JAVIER CARRIL

# ZEN COACHING

## EL REVOLUCIONARIO MÉTODO PARA ALCANZAR TUS METAS Y ENCONTRAR EL EQUILIBRIO INTERIOR

2ª edición

DIAZ DE SANTOS

JAVIER CARRIL

# Zen Coaching

## El revolucionario método para alcanzar tus metas y encontrar el equilibrio interior

2ª edición

DIAZ DE SANTOS

Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

Segunda edición corregida y aumentada

© Javier Carril, 2021 (Versión papel)
© Javier Carril , 2021 (Versión electronica)

Reservados todos los derechos.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley ,cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art.270 y siguientes del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos.

Ediciones Díaz de Santos
Email:ediciones@editdiazdesantos.com
www.editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-346-9 (Libro electrónico)
ISBN: 978-84-9052-316-2 (Libro en papel)

# ÍNDICE

**Acerca del autor** ..... IX

**Introducción** ..... XI

**Testimonios sobre Zen Coaching** ..... XV

1. ¿Qué es el Zen Coaching? ..... 1
2. ¿Para quién es? ..... 19
3. Los beneficios únicos del Zen Coaching ..... 25
4. Las diez claves ..... 31
5. Tomar conciencia. ¿Quién soy y quién quiero ser? ..... 37
6. Soñar con metas gigantes ..... 53
7. La magia del Kaizen: pasos pequeños y constantes ..... 65
8. ¿Para qué? ..... 79
9. En busca de los valores perdidos ..... 91
10. Las creencias mueven montañas ..... 101
11. El poder del lenguaje ..... 117
12. Asumir la responsabilidad ..... 135
13. Salga de su zona de confort ..... 145
14. ¡Atención. Aquí y Ahora! ..... 153
15. Convertirse en dueño del tiempo ..... 165
16. Aceptar lo que “es” ..... 179
17. El despertar: salir de “la Caja” ..... 199
18. Desarrolle su autodisciplina ..... 213
19. Las 30 preguntas del Zen Coaching ..... 223
20. ¡Actúe, no piense! ..... 237

**Bibliografía** ..... 253

# Acerca del autor

Javier Carril es una referencia actualmente en el mundo del desarrollo profesional y personal. Coach, formador en *soft skills* y conferenciante experto en motivación, liderazgo, *mindfulness* y coaching. Desde 2006 es socio director de Execoach, empresa especializada en la transformación cultural de las empresas y organizaciones a través del cambio de hábitos organizacionales, el desarrollo del talento, el liderazgo y la motivación de las personas. Ha trabajado para numerosas empresas nacionales y multinacionales de todo tipo de sectores, y ha sido coach y formador de miles de directivos. Ha impartido conferencias en prestigiosos foros como El Pais con tu futuro, Expocoaching, Leadership Forum, Expomanagement, y también en numerosas convenciones y eventos corporativos.

Está casado y tiene tres hijas. Su misión es contribuir a un mundo más consciente, humano y feliz, ayudando a millones de personas en el mundo a que despierten y desarrollen su máximo potencial, en la vida y en la carrera profesional.

Es profesor del IE Business School, en el Programa de Dirección en Coaching Ejecutivo y Management, por el que ha recibido el Premio a la Excelencia Docente por la extraordinaria valoración de sus alumnos; y profesor del Instituto Pensamiento Positivo, en el Master de Desarrollo Personal.

Autor de los libros: *Reconecta contigo*, Plataforma Editorial (2021); *7 hábitos de* mindfulness *para el éxito*, Ed. Kolima Books (2018); *El hombre que se atrevió a soñar*, Ed. Rasche (2014). Finalista del Premio al Mejor Libro de Empresa 2014, *Desestrésate*, Ed. Alienta (2010), *Zen Coaching*, Ed. Díaz de Santos (2008), y co-autor de *Profesionales en evolución*, LID Ed. (2010).

Profesor de Mindfulness MBSR por la Universidad de Massachusetts y por la Universidad de Brown. Entrenado en la práctica de la meditación

Zen por la maestra zen KI'UN-AN, bajo la influencia de las escuelas Soto y Rinzai de Japón. Formado en «Search Inside Yourself», el programa de mindful leadership de Google. Creador de la metodología de alto rendimiento "Zen Coaching", que fusiona lo más potente de Oriente y Occidente a nivel de desarrollo personal y profesional.

Licenciado en Publicidad por la Universidad Complutense, tiene amplia experiencia en el mundo de la comunicación, ya que trabajó como alto directivo en varias empresas de comunicación antes de cambiar su rumbo profesional y dedicarse al coaching y al desarrollo del talento. Javier es Coach certificado por International Coach Federation, Coach Profesional Certificado Senior por la Asociación Española de Coaching, Coach sistémico de equipos, Agile Coach y Practitioner en PNL.

Si desea estar informado sobre las actividades de Javier Carril, puede visitar las webs www.javiercarril.com y www.zencoaching.es

Si desea escribir al autor, envíe un e-mail a:

info@zencoaching.es
www.execoach.es

# Introducción

Escribir un libro es algo estimulante. Y también es una gran responsabilidad, un reto. Al menos para mí. Creo que si alguien decide escribir un libro es porque tiene muchas cosas que contar, y todas esas cosas son interesantes e importantes. Yo decidí escribir este libro en esa precisa circunstancia. Sentía que podía ser de gran ayuda y utilidad para muchas personas lo que había aprendido sobre el coaching y sobre el mundo zen durante los últimos años, tanto desde el punto de vista personal como el de mis clientes. Lo que había significado para mi vida personal y profesional, y los cambios emocionantes que se habían producido en la vida de mis clientes.

