

Índice

	Prólogo de Francisco Román	11
	Presentación	15
	PRIMERA PARTE. <i>Coaching</i> con uno mismo	
1	Autoconciencia. Estar despierto	25
	1. Empecemos por estar <i>inquietados</i>	25
	2. Qué deberíamos entender por estar despierto	27
	3. Niveles y medida de la autoconciencia	32
	4. Para qué sirve esto de intentar vivir más despierto	35
	5. Cómo es eso de tomar consciencia de uno mismo y de lo que nos rodea	37
	6. Escuchar a nuestro cuerpo y conocer nuestros sentimientos y emociones	38
	7. Cómo avanzar para lograr estar más despiertos	39
2	Interiorización y autoconocimiento	45
	1. ¿Quién soy yo?	45
	2. ¿Cómo funciona mi cabeza?	48
	3. Midiendo la inteligencia humana	48
	4. La influencia de las emociones	51
	4.1. ¿Y qué son las emociones?	52
	4.2. ¿Qué tipos de emociones hay?	54
	4.3. ¿Cómo actuar entonces frente a las emociones?	55

	5. Más claves para actuar frente a las emociones	56
	6. ¿Cómo estoy ahora?.....	58
	7. ¿Qué quiero?.....	61
	8. Buscando en nuestro interior	64
3	Tener un propósito y alcanzar objetivos	69
	1. Haz realidad tus sueños	69
	2. Metas frente a objetivos.....	72
	3. Actitud frente a objetivos.....	74
	4. Metodología para alcanzar objetivos.....	78
	5. Otras referencias metodológicas.....	80
	6. Algunos trucos.....	81
4	Organización interna	85
	1. Organizarse para hacer las cosas	85
SEGUNDA PARTE. Habilidades personales		
5	La confianza	117
	1. Una metahabilidad fundamental: la confianza.....	117
	2. La confianza a nivel social.....	118
	3. La confianza a nivel profesional.....	123
	4. La confianza a nivel individual: la autoconfianza.....	127
	5. Talento y autoconfianza	129
6	Creatividad	135
	1. Las betahabilidades.....	135
	2. Creatividad e innovación.....	136
	3. Qué es la creatividad.....	137
	4. Procesos y formas de creatividad	141
	5. Ser creativo: una actitud mental	142
	6. Cómo son las organizaciones y los individuos creativos.....	145
	7. Etapas en el proceso de creación	148
	8. Lo más importante: identificar los cazaderos	149
7	Comunicación	159
	1. Habilidades operativas.....	159
	2. La comunicación entre personas.....	160
	3. Causar una buena impresión.....	161
	4. La comunicación no verbal.....	165
	5. Los gestos	168
	6. Los microgestos	174

	7. El genio orador	177
	8. Conclusiones.....	181
8	Asertividad, escucha y empatía	183
	1. Las habilidades interpersonales	183
	2. Tipos de comportamiento relacional.....	188
	3. Qué es la asertividad.....	191
	4. ¿Por qué es tan difícil ser asertivo?	192
	5. Algunas creencias erróneas.....	193
	6. Cuando emplear la asertividad.....	197
	7. Cómo poner en práctica la asertividad.....	199
	8. Pasos para hacer una petición de forma asertiva	202
	9. El milagro de la escucha	204
	10. Qué hay detrás del hecho de escuchar	207
	11. Empatía, simpatía y compasión	209
	12. Por qué es tan importante la empatía.....	211
	13. Conclusiones.....	212
9	Liderazgo	213
	1. Las habilidades directivas.....	213
	2. Qué es un líder y tipos de liderazgo.....	215
	3. Directivo frente a líder.....	217
	4. El líder perfecto no existe.....	219
	5. Exigencias a los nuevos directivos	221
	6. Cualidades del líder	225
	7. Medición de los elementos de liderazgo.....	228
	8. Estilos de liderazgo.....	232
	9. Conclusiones.....	239
10	La actitud vital	241
	1. La energía interior.....	241
	2. Cómo potenciar una actitud vital positiva	244
	3. Inasequibles al desaliento: la resiliencia.....	246
	4. Características de las personas invencibles	246
	5. La generosidad y el perdón.....	251
	6. La generosidad: compartir	254
	7. Y el agradecimiento	255
	8. La sonrisa.....	257
	8.1. Tipos de sonrisas.....	258
	9. Conclusiones.....	262
	Bibliografía	265
	Índice de cuadros	277
	Índice onomástico	281

