

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

ayudar

*coaching compasivo para aprender*

a la gente

*y crecer a lo largo de la vida*

a cambiar

Richard Boyatzis | Melvin Smith | Ellen Van Oosten



# ayudar

*coaching compasivo para aprender*

# a la gente

*y crecer a lo largo de la vida*

# a cambiar

Richard Boyatzis | Melvin Smith | Ellen Van Oosten

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS  
BOSTON, MASSACHUSETTS

REVERTÉ MANAGEMENT  
BARCELONA/MÉXICO

**Ayudar a la gente a cambiar**  
**Helping people change**

Copyright © 2019 Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Ellen Van Oosten  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
All rights reserved

© Editorial Reverté, S. A., 2020  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-11-8

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9565-1 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9566-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Genís Monrabà  
Revisión Técnica: J.M. Batista-Foguet, M. Correa, R. Serlavós; GLEAD-Esade  
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil  
Diseño de cubierta: Stephani Finks

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

A Sandy, Jennifer y Scott, nuestros cónyuges  
y nuestros mejores coaches



# CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ix
nota para el lector de la versión castellana del libro	xvii
1. <b>el secreto de ayudar a los demás</b> <i>cómo ayudar de forma eficaz a que los demás aprendan y crezcan</i>	1
2. <b>conversaciones que nos inspiran</b> <i>descubrir qué es lo más importante</i>	19
3. <b>coaching compasivo</b> <i>inspirar cambios deseados y sostenidos</i>	39
4. <b>despertar el deseo de cambio</b> <i>preguntas que despiertan la felicidad, la gratitud y la curiosidad</i>	71
5. <b>sobrevivir y prosperar</b> <i>la lucha de tu cerebro</i>	105

6. <b>el poder de la visión personal</b>	139
<i>sueños, más que objetivos</i>	
7. <b>cómo cultivar una relación resonante</b>	173
<i>escucha más allá de lo que oyes</i>	
8. <b>crear una cultura de coaching o de ayuda</b>	207
<i>camino para transformar las organizaciones</i>	
9. <b>reconocer el momento propicio para coaching</b>	237
<i>cómo aprovechar la oportunidad</i>	
10. <b>la llamada de la compasión</b>	259
<i>una invitación a soñar</i>	
NOTAS	271
ÍNDICE	301
SOBRE LOS AUTORES	313

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente el apoyo y el aliento de nuestros colegas en el departamento de Comportamiento Organizacional de la Case Western Reserve University. Particularmente, a nuestra directora de departamento, la profesora Diana Bilimoria, y a los siguientes profesores: Diane Bergeron, Susan Case, Corinne Coen, Harlow Cohen, David Cooperrider, Ron Fry, Chris Laszlo, Tracey Messer, y John Paul Stephens. Por otro lado, nada de esto sería posible sin el constante apoyo positivo de nuestra administradora de departamento, Lila Robinson, y de Patricia Petty, directora asistente del programa MPOD. A lo largo de los años, muchos estudiantes de doctorado en Comportamiento Organizacional han participado en nuestro Grupo de Estudio de Coaching, que, más adelante, se transformó en la Comisión de Estudio sobre el Cambio Intencional; entre ellos: Emily Amdurer, Estelle Archibold, Alim Beveridge, Kevin Cavanagh, Gareth Craze, Udayan Dhar, Darren Good, Anita Howard, Jennifer Nash, Angela Passarelli, Brigitte Rapisarda, Kylie Rochford, Tiffany Schroeder Kriz, Scott Taylor, Njoke Thomas, Mandy Varley, y Doc Warr. Annie McKee, que era una estudiante de doctorado y miembro de nuestros grupos de estudio, continúa inspirándonos y,

por ello, también es coautora —como Richard— de este libro. Además, es una de las líderes en nuestros grupos de entrenamiento y, también, en el programa de doctorado de la University of Pennsylvania Graduate School of Education's PennCLO. También hemos gozado de la participación de otros estudiantes de doctorado, cuyas investigaciones sobre la visión personal, la inteligencia emocional y la calidad de las relaciones fue de gran ayuda para nosotros. Ellos son: Manoj Babu, Jodi Berg, Amanda Blake, Kathleen Buse, Masud Khawaja, Loren Dyck, Linda Pittenger, Joanne Quinn y John Schaffner.