Escribí este libro en el año 2008, fruto de todas estas experiencias y también de las decenas de libros, conferencias, cursos y talleres a los que asistí sobre coaching, meditación, programación neurolingüística, *feng shui*, Kaizen, constelaciones familiares y organizacionales, autoayuda, psicología, inteligencia emocional, social y espiritual, independencia financiera y muchas otras disciplinas complementarias del coaching, enfocadas siempre a ayudar a las personas a mejorar la calidad de su vida. Hoy, doce años después, tengo el enorme orgullo de presentarle una edición revisada y ampliada del libro con dos nuevos capítulos escritos con la gran perspectiva que dan los años y especialmente en un momento dramático como el que hemos vivido con la pandemia mundial del COVID-19. La crisis del coronavirus nos ha dejado en estado de shock porque de pronto hemos sentido que somos enormemente vulnerables, y que la incertidumbre y los cambios no son eventos extraños o puntuales, sino algo dolorosamente permanente, algo que ya escribí en la primera edición de este libro.

*Zen Coaching* propone una fusión de culturas, un enriquecimiento mutuo entre seres humanos de zonas muy diferentes del planeta para el enorme reto de vivir una vida con mayúsculas, una vida realmente vivida,

a través del desarrollo de nuestro potencial enorme. Honestamente, estoy convencido de que el Zen Coaching está más vigente que nunca, y todos sus principios y claves son aplicables a los grandes desafíos de nuestras vidas. De hecho, no he dejado de aplicarlo en mi vida durante estos años y he logrado objetivos que jamás hubiera imaginado que pudiera conseguir. He aumentado mi fortaleza mental y emocional, así como mi sabiduría interior, y mi vida hoy es sin duda mucho más plena y tiene más significado aún que cuando escribí el libro en 2008.

Unido a esto inevitablemente se encuentra la humildad. Yo, igual que hace doce años, no sé nada, como diría Sócrates, el gran maestro del coaching. Cada día me identifico más con esta afirmación, al haber tenido la posibilidad de abrir enormemente mi foco gracias a las dos disciplinas que se funden en este libro: el zen y el coaching. Y basándome en esta humildad y sencillez, le digo que tengo mucho que aprender. No solo eso. Usted tiene mucho que enseñarme, estoy convencido. En el fondo, a través de este libro espero que aprendamos mutuamente el uno del otro, porque somos iguales, somos seres humanos que vivimos en este siglo y en este mundo, y que nos marcharemos dentro de unos años. Aunque le parezca extraño, estoy seguro de que usted, a medida que vaya leyendo el libro, me transmitirá de alguna manera sus mensajes y opiniones.

Además del aprendizaje mutuo, deseo poder transmitirle mi pasión respecto al Zen Coaching, deseo ayudarle, si quiere, a relativizar absolutamente todo, desde su propia vida hasta su trabajo porque en el fondo... ¿Qué importancia tienen nuestros objetivos profesionales, nuestras metas empresariales, nuestros deseos personales? Tienen mucha importancia... y al mismo tiempo no tienen ninguna.

Si tuviera que definir mi vida, creo que la frase perfecta sería "la permanente búsqueda de la verdad". Me he pasado la vida buscando y buscando la verdad sobre las cosas, sobre la vida, sobre mí mismo, sin ninguna noción, sin brújula, por intuición. Desde la humildad que destacaba antes, siento que en este momento he encontrado lo que buscaba. He encontrado mi máxima efectividad profesional, mi mayor equilibrio personal, mi máxima capacidad para disfrutar de lo que soy y de lo que tengo. Y todo lo he encontrado dentro de mí mismo.

Millones de personas cometen el mismo error que yo he cometí durante mis 38 primeros años de vida. Buscan y buscan durante toda su vida algo que les haga salir de su confusión, buscan la verdad, el sentido de lo que hacen... La mayoría se pasan la vida buscando, y solo encuentran esa

verdad en el momento antes de morir. El error habitual es buscar fuera lo que siempre ha estado dentro de cada uno. Porque cada uno debe encontrar su verdad, única e irrepetible. Y, desde luego, lo que sí puedo decir es que siento que he encontrado mi verdad gracias al Zen Coaching.

Pero no quiero asustarle. No voy a invitarle a levitar ni nada parecido. Tengo los pies en la tierra, es lo que tiene haber sido educado en Occidente. Y estoy metido de lleno en el mundo empresarial por mi profesión de coach ejecutivo y conferenciante, y a mi empresa Execoach, gracias a lo que trabajo a diario con personas maravillosas, brillantes e inteligentes, de las cuales aprendo cada día. Sin embargo, creo que también debemos aprender mucho de la cultura oriental, lo que significa que una vez más debemos ser humildes y abiertos. Como dijo el jesuita Enomiya Lasalle, "el entendimiento mutuo entre Oriente y Occidente no puede quedarse solo en teoría, sino que puede hacerse realidad en el sentido de que aprendamos unos de otros. El hombre occidental, una vez que ha comunicado al hombre oriental sus adquisiciones en la ciencia y en la técnica, se vuelve a Oriente, buscando también él ayuda. Ha oído que en Oriente existen métodos para llegar interiormente a la paz que no se conocen en Occidente". Como por ejemplo, el zen.

Por otra parte, desde mi experiencia particular, he comprobado que la metodología del Zen Coaching es igualmente efectiva cuando se trata de ayudar a una persona a ser más feliz o cuando se trata de desarrollar habilidades de liderazgo en un directivo, o para implementar la transformación cultural de una organización. Obviamente, varían algunas de las herramientas que se utilizan en un ámbito u otro, pero no la filosofía básica.