Prólogo

Cuando Miguel Udaondo dejó Vodafone en 2009, después de una fructífera trayectoria de 15 años en dos épocas diferentes, su principal deseo era dedicar su tiempo a escribir y dar clases. Sin embargo, en los primeros años de esa nueva etapa de su vida, la escritura quedó relegada a un segundo plano. En ese período, Miguel impartió (y también recibió) muchas clases e hizo otras muchas cosas que le interesaban. Los días sólo tienen 24 horas y las personas como él, curiosas por naturaleza y ávidas de conocimientos, necesitarían unas cuantas más para poder hacer todo lo que les gustaría. Finalmente, Miguel se centró en la escritura y pudo desarrollar las ideas que tenía en mente desde hacía tiempo. El fruto de esa dedicación lo tiene ahora mismo en sus manos.

En este libro Miguel ha volcado no sólo los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación como *coach* ejecutivo, a lo que se dedica desde hace cinco años, sino también su continuo aprendizaje autodidacta (bendita curiosidad...) y las experiencias vividas a nivel personal y profesional. Lo que ha pretendido es que este texto sirva como guía a quien quiera desarrollar sus habilidades personales y modificar sus hábitos de conducta, sustituyendo las conversaciones entre el *coach* y el individuo por un diálogo interno. A primera vista puede parecer más complicado seguir un proceso de este tipo, sin la presencia física del *coach*, del entrenador que nos obliga a esforzarnos para cambiar, y conseguir nuestros objetivos. No tiene por qué ser así. No olvidemos que el *coach* es un

guía, un catalizador, pero el esfuerzo siempre debe hacerlo el individuo. Si cuenta con fuerza de voluntad y perseverancia, un libro como este puede ayudarle en sus objetivos igual que lo harían unas sesiones de *coaching*.

Quizá resulte útil aclarar y precisar a qué me refiero con «un libro como este». Es un libro sobre *coaching*, obviamente, o mejor dicho, sobre *autocoaching*. ¿Y qué más? En primer lugar, me llama la atención que la propia estructura del libro se corresponde con el proceso que, presumiblemente, el lector va a emprender, lo que creo que puede serle de ayuda en ese camino. En cuanto a los contenidos, el autor se ha preocupado por ofrecer un sucinto pero suficiente aparato teórico, que sitúa al lector en cada tema antes de entrar propiamente en materia. Además del texto en sí, nos encontramos con apartados diferenciados que incluyen ejercicios prácticos e información complementaria con curiosidades, anécdotas... El resultado es un libro ameno y entretenido. A este carácter contribuye también el estilo del autor, que sin duda busca acercar y desmitificar los conceptos que trata.

Estoy convencido de que es este un libro que puede resultar muy útil para quien se proponga seriamente cambiar para mejor y esté dispuesto a trabajar en ello. Se destilan en él muchas reflexiones que podemos trocar en enseñanzas: para vivir plenamente, para conseguir todo lo que queremos, debemos estar despiertos y atentos a todo (nunca se sabe dónde está la oportunidad); tomar conciencia de nosotros mismos y de lo que nos rodea. La curiosidad, la búsqueda y el aprendizaje han de ser permanentes. Es esencial tener una meta clara a la que dirigirse y, para llegar hasta ella, lo mejor es marcarse objetivos parciales, ser constantes y organizados, así como estar dispuestos a hacer sacrificios: nada es gratis. Y, por último, todo este trabajo, todo este esfuerzo, debemos hacerlo siempre con humildad, con compromiso y, por qué no, con sentido del humor.

No quiero olvidarme de un concepto que a Miguel le encanta y que ha desarrollado ampliamente, no sólo en este libro: las «fuentes de energía», esos resortes que podemos activar internamente para conseguir lo que nos proponemos y avanzar en la vida con optimismo. Estoy seguro de que tras la lectura de estas páginas le resultará más fácil poner en marcha su ilusión, su autoconfianza y su creatividad, por ejemplo, pero ¡jojó!

no de forma automática. Entonces ya tendrá claro que el único camino posible para ello es el trabajo duro y continuo.

Como en cualquier libro de estas características, aquí podemos encontrar los conocimientos del autor, pero me atrevería a decir que hay más que eso. En *Tú eres tu coach* hay mucho de su creador como persona. Los que hemos compartido con él la aventura de un proyecto común sabemos de su energía, su entusiasmo, su curiosidad, su vitalidad... y, siempre, su perenne sonrisa. De una u otra forma, tamizado por el rigor académico exigible, eso es lo que Miguel vuelca aquí.

