 4	Haz una conversación GROW contigo mismo sobre tu objetivo. Revisa tu compromiso del 1 al 10 y ajusta lo que haga falta.	☐
Dentro de 3 meses	Repite la rueda de la vida y compárala con la primera. ¿Qué ha cambiado? ¿Qué área palanca eliges ahora?	☐

Para seguir aprendiendo

Libros

- **«El juego interior del tenis»,** W. Timothy Gallwey. El origen del coaching.
- **«Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas»,** John Whitmore. El libro del modelo GROW.
- **«El hombre en busca de sentido»,** Viktor Frankl. Sobre el sentido y los valores.

¿Y ahora qué? Tres caminos posibles

Camino	Qué significa
Para tu vida	Sigue usando tus herramientas contigo: SMART, rueda de la vida, GROW, diario de creencias y tu brújula.
Para tu trabajo	Lleva la escucha y las preguntas a tu equipo, tus alumnos, tus pacientes o tus clientes.
Como profesión	Fórmate y certifícate para acompañar a otras personas como coach profesional.

En cuatro sesiones no te has convertido en coach. Pero has vivido lo que el coaching puede hacer por una persona. Y quizá, lo que tú podrías hacer por otras.

¿Y si quieres ir más allá?

En estas cuatro sesiones no te has convertido en coach, pero has vivido lo que el coaching puede hacer por una persona.

Si sientes que quieres acompañar a otras personas de forma profesional, o llevar estas herramientas a tu trabajo con garantías, en COANCO lo hacemos en nuestro:

Curso de Experto en Coaching Profesional Certificado Online en Directo

320 horas de formación en coaching.

Con clases prácticas y dinámicas, online en directo por Zoom. Las clases se quedan grabadas para poder revisarlas y ponerte al día si por lo que sea te pierdes una clase.

Incluye 30 sesiones de coaching supervisadas.

Supervisión y mentoría directa con José Miguel Gil y siete módulos: los cuatro que has probado en este curso y otros tres sobre coaching ejecutivo, de equipos y cómo vivir del coaching.

Programa acreditado por ASESCO: acceso directo a Coach Asociado Certificado (CAC), sin exámenes ni pagos extra.

ASESCO
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING
Programa Formativo Acreditado
COANCO Coaching & Formación. Certificado de Registro nº C261125-261127

Garantía de devolución del dinero invertido si tras la primera clase sientes que el curso no es para ti, y posibilidad de una bonificación parcial con FUNDAE si eres trabajador/a asalariado/a

Más información: WhatsApp 689 49 54 61 · expertoonline@coanco.es · coanco@coanco.es

www.coanco.es/curso-de-coaching-online-certificado

> *El coaching empieza cuando alguien decide dar el primer paso.*
>
> **José Miguel Gil · COANCO**