Por otro lado, nuestros compañeros del Coaching Research Lab (CRL) de la Weatherhead School of Management nos han proporcionado nuevas ideas, nuevas formas de investigar y mejores métodos para el coaching. Se trata de los profesores Tony Jack, Angela Passarelli, Scott Taylor, y Kylie Rochford, y de nuestros estudiantes de doctorado que siguen colaborando con el CRL: Gareth Craze, Kevin Cavanagh, Udayan Dhar, Jessi Hinz, Mercedes McBride-Walker, Mai Trinh, Mandy Varley, y Maria Volkova. También estamos en deuda con los miembros de la organización del Coaching Research Lab que colaboran con nosotros para avanzar en la investigación y la práctica del coaching. Además, aprovechamos esta oportunidad para incluir una nota de agradecimiento al Fifth Third Bank y a la Erie Insurance, cuyo apoyo inicial como miembros fundadores de la LCR sirvió como plataforma de lanzamiento para todo este proyecto. También nos gustaría dar las gracias a todos los miembros de la organización, pasados y presentes, incluidos Crown Equipment, Dealer Tire, Ford,

Lubrizol, Moen (Global Plumbing Group), J. M. Smucker Company, Sandia National Laboratories y Steris.

Queremos hacer un reconocimiento especial a unos distinguidos colaboradores de Weatherhead Executive Education que han sido aliados en nuestro reto de llevar el *coaching* al mundo laboral. Entre ellos, Chuck Black, Jennifer Carr, Kim Goldsberry, Mindy Kannard, Aparna Malhotra, Charlene McGrue, Ericka McPherson, Lori Neiswander, Sharon Norris, Jennifer O'Connor-Neskey, Lyndy Rutkowski, Laniece Washington, Laura Weber Smith, Michelle Wilson, nuestro nuevo director ejecutivo, Chris Kush, y nuestra antigua decana adjunta, Denise Douglas. Por último, pero no menos importante, no podríamos haber hecho realidad este proyecto sin el increíblemente talentoso compromiso de nuestro grupo de coaches de nuestro Weatherhead Executive Education. Estamos profundamente agradecidos por su continua colaboración y por su servicio.

La mayoría de las historias de este libro provienen de nuestras décadas de enseñanza en programas de grado, posgrado y educación ejecutiva en la Escuela de Administración Weatherhead de la Universidad Case Western Reserve. Aunque no es posible enumerar todas y cada una de ellas, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos nuestros estudiantes, pasados y presentes, por su disponibilidad durante todo el tiempo. A través de nuestras conversaciones, tanto dentro como fuera de clase, nos habéis ayudado a perfeccionar nuestras teorías, modelos, investigaciones y corazonadas. Vosotros nos habéis ayudado a aprender, crecer y cambiar como educadores, investigadores y compañeros.

Compañeros y amigos de todo el mundo nos han apoyado enormemente en el desarrollo de nuestro enfoque para el coaching y nuestras apasionantes investigaciones. Desde el año 2000, trabajamos con un grupo de profesores de ESADE, en Barcelona. Y aprovechamos esta ocasión para agradecer su trabajo a Joan Manuel Batista-Foguet, Marc Correa, Rob Emmerling, Laura Guillen, Ricard Serlavos, y a los exalumnos de doctorado Basak Canboy, Amy Leverton, Margarida Truninger, Leticia Mosteo, Roy Mouawad, Alaide Sipahi, Nico Loewe y Ferran Velasco. También extendemos nuestro agradecimiento a sus compañeros de la Università Ca'Foscari de Venecia, los profesores Fabrizio Gerli, Sara Bonesso, Anna Commacho y Laura Cortelazzo.