Tú eres tu coach no deja de ser un instrumento más de su autor dentro del objetivo global por el que se dedica al *coaching*, que no es otro que ayudar a los individuos a reforzarse, a ser mejores y más felices. Como *coach* está especializado en el desarrollo profesional porque considera que hoy más que nunca, cuando vivimos aún las consecuencias de una crisis económica devastadora, los proyectos empresariales sólo pueden hacerse realidad si hay personas detrás, un equipo con capacidades y un gran espíritu.

Yo también estoy convencido del valor que puede aportar el *coaching* a las organizaciones, pero, sobre todo, creo en su valor como herramienta de crecimiento personal. Y considero que en lo que más puede ayudar a las personas es en darles la determinación necesaria para hacer las cosas. Esa es la palabra clave: determinación. Ahora se habla mucho del talento y de su gestión, pero ¿no es acaso la mejor definición del talento la de «inteligencia en acción»? El lema de cualquier persona que quiera crecer como tal o desarrollarse a nivel profesional debería ser «puedo, quiero y voy a hacerlo». Esta frase, que todos deberíamos repetir como si de un mantra se tratase, me recuerda algunas de las fases de aquella aventura profesional en la que Miguel y yo coincidimos con otros muchos. Momentos en los que el objetivo parecía imposible de alcanzar. Nuestra inspiración era la frase «lo hicieron porque nadie les dijo que era imposible», una adaptación un tanto castiza del *possunt quia posse videntur* de Virgilio. ¿No es acaso este el resumen de cualquier proceso de avance, de evolución, de determinación, sea colectivo, sea individual? Pues así, mejor contado y aplicable a cada uno, nos lo explica Miguel en *Tú eres tu coach*.

Casi al finalizar el libro, en unas breves conclusiones, Miguel asegura haber sido egoísta al escribir estos capítulos, por lo mucho que ha disfrutado. Si hasta ahora me he manifestado coincidente con sus ideas, en esta apreciación no estoy de acuerdo: creo que ha sido tremendamente generoso al querer compartir con nosotros sus conocimientos y su experiencia. Por ello le doy las gracias. Muchas gracias por ayudarnos a cambiar, a progresar, a ser más plenos y, por tanto, más felices. Un abrazo, Miguel; y a ti, lector, que lo disfrutes y te ayude.

Francisco Román

Presidente de Vodafone España



Presentación

En noviembre de 2012, la situación económica en España era preocupante, pues llevábamos unos años de dificultad en lo material y de cansancio en lo anímico. Tengo la impresión de que en ese momento las expectativas vitales de muchos de nosotros, así como el nivel de optimismo de gran parte de la población, eran, cuando menos, mejorables.

En ese contexto, la directora general de la Asociación Española para la Calidad (AEC) me propuso impartir la conferencia magistral en el acto central del Día Mundial de la Calidad, que tuvo lugar el 8 de noviembre en el salón de actos del Ministerio de Industria en Madrid.

Mis objetivos para esa intervención fueron tres: enviar un mensaje de optimismo a los asistentes, hacerles participar mediante dinámicas y ejercicios, y tratar de conseguir que se divirtieran. Parece que no fue mal del todo. Si tienes ganas de soportarme durante poco más de una hora, creo que la encontrarás fácilmente en YouTube.

Titulé a mi presentación *Fuentes de energía*, con lo que hacía referencia a los recursos que todos podemos activar buscando en nuestro interior. Cuando los ponemos en funcionamiento, potenciamos nuestra fuerza vital. De igual modo, nuestra actitud se hace más positiva ante las situaciones que nos toca vivir. Los resortes que proponía activar al auditorio

para conseguir ese chute de energía vital eran la autoconciencia (estar despierto y buscar en nuestro interior) y el desarrollo de habilidades personales, como la confianza (¡sobre todo la autoconfianza!), la creatividad o la comunicación.

Son contenidos que a mí me parecen alimento para el alma y que aportan fuerza para la mente y una sonrisa al corazón. Estos temas me apasionan y sobre ellos he escrito artículos y he impartido clases, tanto en empresas como en cursos de posgrado. Fue un placer hacer una puesta al día de sus respectivos avances mientras preparaba mi discurso.

Confieso que yo mismo me iba animando al trabajar sobre estas materias y leer cosas nuevas sobre cada una de ellas. Así, fui muy consciente de que aquello que estaba destinado a intentar que otros se motivaran me estaba enriqueciendo y dando fuerza a mí mismo.