Por eso, este libro es igualmente aplicable al mundo personal como el profesional. De hecho, el coaching tal y como lo conocemos hoy se desarrolló realmente en el mundo empresarial, y años más tarde pasó al campo de desarrollo personal. Por otra parte, el zen ha seguido un camino inverso. La espiritualidad zen siempre ha ido de la mano del crecimiento personal, mientras que últimamente hay una clara tendencia a aplicar los conceptos zen al entorno empresarial. Es decir, ambas disciplinas empezaron desde lados opuestos pero han llegado a un punto de convergencia especialmente interesante. Se benefician y enriquecen mutuamente.

Cuando estaba revisando el contenido del libro para escribir los nuevos capítulos, me di cuenta de un detalle sorprendente y del que no era consciente: ¡La palabra "cambio" o sus variaciones (cambiar, cambios,

cambiando, cambiaría, etc.) aparecían en el libro nada menos que 220 veces! Esto no fue una casualidad. El Zen Coaching es aprender a cambiar. Y conseguir que el cambio sea profundo y duradero, sostenible en el tiempo. En el siglo XXI, más que nunca, tenemos que aprender a cambiar. La revolución tecnológica y la cuarta revolución industrial está cambiando el mundo a una velocidad exponencial nunca antes vista en la historia de la humanidad. Si no nos transformamos a nosotros mismos, nos convertiremos en obsoletos, tanto personal como profesionalmente. Necesitamos amar el cambio. Porque el cambio, sin duda, será lo único permanente de nuestras vidas.

# Testimonios sobre Zen Coaching

Me siento muy emocionado e infinitamente agradecido a las numerosas personas que han compartido conmigo su testimonio sobre cómo les ha ayudado mi libro a mejorar sus vidas y a desarrollar su potencial. Y creo estos testimonios pueden ser valiosos para un lector que esté pensando en leerlo. A continuación comparto algunos.

"Una mañana, me levanté y me dije: ¿Es esto lo que quiero para mi vida?, y a la mañana siguiente de nuevo, y otra más, y entonces pensé, algo hay que cambiar. Mi cabeza estaba en la búsqueda de un cambio y la vida te lleva por lugares que quizás no pensabas transitar. Uno de estos días de búsqueda entro en una librería y buscando algún tipo de título que me llamara la atención. Tomé en mis manos *Zen Coaching*, de un tal Javier Carril. Mi vida desde ese momento a hoy es otra. Poco a poco soy y hago realmente lo que he ido soñando ser, me dedico tiempo para mí (hago running), para mi familia (juego con mis niños), para capacitarme continuamente en lo que me gusta. Elijo mis trabajos, no por el dinero que voy a ganar, sino por los desafíos y las satisfacciones que me dan. Muchas veces la vida no te da lo que pides, pero te acerca a algo que necesitas. Gracias Javier." FERNANDO C.

"Estoy leyendo su libro de *Zen Coaching* y tengo que decirle que es el mejor libro sobre coaching que he leído hasta ahora o, al menos, el que a mí más me gusta :-) Voy por el capítulo de "El poder del lenguaje" y no quiero que se acabe... Las películas de ejemplo, las frases, los modelos de excelencia recomendados ayudan a entender cada concepto. Es también el primer libro que me motiva a hacer los ejercicios propuestos. Tengo en casa el libro de Eckhart

Tolle... Siempre me había parecido un rollo inaplicable, pero ahora lo estoy empezando a mirar con otros ojos...También me he puesto una meta pequeña para estar algo en forma: caminar todos los días del tren al trabajo en lugar de coger el autobús... Es la influencia del kaizen y de un análisis de valores y creencias...” María José T.

“Me pongo en contacto con usted, tras haber leído detenidamente su libro *Zen Coaching*, para expresarle ante todo, mi admiración por su obra. Francamente, dudo que se pueda explicar mejor el secreto de la felicidad, cómo alcanzar el estado de ataraxia. Consigue que parezca realmente asequible y que por tanto lo sea.” Elena S.

“Me ha gustado mucho tu libro, no lo habia leído aún. Me parece completo y toca todos los palos importantes para verdaderamente, sacar de nosotros nuestro potencial y ser lo que verdaderamente queramos ser y por tanto, llevar la vida que hemos elegido vivir, alcanzar nuestras más profundas y deseadas metas. Me ha emocionado profundamente en las últimas páginas tu mención del bambú japonés y su proceso de crecimiento, tu metáfora de que debemos ser pacientes y no abandonar en nuestro proceso de crecimiento o logro de sueños. Me he sentido muy identificada con la empresaria que tras un fracaso tras otro, debe persistir en intentarlo e intentarlo hasta que por fin, algun día inesperado me dé cuenta de que mi objetivo ya se ha cumplido, no sé muy bien cómo. Hay varios ejercicios y capítulos que me han parecido geniales... trazar objetivos gigantes y mapa, 4 dias para vivir, cuáles son mis valores, aquí y ahora, el poder del lenguaje...Muchas gracias por tu aportacion y sabiduria.” Izaskun L.

“Javier, estoy leyendo tu libro y la verdad es que me está encantando y sobre todo abriendo nuevos horizontes en mi mente y en mi vida. Su enfoque es lo que andaba buscando desde hacía años, y cuánto dinero he tirado en libros de desarrollo personal, pero sigo tu consejo, lo que importa es el aquí y el ahora. Gracias a ti voy entendiendo de una manera más cercana conceptos que Eckhart Tolle y otros autores me decían pero no lo entendía para aplicar en mi vida diaria.” Andres M.