A lo largo de este libro, en la lista de publicaciones citadas en las notas finales, se encuentran otros compañeros cuya colaboración y diálogo continuo han ayudado a que nuestras investigaciones e ideas se desarrollen continuamente. Entre ellos: Kathy Kram, Nancy Blaize, y Terry Maltbia; Carol Kauffman, Margaret Moore, y Susan David, fundadores del Instituto de Coaching en Hospital McLean; Dan Goleman, que enseñó a Richard a escribir para la gente normal y ha sido un amigo y cocreador de ideas y pruebas desde 1969; Annie McKee y Fran Johnston; y Cary Cherniss, Poppy McLeod, Vanessa Druskat, y Helen Riess.

Estamos profundamente agradecidos al equipo de editores de Harvard Business Review Press, especialmente a Jeff Kehoe, que creyó en este proyecto desde su primera lectura. También extendemos nuestro especial agradecimiento a Lucy McCauley, por su apoyo, y su atención

atenta y cuidadosa a este libro. Su lógica perspicaz y la magia de sus palabras ayudaron a convertir nuestros pensamientos en un texto elegantemente inspirador.

Richard quiere dar las gracias particularmente a su hijo, Mark Scott, por las décadas de paciencia con su distraído padre y por convencerlo de que escribiera mejor y con mayor claridad. Además, quiere agradecer a la familia de Michael Horvitz el generoso apoyo a su cátedra, que ha resultado crucial para la investigación con las fMRI y muchos de los estudios que hemos realizado y seguimos realizando sobre el coaching.

Por otra parte, Richard quiere reconocer y agradecer al profesor David A. Kolb su tutela, orientación, amistad y compañerismo durante cincuenta y tres años. El profesor Kolb introdujo a Richard en el campo de la psicología de la aeronáutica y la astronáutica. A partir de 1967 lo inspiró y le ayudó a encontrar su camino con una serie de estudios de investigación sobre ayudar a los demás. El profesor Kolb guio a Richard hacia el programa de doctorado en Psicología de Harvard, y le presentó a otros investigadores que se convirtieron en mentores y amigos, como el profesor David McClelland, el profesor Edgar Schein, Dave Berlew, Fritz Steele, el profesor Bob Rosenthal, el profesor Robert Freed Bales, entre otros. Este libro y la investigación que se esconde detrás de él realmente empezaron durante la primavera de 1967, con un primer estudio empírico sobre la ayuda que nunca llegó a publicarse, pero las ideas y la pasión nunca se desvanecen.

Melvin quiere agradecer a toda su familia —en particular a su madre, Mary, y a su difunto padre, Melvin— que le proporcionaran un hogar lleno de alegría, compasión,

apoyo y aliento. Nunca dudaron de él y le proporcionaron la seguridad necesaria para que persiguiera sus sueños. Además, también quiere agradecer el apoyo de su esposa, Jennifer. Es el amor de su vida y con quien ha construido una vida maravillosa y más plena de lo que jamás habría imaginado. Por otro lado, también quiere agradecer a sus dos hijos, Ryan y Evan, su constante fuente de satisfacción por todo lo que hacen, así como todo el asombro que le produce observar cómo se convierten en jóvenes talentosos que trazan su propio camino.

Ellen quiere aprovechar esta oportunidad para agradecer a su familia su trabajo por ayudarla a experimentar lo que significa verdaderamente ayudar a los demás y ser ayudada de con fuerza y cariño. Le gustaría honrar a su madre, Mary Ellen Brooks, y a su difunto padre, Thomas Brooks, para agradecerles que fueran sus primeros coaches, y por haberle mostrado su amor incondicional y un esfuerzo realmente genuino. Además, le gustaría dar las gracias a su marido, Scott, por su espíritu generoso, por la compasión que transmite —a ella y a todos los de su alrededor— y por su habilidad para sacarle una sonrisa durante los inevitables altibajos de la vida. También le gustaría expresar agradecimiento a sus hijos, Maureen y Thomas, que la mantienen con los pies en la tierra y le alegran la vida con sus mentes curiosas, fuertes y abiertas, y con sus afectuosos corazones. Y, por supuesto, quiere agradecer a su familia y a sus amigos todo el apoyo que de ellos recibe.