Como parece que gustó, empecé a tener cada vez más claro que podría ser de interés dar un poco más de difusión a lo que estaba elaborando. Bueno para otros y estimulante para mí. Entonces, desde enero de 2013 empecé a escribir artículos profundizando en mis fuentes de energía interna que publicaba mensualmente en la revista especializada *Forum Calidad*. Para su redacción me obligaba a mí mismo a buscar, estudiar y profundizar en sus contenidos.

Y así, al seguir estudiando, ampliando y detallando lo que había escrito, descubrí que debía compartir lo que había adquirido y escribir un nuevo libro: este volumen que ahora tienes en las manos, en el que he puesto un montón de ilusión. Sus contenidos me han servido para modificar algunos de mis propios comportamientos y para intentar adquirir nuevos hábitos que me parecían muy positivos y enriquecedores.

Entonces me di cuenta de que lo que había estado haciendo con algunas de las habilidades objeto de mi trabajo y que aquí se contemplan era sencillamente hacer *coaching* conmigo mismo: ser mi propio *coach*. ¡Ya tenía título para el libro!

Cómo está estructurado este libro

Tú eres tu coach está dividido en las dos partes antes mencionadas y que te recomendaría que siguieras. No obstante, he intentado que también

puedas entrar en el libro por el capítulo de tu interés, sin que por ello vayas a encontrar dificultades para centrarte en su contenido.

En cuanto a cada capítulo, además del texto en sí, he incluido elementos que espero que puedan ayudarte a la reflexión, a tu trabajo interior, así como a potenciar tu propia motivación. Estos elementos son:

- Un montón de frases inspiradoras de gente estupenda que me han parecido que podrían ser estimulantes e invitarte a la reflexión. Es lo primero que te vas a encontrar en casi todas las páginas con contenido del libro (es decir, salvo los índices).
- Ejercicios, de los que encontrarás más de 30. Se trata tanto de dinámicas como de herramientas que te propongo para que profundices y practiques sobre los contenidos de cada capítulo. Verás que prácticamente todos se pueden aplicar lo mismo en tus ejercicios de *auto-coaching*, como si decides ponerlos en práctica con grupos.
- Información complementaria con curiosidades, anécdotas, listas, recomendaciones o reseñas biográficas. Su objetivo es enriquecer la información y, sobre todo, hacer el texto más ágil y más entretenido. La he ordenado en dos grupos, a los que he llamado curiosidades y epopeyas personales.
- Índices. ¡Me encantan los índices! Para mí son un exponente del nivel de seriedad de un libro. Por eso, aunque verás que mi estilo trata de ser directo y coloquial, no obsta para que el contenido sea absolutamente riguroso. Debe de ser mi ordenada faceta ingenieril. Así comprobarás que, además del clásico índice general, he incluido un índice onomástico de todas las personas a las que hago referencia en el texto, excluyendo a los autores de las frases de encabezamiento de cada página. También está indexado el contenido de los ejercicios y la información complementaria.

Primera parte

Coaching con uno mismo



Introducción

Hacer *coaching* con uno mismo

El *coaching* es una técnica de desarrollo personal y profesional que sirve para liberar el talento de las personas, modificar sus hábitos de conducta y optimizar su desempeño. Es un proceso de acompañamiento individualizado que está estructurado sobre conversaciones entre dos personas. En esas conversaciones se formulan preguntas para las que el sujeto debe encontrar sus propias respuestas y después actuar en consecuencia.

Para hacer *coaching* contigo mismo, la meta a alcanzar puede ser equivalente. La diferencia radica en que en vez de conversaciones se tratara de llevar a cabo un diálogo interno.

Yo lo he puesto en práctica y te prometo que no es difícil. Lo único que se necesita es tener las ideas claras de lo que uno pretende e ir trabajando y mejorando el autoconocimiento y la capacidad de autogestión. Lo bueno es que ambas son habilidades que se pueden entrenar. El resto es incorporar algo de metodología y añadir unas buenas

«La manera en que una persona toma las riendas de su destino es más determinante que el mismo destino».

Karl Wilhelm, barón de Humboldt

dosis de seriedad, disciplina, compromiso con uno mismo, trabajo, reflexión y decisión. Decisión para actuar sobre tu propia manera de ser, sobre tu modo de ver las cosas y sobre tus comportamientos y actuaciones sabiendo que el único objetivo es cambiar para mejor.

Si quieres que el mundo cambie, la manera de conseguirlo es empezar cambiando tú mismo. Mahatma Gandhi decía: «sé tú mismo el cambio que quieres ver en los demás». Porque puedes estar seguro de que es más fácil cambiar uno mismo que hacer que cambien todos los demás. Y para eso siempre estás a tiempo.