"Enhorabuena por tu libro, todavía no lo he terminado de leer, pero me está fascinando. Eso sí, se me está haciendo larguísimo, pero en el buen sentido de la palabra, ya que la mayoría de páginas me hacen pararme a reflexionar sobre mi Vida, la de mis personas más cercanas y sobre todo sobre mi trabajo." Jesús P.

"Hace unas semanas terminé de leerme tu libro. Impresionante. Me ha gustado mucho y creo que ahora me lo voy a volver a leer con más calma para poder profundizar en él. Desde hace un tiempo me interesa mucho el Zen y el Coaching. Cuando vi la película *El Guerrero Pacífico*, me impresionó mucho. Yo también fui deportista profesional y me sentí muy identificado con el personaje. Seguidamente cayó en mis manos *El Poder del Ahora*, luego vino *Un nuevo Mundo Ahora*, *El Zen en la empresa*, la película "*La Corporación*... Lo que más me gusta de tu libro es que combinas perfectamente todos estos elementos y les das ese sentido, y esa coherencia que estaba buscando. Gracias por facilitarme el camino. Seguiré profundizando en él. Y muchas felicidades por la nueva orientación que has sabido dar a tu vida. Tu experiencia personal me ha resultado muy enriquecedora. Gracias de nuevo y seguimos en contacto." Daniel M.

"Termino de leer tu libro *Zen Coaching* y quisiera simplemente agradecerte tanto a ti como a gente como tú, que generosamente nos brindáis la oportunidad de, a través de vuestras experiencias, alimentar nuestra mente con ideas y con vuestras vivencias. El libro me ha parecido fácil de leer, didáctico, entretenido, y es la primera oportunidad que he tenido de acercarme al mundo Zen." Antonio A.

"Gracias por ofrecernos su fantástico libro *Zen Coaching*. Acabo de comenzar la tercera lectura en los dos últimos años, y cada vez me aporta algo nuevo y tremendamente interesante." Mercedes G.

"Hola Javier, tengo el libro de *Zen Coaching* ya desde hace tiempo. Lo habré leído 500 veces... Bueno, seguramente como cuatro o cinco, y de vez en cuando lo abro por un lugar sin determinar y leo el capítulo." Fanny G.

“Han pasado ya varios años desde que alguien, muy especial en mi vida, me regaló un libro cuyo título es *Zen Coaching*. Ahora, con la perspectiva del paso del tiempo, me doy cuenta de cuánto te puedes transformar con el solo hecho de tener una buena guía. Para mí, ha sido como los buenos consejos y las palabras de ánimo, que un padre da a su hijo, el día que le quitan los ruedines a su bicicleta. No te ayudan a pedalear, ni hacen que las cuestas sean planas. Tampoco, que al caerte no te duela las heridas. Pero te dan la confianza para explorar nuevos caminos, para centrarte en hacer bien las cosas. (Los resultados ya llegarán). Para saber que tendrás caídas (básicamente por tus despistes, por tus fallos, no por lo empinado ni pedregoso del camino) pero que, básicamente, de ti depende que te levantes y vuelvas a pedalear. Muchas Gracias Javier.” JOSÉ JAVIER G.

# 1

# ¿Qué es el Zen Coaching?

## EL ZEN

Según la tradición, los orígenes del zen se encuentran en las prácticas que llevaron al Buda Shakyamuni a la iluminación, aproximadamente hace unos 2.500 años.

El monje indio y vigésimo octavo patriarca del budismo Bodhidharma introdujo el budismo en China en el año 527, con el propósito de volver al espíritu original de la filosofía de Buda, lo que provocó el nacimiento oficial de la escuela de la meditación *dhyana*, o la escuela *Ch'an* (en chino) o, como los japoneses lo llamaron más tarde, zen.

El zen nace del encuentro de la filosofía budista hindú extendida por Bodhidharma con el taoismo y el confucianismo existentes en China. Posteriormente el zen se extendió de China a Japón, Corea y Vietnam.

Hasta mediados del siglo XX no empezó a extenderse el interés y conocimiento del zen en Occidente, cuando comenzó la aparición cada vez más numerosa de practicantes y confesos occidentales, en Europa y Norteamérica, junto a instructores orientales, o directamente viajando a aquellos países. Este interés crece cada vez más mientras, paradójicamente, el zen pierde impacto e influencia en Oriente, ante el aumento de la influencia de Occidente.

Se suele identificar budismo con zen, puesto que sus principios son básicamente los mismos. Para mí, hay una diferencia importante, y es que el budismo es una religión, y el zen es mucho más amplio. El zen es una filosofía y un estilo de vida, un marco de referencia muy superior al de cualquier religión, porque ofrece una mayor libertad. Es en este sentido como se ha exportado a Occidente, y por ello está teniendo tal éxito. Quizá porque cualquier religión impone, de alguna manera, sus propios dogmas y principios. Si no se aceptan, no estás dentro.

El zen es conectar con la esencia de la naturaleza humana, que no es otra que la naturaleza de todos los seres vivos del planeta. Propone volver

a esa armonía de la que nunca debimos salir. El zen huye de referencias a seres superiores o dioses para explicar la esencia del ser humano, sino que encuentra sus respuestas en lo más concreto y ordinario, que al mismo tiempo es lo más sagrado. En lugar de rezar, se postula el poder de los sentidos para llegar a lo más profundo de la realidad. En vez de mirar al futuro en busca de una vida mejor, defiende el presente como única realidad. El zen promueve la importancia de la intuición y va más allá del pensamiento racional, liberándonos de sus ataduras y limitaciones. En este sentido, mediante el zen, alcanzamos una perspectiva nueva y mucho más consciente de nosotros y del mundo. Y esto se consigue, principalmente a través del *zazen*, o meditación budista, práctica desarrollada por la escuela Soto japonesa, con la cual se potencia la conciencia y la atención.