Por último, Melvin y Ellen quieren darle honestamente las gracias a Richard, porque no solo ha sido un inspirador compañero y coautor del libro, sino que también ha

sido un increíble mentor y amigo. Él ha dado ejemplo de lo que mucho que puede significar tener una vida enfocada para ayudar a las demás personas a que cambien.

Richard Boyatzis

Melvin Smith

Richard.Boyatzis@case.edu

Melvin.Smith@case.edu

Ellen Van Oosten

Ellen.VanOosten@case.edu



## notas para el lector de la versión castellana del libro

- A lo largo del libro es especialmente relevante el término «coaching by compassion», que hemos traducido como «coaching compasivo». Sin embargo, antes de empezar la lectura, queremos aclarar y delimitar el significado de «compasión». Generalmente, la tradición occidental relaciona este término con la empatía y la misericordia que, por lo común, se asocian a un sentimiento pasivo de lástima en el que subyace una relación asimétrica (propia del verbo «compadecer»). Habitualmente, cuando se usa la palabra «compasión» se omite su segundo componente, el cual incluye el deseo y la acción de aliviar. Es decir, la compasión es la suma de la empatía y la predisposición para ayudar.
- «Coaching by compliance» se ha traducido por «coaching inducido» en el sentido de que no es algo buscado por el propio individuo, sino que es algo impulsado o sugerido por otra u otras personas.
- «Ought-self» se ha traducido por «el yo que debería», en el sentido de que los deseos sobre el propio futuro están mediatizados por otras personas que tienen influencia sobre un individuo.



## CAPÍTULO 1

# el secreto de ayudar a los demás

*cómo ayudar de forma eficaz a  
que los demás aprendan y crezcan*

Cuando Greg Lakin dio los últimos puntos de sutura, se quitó la máscara quirúrgica, agradeció a todo el equipo médico su trabajo y se sintió orgulloso de que, una vez más, la intervención hubiera sido un éxito. Pero, al mismo tiempo, se percató de que la alegría que antes experimentaba cuando realizaba su trabajo había desaparecido. Entonces, pensó: «¿Cuándo y cómo he perdido esa ilusión?».

En aquel momento decidió acudir en busca de ayuda a un coach. Greg, desde su infancia, siempre había destacado en lo que hacía. Había logrado un éxito tras otro para llegar a ser un buen cirujano. Cuando empezó a trabajar con un coach, le reveló que la motivación que, en parte, lo impulsaba hacia el éxito era la constante necesidad de ponerse a prueba. Sin embargo, en ese proceso Greg había perdido de vista sus auténticas pasiones y cualquier otra aspiración en la vida. Por ejemplo, siempre había deseado tener una vida más equilibrada que le permitiera viajar e invertir más tiempo en el *running*. También compartió su deseo de regresar al sur de Florida, donde se había criado, para estar más cerca de su familia y sus amigos de la infancia. Pero su ritmo de trabajo le obligaba a trabajar más de setenta u ochenta horas a la semana. Evidentemente, no tenía tiempo para las demás cosas que le importaban.

Reflexionando sobre sus palabras, el coach le preguntó si dedicaba algo de tiempo en reflexionar y estructurar esa *visión personal* para poder separar sus deseos más sinceros de los deberes y las obligaciones de su vida. Cuando Greg se puso a pensar en ello, encontró lo que buscaba. Descubrió qué le interesaba realmente y experimentó la energía positiva y la motivación que provenían de esa claridad de pensamiento. Trabajando en estrecha colaboración con su coach, Greg empezó a cambiar su vida de tal manera que unos meses atrás no habría podido imaginar. Descubriremos más detalles de la historia de Greg en el capítulo 2; pero, por ahora, podemos decir que su vida, tanto personal como profesionalmente, ha mejorado significativamente en muchos aspectos.