«Solamente hay una esquina del universo que tú puedes mejorar, y esa esquina eres tú mismo».

Aldous Huxley

Pero ¿cambiar en qué? Por supuesto, tú eres quien debe encontrar la respuesta a esa pregunta al decidir en qué te gustaría o en qué te convendría mejorar.

Mi papel aquí será el de mero catalizador al proponerte un modo de actuar y unos temas que, espero, sean de tu interés. Y créeme que estaré encantado si, además, al hacerlo consigo entretenerte e incluso logro que sonrías en algún momento.

Eso sí, ten muy claro que lo vas a hacer todo tú. Esto va de *autocoaching*: tú contigo.

Cómo es el proceso

He tratado de hacer coincidente la estructura del libro con el proceso que te propongo emprender.

Así, en los cuatro capítulos que componen la primera parte, trataré de orientarte acerca de cómo llevar a cabo tu propio proceso de *coaching*. Para ello empezaremos viendo cómo trabajar la autoconsciencia y de este modo conseguir estar más alerta, más vivo. A continuación, te propondré empezar a buscar en tu interior y crear tu propia visión de futuro; para ello te sugeriré que trabajes tus expectativas y tus sueños: tu meta.

Con ese horizonte a la vista, seguiremos adelante para ver cómo puedes identificar un objetivo concreto que te lleve en la dirección deseada y trabajar sobre él. Esta primera parte concluirá con un capítulo sobre organización interna. Lo he puesto como recordatorio y llamada de atención con la idea de que te ayude a no dispersarte y a centrarte en la tarea de alcanzar tu objetivo.

La segunda parte comienza con una breve descripción de los diferentes tipos de habilidades personales. Dedico los capítulos de esta parte a cada uno de los tipos de habilidad para a continuación trabajar algunos detalles de una competencia importante y característica de ese grupo. Con ello pretendo facilitarte la elección de posibles temas sobre los que podrías trabajar ahora o en un futuro.

Y termino con lo que para mí es la clave de todo este proceso, que es tu propia actitud. A este respecto incluyo una breve información acerca de algunos de los componentes básicos que considero que pueden contribuir a potenciar una actitud vital positiva. Cada uno de ellos, a su vez, también podría ser uno de tus objetivos a considerar en tu práctica del *coaching* a tu propio aire.

Así pues, para ponerte en marcha sólo hace falta que selecciones y te centres en tu objetivo de desarrollo personal, es decir, en la habilidad sobre la que quieres trabajar. Sólo una para no dispersarte.

Mi propuesta es que te marques un plazo de entre seis meses a un año para su adquisición, experimentación, mejora o dominio hasta alcanzar el nivel que te hayas propuesto conseguir. En esa etapa es fundamental que identifiques maneras de evidenciar tu progreso porque, como sabes, lo que no se mide no mejora.

Y ya estás en marcha: desde el primer momento estudias la habilidad, reflexionas sobre ella, la entrenas y analizas en tu interior cómo te vas sintiendo a medida que vas progresando. El proceso terminará si, con la práctica que dan la constancia y el interés, mejoras en su aplicación hasta incorporar esa habilidad a tu manera de ser y la conviertes en hábito.

«¿Me preguntas por qué compro arroz y flores? Compro arroz para vivir y flores para tener algo por lo que vivir».

Confucio

Qué te propongo conseguir

Lo que espero y deseo que puedas obtener al trabajar sobre los contenidos propuestos en este libro son los siguientes objetivos:

- Que adquieras un mayor grado de autoconocimiento sobre tu estado actual, tus sentimientos y emociones, tus ilusiones y tus sueños de cara a tu propio futuro.
- Que explores mejor tus necesidades y preferencias de cara a un mejor desempeño, bien sea persona o profesional.
- Que identifiques las habilidades personales que te gustaría incorporar o perfeccionar y pongas en práctica una metodología para trabajar en su adquisición.
- Que potencies tus fuentes de energía interior. Esto lo conseguirás mediante la adquisición, la práctica y el perfeccionamiento de habilidades personales. Al aplicarlas podrás observar la evidencia de tus cambios tanto de actitud como de comportamiento.
- Que encuentres motivación y compromiso para iniciar, producir y mantener estos cambios, cuya meta es ayudarte a estar más vivo y, espero sinceramente, que también un poco más feliz.

«Cualquier cosa en la vida que valga la pena tener vale la pena trabajar para conseguirla».

Dale Andrew Carnegie