El *zazen* es la práctica en la clásica postura del buda sentado en la posición del loto. Esta posición se puede ver en numerosas estatuas de Buda a través de todo Oriente: un hombre en calma con los ojos semicerrados, la espalda erguida y las piernas cruzadas en posición de "loto". En el *zazen* esto se suele hacer sobre un pequeño cojín redondo llamado *zafu* en japonés, que ayuda a equilibrar la columna y a lograr una postura que facilita la conexión con uno mismo.

Hay diferentes aproximaciones al *zazen*. Algunas destacan el flujo natural de la respiración y una posición cómoda, mientras que otras enfatizan en asegurar físicamente una postura correcta. La regulación de la respiración y la postura de la columna, piernas y manos son esenciales. En Estados Unidos y Europa, al extenderse y mezclarse con otras disciplinas, se han establecido muy diferentes prácticas del *zazen*. De hecho, se puede realizar el *zazen* caminando, o simplemente sentado en una silla.

No obstante, aunque en el tema físico haya diferentes enfoques, los puntos esenciales y fundamentales del *zazen* permanecen invariables. Se requiere una atención constante y al mismo tiempo tranquila por parte del practicante. El pensamiento se libera; ni piensa ni deja de pensar. Se deja pasar. No adhiere ni rechaza, como si las ráfagas mentales fueran nubes que atraviesan el cielo sin dejar rastro. Esta tranquila y atenta contemplación llevará al seguidor a descubrir su naturaleza esencial, igual que sucede cuando dejamos de remover el agua de un estanque. Cuando se calma, podemos al fin ver el fondo con claridad.

Se ha confundido mucho el zen en Occidente, divulgándose que es una práctica de relajación. También se ha dicho y se sigue diciendo que el zen es una terapia más. Desde luego, asumiendo que ambas frases tienen

su parte de verdad, el zen es mucho más profundo y amplio. Efectivamente, el zen produce una relajación profunda y duradera cuando se practica, y por ende, es una actividad terapéutica, porque produce unos beneficios inmensos a nivel mental y emocional. Sin embargo, sería muy injusto decir que el zen es solo eso. El zen potencia la concentración, la claridad mental y emocional, nos permite llegar hasta nuestra verdadera esencia, hasta nuestro propósito en este mundo, aumentando nuestra responsabilidad. Produce un equilibrio y calma duraderos y profundos, además de conectar con nuestra espiritualidad. Es indudable, por tanto, que si se practica con entrega, el zen transforma totalmente la vida de una persona.

## EL COACHING

Los orígenes del coaching son mucho más difusos que los del zen. Hay numerosas influencias y disciplinas que han conformado el coaching como profesión y metodología, lo que provoca esta confusión. Mientras que algunos autores hablan de que el origen fundamental del coaching está en la PNL, programación neurolingüística, disciplina creada por John Grinder y Richard Bandler, otros hablan de Thomas Leonard como el padre del coaching, y otros de la influencia decisiva de la psicología humanista.

En realidad, la verdadera base metodológica del coaching no es la psicología, sino la filosofía griega de hace 2.000 años, y concretamente el método que utilizaba Sócrates, llamado mayéutica, que consistía en realizar preguntas a la persona para que fuera resolviendo sus problemas de forma autónoma, y accediera así a su verdadero potencial. Sócrates creía firmemente que todo ser humano tenía un potencial enorme que ni siquiera conocía y que le permitía realizar cualquier empresa que se propusiera.

Volviendo al coaching como disciplina aparecida en el siglo XX, autores como John Whitmore hablan del origen deportivo del coaching, a través de Timothy Gallwey, que publicó el libro *The Inner game of Tennis*, donde se destacaba la importancia del poder mental para el éxito en el deporte, al mismo nivel que el físico. Whitmore, por su parte, es considerado el precursor del coaching en la empresa y escribió posiblemente el libro más importante sobre coaching de la historia, *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*.

En cualquier caso, el coaching tiene numerosas influencias, aparte de la PNL y el deporte, como por ejemplo la psicología humanista, defendi-

da por Abraham Maslow y Carls Rogers, el existencialismo y, por supuesto, las tradiciones espirituales orientales.

Desde luego, se ha convertido en una metodología con una eficacia impresionante a la hora de clarificar y alcanzar objetivos, desarrollar planes de acción, potenciar la responsabilidad e incrementar la conciencia sobre el potencial de una persona.

El coaching, tal y como lo define la ICF —International Coach Federation—, es una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que este esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado despende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y de la aplicación del método de coaching.

## LAS ONCE COMPETENCIAS CLAVE EN EL COACHING

Las siguientes once competencias básicas de coaching han sido desarrolladas por la ICF para establecer unos estándares rigurosos para la profesión a nivel internacional. Son las siguientes:

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales. Capacidad de comprender la ética y los estándares del coaching y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones del mismo.
2. Establecer el acuerdo de coaching. Habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de coaching y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de coaching.
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.

4. Estar presente en el coaching. Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.
5. Escuchar activamente. Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.
6. Realizar preguntas potentes. Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.
7. Comunicar directamente. Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.
8. Crear consciencia. Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia, y de ese modo alcanzar los resultados acordados.
9. Diseñar acciones. Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.
10. Planificar y establecer metas. Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.
11. Gestionar progreso y responsabilidad. Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos de este.