## cómo ayudar realmente a los demás

Gracias a que Greg decidió explorar su *visión personal* y a que dedicó tiempo y esfuerzos en hacerla realidad, finalmente, logró forjar un equilibrio entre su vida laboral y personal que le permitió liberar más tiempo para pasar con su familia y sus amigos. Además, redescubrió su alegría de vivir. Cuando se trata de ayudar a los demás, nuestras investigaciones demuestran que es crucial descubrir y articular la visión personal de cada uno. En vez de resolver los problemas inmediatos y de ayudar a la consecución de objetivos preestablecidos o ciertos estándares sociales, la clave está en descubrir las esperanzas y los sueños de cada uno, porque ello nos permite desbloquear las emociones positivas y la motivación intrínseca —fomentando que el cambio sea más genuino y duradero—.

Pero guiar en el camino para que los demás encuentren sus deseos más sinceros no es solo el trabajo de un coach. Allá donde mires, puedes ver ejemplos de gente que está ayudando a otra gente en el aprendizaje de ese cambio. De hecho, cuando nos preguntan por la gente que más nos ha influenciado en la vida, muchos de nosotros pensamos en nuestros padres, en nuestros entrenadores o en algún tipo de profesor, como Kyle Schwartz.

Cuando Kyle empezó a dar clases en la educación primaria, sospechó que sus alumnos escondían mucho más de lo que las notas y los informes rutinarios podían revelar. Pensó que, para llegar a ser una maestra eficaz, de alguna manera tenía que descubrir en qué pensaban sus alumnos —es decir, que les interesaba—.<sup>1</sup> Para ello, pidió a sus alumnos que completaran la siguiente frase: «Quiero que mi profesor sepa...».

Esto es lo que Kyle descubrió:

«Quiero que mi profesor sepa que mis justificantes de lectura no están firmados porque mi madre no pasa mucho tiempo en casa».

«Quiero que mi profesor sepa que me gustan los animales y que haría cualquier cosa por ellos. Querría trabajar en la MSPCA para poder ayudar en la adopción de los animales».

«Quiero que mi profesor sepa que mi familia y yo vivimos en un albergue».<sup>2</sup>

La lista era mucho más larga, y cada respuesta era más emotiva y reveladora que la anterior. De algún modo, las palabras de sus alumnos despertaron la compasión de Kyle. Es más, sus respuestas le dieron la información necesaria para que pudiera ayudarles. Ahora, conoce perfectamente qué les importa a sus alumnos, y tiene muy poco que ver con las lecciones que estipulan los planes educativos para los niños de primaria.

La pregunta que hizo Kyle a sus alumnos se volvió viral en Twitter, y está abriéndose camino en las aulas de las escuelas de primaria de todo el mundo. En realidad, la gente desea encontrar formas más efectivas para entender y ayudar a otras personas. La pregunta de Kyle es muy simple, aunque, por lo visto, no es muy popular entre aquellos que supuestamente quieren ayudar a los demás. Desgraciadamente, tanto si somos profesores como jefes de departamento, colegas, parientes o coaches de algún tipo, siempre dejamos que nuestras tareas y agendas dirijan nuestra vida; y por eso, a menudo, nos olvidamos de

las preguntas que realmente importan: esas que nos proporcionarían información muy valiosa para ayudar a las personas que lo necesitan. O, quizá, no hagamos este tipo de preguntas porque tenemos miedo a las respuestas y las repercusiones emocionales que estas puedan ocasionar. A veces, para mantenernos a salvo de las preocupaciones ajenas, es más fácil negar o ignorar sus emociones. En realidad, solo nos preocupamos de los otros cuando sus problemas no trastocan nuestro horario o plan de vida.

Aun así, tal y como ilustra a la perfección la historia de Greg Lakin, esas *distracciones* —es decir, las heridas y las penas de la gente o sus sueños y sus deseos más sinceros— siempre están presentes, nunca desaparecen. Siguen afectando profundamente a nuestros alumnos, clientes, pacientes, colaboradores, colegas o hijos. Las respuestas que dieron los alumnos de la clase de Kyle no solo contenían sus preocupaciones o temores, también mostraban las aspiraciones y la visión personal que proyectaban de cada uno.

De ese modo, Kyle tuvo la oportunidad de enseñar y ayudar a progresar a sus alumnos. En vez de *centrarse en sí misma* y de preocuparse por las necesidades de una maestra de educación primaria, Kyle puso el centro de atención en las necesidades de sus alumnos, de sus *aprendices*. Sin duda, ello le permitió construir relaciones mucho más relevantes, que facilitaron la creación de un grupo con un propósito común y compartido: escuchar y ayudarse unos a otros.

Las dos historias que hemos mencionado surgen en dos contextos totalmente distintos. Sin embargo, las dos tienen esa intención común de cuidar, enseñar y ayudar a progresar a los demás, y es justamente éste el hilo conductor de este libro. Todo el mundo necesita ayuda. No solo

los niños de primaria o los cirujanos que se encuentran en un punto crucial de sus carreras. Todos necesitamos ayuda para realizar cambios importantes en nuestra vida o en nuestro trabajo, y para aprender cosas nuevas.

Este libro te mostrará cómo puedes ayudar a los demás de forma más efectiva. Ten en cuenta que —a pesar de que partimos de la posición de autores, investigadores y educadores que se dedican al coaching profesionalmente— nuestro propósito es que este libro pueda ser útil para todo tipo de lectores. Por eso, cualquier persona que tenga la necesidad de ayudar a los demás —directores de departamento, mentores, consejeros, terapeutas, familiares, entrenadores, compañeros de trabajo o amigos— encontrará en este libro una guía útil para ello, incluidos numerosos ejercicios prácticos que permiten desarrollar las habilidades necesarias.

Concretamente, en este libro describiremos cuáles son las estrategias más efectivas para ayudar a los demás de forma profunda y sostenible. Como pudieron comprobar Greg Larkin y Kyle Schwartz, la mejor manera de ayudar a que los demás aprendan, crezcan y progresen es ayudándoles a encontrar la idea que tienen de sí mismos; es decir, sus sueños y la visión de su futuro ideal.

## coaching compasivo

La premisa de este libro se basa en que, si el coaching se realiza de forma efectiva, crea tres cambios específicos en las personas que están buscando ayuda. En primer lugar, encontrarán o reafirmarán su visión personal, esa que incluye sus sueños, sus pasiones, sus propósitos y sus

valores. En segundo lugar, experimentarán cambios en su comportamiento, su forma de pensar y los sentimientos que los motivan a hacer realidad su visión personal. Y, en tercer lugar, construirán o mantendrán con su coach —o con la persona que los ayude— lo que nosotros llamamos una *relación resonante*.

Pero ¿cómo lo logramos? ¿Cuál es el camino que transforma la mera intención de ayudar a alguien en la consecución de los tres cambios que hemos mencionado? No siempre es un proceso obvio o intuitivo. A veces, cuando intentamos ayudar a los demás, nos concentramos en corregir un problema concreto. Después de todo, tenemos más experiencia y podemos ver lo que *debería hacer* una persona para tener una vida mejor, ser más productiva o aprender más. Sabemos lo que es bueno para ella. O, al menos, somos capaces de ponernos en su piel y proyectar lo que haríamos o deberíamos hacer en su lugar. En ocasiones, la gente viene en busca de ayuda para encontrar la solución a un problema. Normalmente, esta gente nos pide ayuda para aliviar algún síntoma de algo. Por eso, cuando trabajamos con ellos, únicamente tratamos algo superficial, nunca llegamos a interesarnos por sus más profundos deseos o necesidades.

Eso es un error. En nuestro intento por asistir a una persona que solicita nuestra ayuda, la mayoría de nosotros elige una estrategia focalizada en el problema. Nos centramos en intentar salvar la distancia que separa las cosas como son y las cosas como creemos que deberían ser. Intentamos «arreglarlos» a ellos. Pero, si lo que en realidad pretendemos es motivar un aprendizaje, un cambio o una adaptación prolongada, esta no es la estrategia adecuada. Es cierto, es posible que podamos solucionar

algún pequeño problema. Pero, a veces, cuando la gente responde solo lo hace por obligación y sin la motivación necesaria para manifestar los cambios que desea. Quizá se den cuenta de que necesitan hacer cambios, pero se ven incapaces de mantenerlos en el tiempo. En realidad, esta es la clave del asunto: ¿El esfuerzo que realizan es sostenible? ¿Cuánto durará? ¿Dicha persona tiene el profundo compromiso que es necesario para prolongar sus esfuerzos hacia el cambio o el aprendizaje?