## DIFERENCIAS CON OTRAS PROFESIONES

### ¿Es un tipo de consultoría?

El coaching empresarial no es consultoría. Es un tipo de asesoramiento diferente. La consultoría ofrece soluciones y modelos estandarizados a la empresa, mientras que a través del coaching el empresario o directivo encuentra sus propias soluciones y crea sus modelos únicos de manera personalizada, con la ayuda y apoyo del coach. Esto provoca que las deci-

siones y actuaciones sean mucho más creativas e innovadoras, puesto que han sido creadas a partir del potencial y recursos internos de la propia empresa. El consultor llega como un experto, le dice lo que tiene que hacer y cobra. El coach llega como un compañero de viaje, le pregunta, cuestiona sus ideas y decisiones para abrir su foco y liberar su creatividad, le ayuda a que encuentre su solución... Y por supuesto, también cobra.

## ¿Es un tipo de terapia?

Rotundo no. Aunque algunas terapias ya utilizan determinadas técnicas similares al coaching, la base es totalmente diferente, y cada profesión tiene su propio ámbito de actuación. Mientras que la terapia se centra en "arreglar" algo que no funciona, el coaching se centra en "mejorar" algo que puede funcionar mucho mejor, o lo que es lo mismo, descubrir el potencial enorme que todos llevamos dentro. La mayoría de las terapias se centran en "el problema", mientras el coaching se basa en "la búsqueda de soluciones". Además, el pasado es un elemento importante de la mayor parte de las terapias, mientras que el coaching se basa en el presente y el futuro. El terapeuta normalmente da soluciones y consejos, el coach no. El coach le ayuda a que encuentre sus propias respuestas. Por último, el coaching es un proceso más práctico, orientado a la acción.

## ¿Es un tipo de *mentoring*?

El *mentoring* tiene algunos rasgos similares al coaching, pero en esencia es diferente, ya que el mentor da consejos y recomendaciones a su discípulo, mientras que el coach no da esas soluciones, sino que ayuda a su cliente a encontrar sus propias respuestas. El mentor, por otra parte, se postula como el experto, manteniendo una relación de superioridad con respecto a la persona de la que está encargado. El coach, sin embargo, mantiene siempre una relación de igualdad con el cliente.

El *mentoring* surge habitualmente en una empresa donde una persona que lleva bastantes años en ella aconseja a un empleado joven y con potencial, para que desarrolle su carrera profesional en dicha empresa de manera exitosa. Así, el *mentoring* puede durar años. De todas maneras, el *mentoring* puede ser también externo, pero como se ve, las diferencias con el coaching son claras. El coaching, aunque puede estar integrado en la estructura de la empresa, es esencialmente externo, precisamente porque una de sus funciones principales es proporcionar una visión externa y objetiva al cliente.

### ¿Se trabajan solo objetivos profesionales o empresariales?

También es un error. El coaching es válido para cualquier tipo de objetivo, sea pequeño, mediano o grande. Dejar de fumar, adelgazar, potenciar la autoestima y seguridad en uno mismo, vencer el pánico a hacer presentaciones en público, mejorar la comunicación con la pareja o familiares, reconectar con tu esencia y valores, potenciar la inteligencia emocional y social... Son solo algunos ejemplos de los muchos objetivos que pueden trabajarse con un coach.

## ¿ESTÁ PREPARADA UNA EMPRESA PARA IMPLANTAR UN PROCESO DE COACHING?

Hay una serie de requisitos imprescindibles que tiene que cumplir una empresa para implantar con eficacia un proceso de coaching. Son los siguientes:

1. Apoyo y compromiso total de la alta dirección con el proceso de coaching. La dirección debe conocer qué puede lograr con el coaching y creer totalmente en su metodología.
2. Que exista en la organización un modelo de competencias en la empresa, basadas en sus valores y misión, con criterios objetivos de los comportamientos observados en los directivos y empleados de la organización. Esta es una base seria y objetiva para el desarrollo del coaching. El coach puede ayudar a la empresa en esta compleja labor previa, mediante la creación conjunta de un inventario de competencias sobre las que se realizará el cuestionario *feedback* 360º.
3. Que se implementen herramientas previas de evaluación específicas y objetivas (autoevaluación, *feedback* 360º) antes del proceso puro de coaching. El coach conoce y dispone de estas herramientas de evaluación, así que también ayudará a la empresa a implementarlas.
4. Comenzar el coaching solo en un departamento concreto, o a determinados directivos de la compañía (los más entusiastas con el coaching), para que ellos hagan de agentes del cambio para el resto de directivos, ejecutivos o departamentos (prueba piloto). Además, el coaching debe ser siempre voluntario para el directivo. Si se ve obligado, directa o indirectamente por la compañía,

el coaching no tendrá éxito y supondrá una pérdida de dinero y tiempo. Y créame, he visto muchos ejemplos de esto.