Sin duda, hay casos en los cuales una persona tiene un grave problema que, antes que nada, debe solucionar. Pero nuestra investigación demuestra que, cuando el contexto que se presenta es un vacío o un déficit que debe corregirse de inmediato, la energía y el esfuerzo que demandaría un cambio sostenible, normalmente, está bajo mínimos. En cambio, cuando el contexto es un sueño o una visión a largo plazo, por lo común, la gente saca la energía necesaria de esa misma visión y es capaz de mantener su esfuerzo para lograr el cambio, aunque las condiciones sean adversas.

Cuando un coach es capaz de crear ese tipo de contexto, lo llamamos *coaching compasivo*; es decir, un coaching con una preocupación y un sentido del cuidado genuinos que se enfocan en la otra persona y le proporcionan el apoyo y aliento que necesita. De este modo, el descubrimiento y la búsqueda de los sueños y las pasiones de esa persona son más fáciles de alcanzar. Precisamente, esto es lo que hizo Kyle Schwartz cuando preguntó a sus alumnos qué querían contarle. En este libro, mostraremos la diferencia entre el coaching compasivo y lo que nosotros llamamos el *coaching inducido*; el cual, en vez centrarse en la búsqueda y la articulación de un deseo interno para el

futuro, simplemente facilita el cumplimiento de un objetivo externamente definido. En la actualidad, el coaching inducido es el enfoque más practicado en muchos tipos de ayuda, desde entrenamiento atlético hasta el aprendizaje en la crianza de los hijos. Esto es especialmente cierto en el caso del coaching empresarial, donde se contrata expresamente a un coach para que ayude, tanto a ejecutivos como a empleados, a cumplir los objetivos específicos para que la empresa tenga éxito.

En ciertos casos, el coaching inducido puede ser efectivo cuando la situación requiere ayudar a alguien para que alcance una meta muy específica y predeterminada, como conseguir un ascenso a un puesto de trabajo concreto. Pero nuestra investigación muestra cómo este coaching raras veces conduce a un cambio sostenido en los individuos o a que se esfuercen en la búsqueda y posterior consecución de su pleno potencial. En cambio, eso es precisamente lo que consigue el coaching compasivo. Ayuda a que cada uno descubra de qué forma le gustaría cambiar su vida y, además, le proporciona un proyecto y un apoyo para que esos cambios sean permanentes. Uno de nuestros alumnos lo dijo de esta manera: «Todos aquellos que fueron figuras importantes en mi vida plantaron las semillas de la inspiración y las ideas. Luego, me dieron la libertad que necesitaba para tomar la dirección más adecuada para mí, apoyando y animando mis elecciones».

Nosotros defendemos este tipo de procedimiento. Los grandes coaches —o los mejores maestros, directores, colegas o amigos— son aquellos que nos inspiran con sus conversaciones. Nos estimulan a crecer, desarrollarnos y a cambiar de manera significativa. En vez de animarnos únicamente para que logremos los objetivos y las

obligaciones de nuestra vida, nos ayudan a hacer realidad nuestra visión personal.

## la investigación: ¿por qué funciona el coaching compasivo?

Nuestra investigación demuestra que, para que los cambios sean duraderos, deben ser voluntarios y tener una motivación interna. Por este motivo, el coaching compasivo empieza articulando el *yo ideal* o la visión de sí mismo que tiene cada uno. Por ejemplo, Greg Lakin se dio cuenta de que quería una vida más equilibrada y conectada con su familia y sus amigos más cercanos. Esta visión consolidó en Greg, tanto psicológica como emocionalmente, lo que nosotros llamamos *atractores emocionales positivos* (PEA, *positive emotional attractor*). Por ello, fue capaz de encontrar las oportunidades y la energía necesarias que requieren los cambios. En los próximos capítulos veremos las diferencias entre el atractor emocional positivo y el atractor emocional negativo (NEA, *negative emotional attractor*), que suele desencadenarse con las obligaciones o los mandatos externos. También veremos cómo unos ayudan al proceso de cambio duradero y otros lo inhiben.