5. Que exista un sistema de medición para el avance del coaching (estudio de impacto en la mitad del proceso, nueva autoevaluación, conversaciones de desarrollo, informes a la alta dirección). De esta manera se evaluará la efectividad real del proceso y podrá establecerse alguna modificación.
6. Confidencialidad absoluta de las conversaciones o información surgida en el coaching. La dirección debe entender que el coach solo podrá facilitarle informes generales del progreso de los directivos que están siendo entrenados, pero nunca los detalles ni datos de las sesiones, ejercicios y cuestionarios. Así los directivos hablarán con total sinceridad y libertad, aspecto esencial para el éxito del proceso.
7. Disponibilidad de presupuesto suficiente. Un proceso a medio camino puede convertirse en un fracaso.
8. Debe formar parte del plan estratégico de la compañía, del objetivo de cambio cultural de la organización, debe integrarse como un proceso a largo plazo y no ser una herramienta puntual. El coaching, sobre todo, permite un crecimiento sostenible y duradero de la organización.
9. Disposición a aprender en el camino, con flexibilidad y humildad, con paciencia y no buscando resultados inmediatos, y aceptando que puede surgir la necesidad de desarrollar cambios en la organización que resulten difíciles o desagradables.
10. La elección del coach o empresa de coaching. El coach debe tener una formación y experiencia adecuadas, reconocidas o certificadas por la ICF (Federación Internacional de Coaching).

Si una compañía cumple estos diez requisitos, tiene garantizado al 100% el éxito absoluto del proceso de coaching, y en la historia de su empresa habrá un antes y un después de esta experiencia. Nada volverá a ser igual, sino mucho mejor.

Una vez definidos los dos pilares del Zen Coaching, y sus diferencias con otras profesiones o disciplinas similares, vamos a entrar en profundidad en la unión mágica de estas dos metodologías, en la fusión de lo más poderoso que las culturas occidental y oriental nos ofrecen en cuanto a desarrollo personal y profesional.

## LA UNIÓN DE ORIENTE Y OCCIDENTE: El Zen Coaching

El zen nació hace más de 2.500 años. El coaching hace unos 40. El Zen Coaching ha surgido en el siglo XXI, en el año 2007... porque tenía que nacer este año y este siglo. Cuando me planteé escribir un libro que resultara realmente útil tanto a empresas como a personas para lograr sus metas con más rapidez y eficacia, pensaba en coaching.

El coaching es una maravillosa metodología, un proceso práctico que se desarrolla entre un coach y un cliente, en el cual ambos se enfocan en lograr los objetivos del segundo. Es una profesión reconocida internacionalmente, con varias organizaciones internacionales como la International Coach Federation. Yo, como coach, quería escribir un libro que marcara una diferencia. Sin embargo, ya conocía muchos libros de coaching, de hecho los había leido ávidamente, con lo que concluí que para ofrecer un verdadero valor añadido al mundo del coaching, no tenía que escribir un libro sobre coaching. Paradójico ¿no?

En realidad estaba practicando una de las técnicas más creativas que veremos en este libro: situarse fuera de la zona de confort planteándome un dilema sin solución... aparentemente. La verdadera creatividad está ahí. Yo lo sé muy bien. He trabajado como director creativo publicitario durante quince años, resolviendo dilemas sin solución. Constantemente los clientes me pedían que creara un anuncio totalmente sorprendente y creativo, y al mismo tiempo me exigían que el producto estuviera el 80% del tiempo en pantalla. Si tienes que realizar algo nuevo y potente, el hecho de enseñar el producto desde el *segundo 5* del anuncio no ayuda, ¿verdad? Más bien destroza cualquier intento de creatividad o sorpresa.

Pues bien, como digo he lidiado con muchos tipos de clientes, y curiosamente, todos me pidieron lo mismo. Durante todos esos años despotricaba contra ellos por su falta de criterio y coherencia, aunque finalmente lograba resolver el "dilema", el anuncio publicitario era aprobado y la vida continuaba.

¿Y a qué viene todo esto? Mi trabajo como creativo durante tantos años me obligó a sacar toda mi creatividad para resolver cuestiones extremadamente complicadas, e incluso imposibles. Hoy me doy cuenta de que la creatividad publicitaria tiene mucho que ver con los dilemas o *koans* que los maestros zen ofrecen a sus discípulos para abrir su campo de visión y fomentar su pensamiento lateral. ¡Qué gran descubrimiento!

El mundo zen ha estado siempre junto a mí, de forma oculta, y ahora muy presente. Este aprendizaje oculto de uno de los pilares del zen, a través de mi anterior profesión, me enseñó que hay muchas conexiones que no vemos en nuestra vida cotidiana, y que «ver» esas conexiones un día cualquiera puede cambiar nuestra vida, o la vida de nuestra empresa. La conexión del mundo zen con mi profesión de creativo publicitario es la primera. La segunda es la conexión del mundo zen con el coaching, mi nueva profesión desde hace años.

El coaching abrió mi mente a un mundo nuevo e inmenso. Me permitió transformar mi vida personal y profesional de forma sencilla y práctica. Me enseñó cómo ayudar a los demás a transformar también su vida, profesión y empresas con sus técnicas sencillas y su metodología práctica. Y sobre todo, gracias a su sentido común. Cuando alguien dice: "¡Pero, si eso es de sentido común!" siempre contesto: "Lo sé, sin embargo, el sentido común es el menos común de los sentidos".

El sentido común conecta como vasos comunicantes el zen con el coaching. En ocasiones, los pasos pequeños y sencillos pueden llevar con el tiempo hacia los desafíos más ambiciosos. Realmente, mientras iba introduciéndome más y más en el mundo zen, y en paralelo iba practicando el coaching de forma profesional con intensidad, iba percibiendo conexiones y conexiones, hasta que llegó un momento en que todas esas conexiones tomaron forma y dieron lugar a una metodología única y revolucionaria: el Zen Coaching. Mientras el coaching es, desde mi punto de vista, el proceso más eficaz y revolucionario para alcanzar metas y objetivos, el zen tiene la magia de permitirle disfrutar del presente, conectar con su verdadero ser, encontrar su centro de equilibrio vital.