Sin embargo, tanto los atractores emocionales positivos como los negativos son necesarios para el crecimiento personal. Simplemente se trata de dosificarlos y secuenciarlos en el orden correcto para que sean efectivos en lugar de inhibidores. Además, en el capítulo 3 también explicaremos cómo los PEA actúan como punto de inflexión para que las personas puedan superar todos los niveles de un

importante proceso de desarrollo basado en la teoría del cambio intencional (ICT, *Intentional Change Theory*). Por otro lado, en este libro compartiremos muchos otros hallazgos de nuestra investigación: hablaremos de cómo el proceso de coaching debe comenzar siempre con la visión personal de cada uno, y de la necesidad de que este proceso sea holístico: que abarque la vida de un individuo en su conjunto, y no únicamente algunos aspectos.

Una importante puntualización: Hemos detectado un elemento imprescindible para que los coaches o cualquier persona puedan ayudar a alguien: la inspiración debe ser su guía. Si no reconocemos nuestras motivaciones y sentimientos, tendremos muy pocas posibilidades de conectar de forma eficaz con la persona a la que pretendemos ayudar. Es decir, los coaches —ya sean profesores, familiares, doctores, enfermeras o directivos— deben entender sus propias emociones y desarrollar una visión personal. Esta es la base para una relación auténtica entre el ayudante y la persona que necesita ayuda. Por ello, los ejercicios que incluye este libro no solo van dirigidos para aquellos que necesitan ayuda, sino también para los coaches.

Todo el material que aparece se basa en una profunda investigación que hemos llevado a cabo personalmente durante los últimos cincuenta años. Y este elemento marca la diferencia con otros libros de la misma índole: este libro se basa en evidencias. La investigación se inició en 1967 con unos estudios relativos al cómo los adultos ayudaban a desarrollarse o no entre sí. Eran estudios longitudinales —es decir, registraban los cambios en los sujetos durante un intervalo de tiempo— que analizaban los cambios de comportamiento en áreas tan distintas como la gestión o las adicciones, y se llevó a cabo en empresas, agencias

gubernamentales, asociaciones sin ánimo de lucro, programas de educación escolar y hospitales de todas las partes del mundo. Además, durante los veinte años siguientes, esos estudios se complementaron con estudios hormonales y de neuroimagen. Nos distinguimos de los demás porque citamos nuestros propios estudios, así como las investigaciones que han desarrollado nuestros doctorados. Además, ejercemos tanto de coaches como de educadores; por lo tanto, las historias que aparecen han sido obtenidas desde nuestro propio bagaje personal y profesional.

Como autores e investigadores, los tres hemos colaborado con la Universidad Case Western, e impartimos clases en nuestro Coach Certificate Program en la Weatherhead School Management. Además, nuestro equipo ha organizado multitud de iniciativas de coaching. El Coaching Research Lab (CRL) se fundó en 2014, y se encarga de reunir tanto a profesionales como a estudiantes del coaching para avanzar en sus investigaciones. También tenemos nuestro propio curso en línea (MOOC; Massive Open Online Course), abierto a todos los públicos, que se inició en 2015: «Conversations That Inspire: Coaching Learning, Leadership, and Change». El curso se centra en el enfoque del coaching compasivo y ha logrado reunir a más de 140.000 participantes. Nuestro curso en línea anterior sobre cómo inspirar el liderazgo a través de la inteligencia emocional que introdujo muchas de estas ideas contó más de 800.000 participantes de más de 215 países.

Nuestros estudios plantean los casos de forma clara: las investigaciones sobre el comportamiento, los estudios hormonales y neuroimagen muestran el impacto diferencial entre ayudar a los demás partiendo de sus sueños y