Por tanto, el Zen Coaching es la metodología que funde ambas filosofías para lograr compatibilizar el logro de sus metas y sueños, con el hecho de mantener el equilibrio en su vida o trabajo, disfrutar del ahora y vivir plenamente cada momento.

Así que cuando un día surgió el concepto Zen Coaching, me dije: esto es lo que estaba buscando. Había resuelto mi particular *koan*, mi dilema irresoluble. Esto sí era algo diferente, nuevo, que nadie había abordado hasta ahora de manera explícita y denominándolo con un nombre concreto.

El Zen Coaching puede aportar mucho al mundo de la empresa y también al mundo del crecimiento personal y profesional. Cubre una gran necesidad que ni yo ni mis clientes teníamos cubierta hasta ahora. El logro de metas es maravilloso, pero ninguna meta es más importante

que uno mismo. Cuando sentimos obsesión por conseguir resultados, sin darnos cuenta estamos echándonos a la espalda una pesada carga que va minando nuestra salud y nuestro equilibrio. Y la causa fundamental es dar prioridad a nuestros objetivos sobre nuestro propio equilibrio y disfrute.

Quizá por ello tantas personas brillantes, cuando han llegado a la gran meta por la que han estado luchando toda su vida se quedan vacías... Pensaban que cuando consiguieran ese gran sueño iban a ser felices, cometieron el error de invertirlo todo, incluso a sí mismos, en el logro de ese objetivo, y en el momento de llegar a la cima de esa gran montaña, se sienten solos, perdidos. Esta es la famosa crisis de sentido de la que hablaba John Whitmore en su libro *Coaching*, que experimentan tantas personas hacia la mitad de su vida, en torno a los 40 años. Se dan cuenta de que todo el tiempo y esfuerzo invertido tiene poco sentido porque su vida está hueca.

Sin embargo, si nos vamos al otro extremo, dedicándonos a disfrutar únicamente del presente y de nuestro día a día, dejaremos de vivir en la realidad y nos convertiremos en unos desubicados sociales o en unos marginados. Viviremos absortos en nuestro crecimiento personal y olvidaremos toda norma social, desoiremos cualquier idea de esforzarnos por conseguir objetivos o metas, despreciándolos como si fuesen obra del diablo. Esta es una actitud sin duda igualmente problemática y difícil para la persona, ya que incentiva la progresiva radicalización y huida hacia el individualismo, con el consiguiente aislamiento y deterioro humano y mental.

Así pues, para combatir ambos momentos críticos es necesario un equilibrio entre la ilusión y trabajo por lograr metas y resultados... y la capacidad para disfrutar del presente, de enfocarse primordialmente en lo positivo y de conectar con uno mismo. Este gran equilibrio se consigue mediante la fusión del Zen Coaching.

Y esta fusión tiene un valor enorme no solo en lo individual, sino también en lo empresarial. La capacidad de integrar a los empleados en un proyecto común que abarque mucho más que el logro de resultados y beneficios, el aumento extraordinario en la motivación de los empleados gracias a unas herramientas que permiten no solo la ejecución de tareas, sino la posibilidad de disfrutar de su trabajo, de sentirse importantes dentro de la estructura de la empresa, cada persona desde su puesto, desde sus responsabilidades y tareas.

A lo largo del libro incluiré muchas ideas prácticas del Zen Coaching que pueden implantarse fácilmente en una empresa y que pueden lograr

cambios imprevisibles en la productividad y motivación de los trabajadores, además de técnicas dirigidas específicamente a potenciar las habilidades de liderazgo de los directivos que deseen introducir el Zen Coaching en su empresa, con el fin de dirigir mejor a sus equipos, gestionar mucho mejor su tiempo, equilibrar su vida y conectar con muchos de sus recursos y cualidades olvidadas a causa de la presión y frenesí diarios.

## LOS PILARES DEL Zen Coaching

La tradición japonesa dice que hay tres poderes fundamentales:

- El poder de la espada.
- El poder de la joya.
- El poder del espejo.

El poder de la espada simboliza el poder de las armas, el poder de la joya simboliza el dinero, mientras que el poder del espejo simboliza el poder del conocimiento de uno mismo. Según esta tradición, el poder más importante que un ser humano puede obtener es el *poder del espejo*. Es decir, conocer la potencialidad de cada uno, las capacidades que podemos desarrollar, percibir también nuestras debilidades y fortalezas actuales, nuestras metas, nuestro propósito, nuestros valores. Este poder supera a cualquier poder.

El Zen Coaching cree incondicionalmente en la persona, en su enorme potencial. Cree que cada ser humano tiene un héroe dentro, con dones únicos y una misión importante que desarrollar. Uno de los verdaderos pilares es la filosofía griega, y en concreto, la figura de Sócrates. Sócrates creía que cualquier persona, independientemente de su clase social o económica, era valiosa y única, y tenía dentro los recursos para desarrollar una labor grande y maravillosa.

Hay una historia de Sócrates que ilustra esta fe en el hombre. Sócrates visitó a un ignorante delincuente que estaba en prisión para realizar un experimento que probase su afirmación de que toda persona tiene un potencial enorme por desarrollar. Empezó a hacerle preguntas abiertas (¿Qué...? ¿Cómo...? ¿De qué manera...? ¿Cuándo...?) y poco a poco, el analfabeto prisionero iba respondiendo, extrayendo de su interior más respuestas creativas, hasta que consiguió él solo resolver un complejo teorema. Sócrates tan solo le formuló preguntas, las preguntas poderosas que utiliza el Zen Coaching.