

Revista digital

**AECODE**

**01**

La revista de la Asociación Española de Coaching Deportivo



# Sumario



**03. Editorial**, por María José Alaminos. **05. El entrenador deportivo actual**, por Montse Cascalló Piqueras. **08. ¿Has pensado alguna vez en potenciar tus sesiones de coaching y tus visualizaciones con los deportistas?**, por Alfredo Bastida Caro. **10. Desarrollo del talento emprendedor e Innovador**, por Raquel Casero Egido. **14. Coaching de equipos: la Fundación Valencia CF**, por Roberto Luna Arocas. **16. Coaching aplicado a la competición**, por Álvaro Merino Jiménez. **18. Diván de inteligencia emocional**, por Paloma Rodríguez López. **20. El Método Diamante**, por Héctor Sanz. **22. Espacio abierto: presentación ACECAT**, la Asociación Coaching Deportivo de Catalunya. **23. Invitados del mes.**



La revista de la Asociación Española de Coaching Deportivo

**Número 1 - año 2010**

**Edita** Asociación Española de Coaching deportivo

**Dirección editorial** María José Alaminos

**Diseño y maquetación** Valgo fitness & sport management

**Colaboradores** Montse Cascalló Piqueras, Alfredo Bastida Caro, Raquel Casero Egido, Roberto Luna Arocas, Álvaro Merino Jiménez, Paloma Rodríguez López

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin autorización expresa del editor.

Aecode no se hace responsable ni participe de las opiniones expresadas en los artículos que en ella aparecen.

**AE CODE**

# Hablando de... Coaching Deportivo



Mª JOSÉ ALAMINOS GIL-ORTEGA  
Directora de la Revista Coaching Deportivo  
mjalaminos@mariajosealaminoscoach.com

**M**e gustaría comenzar este editorial reflexionando sobre este pequeño párrafo de Lewis Carroll en "Alicia en el país de las maravillas":

*"...El Gato se limitó a sonreír al ver a Alicia. Parece bueno, pensó Alicia; sin embargo, tiene uñas muy largas, y muchísimos dientes, así que comprendió que debía tratarlo con . --Gatito, gatito, dijo, un poco tímidamente, ya que no sabía si le gustaba que le llamasen así; pero al Gato se le ensanchó la sonrisa. Ante esto, Alicia pensó: "Vaya, de momento parece complacido", y prosiguió: --¿te importaría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí? --Eso depende en gran medida de adónde quieres ir, -dijo el Gato. --¡No me importa mucho adónde...! --dijo Alicia. --Entonces, da igual la --dijo el Gato. Añadiendo: ¡Cualquiera que tomes está bien...! --¡Gracias añadió Alicia a modo de explicación.*



*-¡Ah!, dijo el gato: --ten la de que llegarás, sobre todo si caminas bastante, añadiendo: ¡...Nadie camina la vida sin haber pisado en falso muchas veces!".*

Casi todos vamos por la vida de una forma muy parecida a la que va Alicia, tanto en el plano personal como el profesional. Un poco sin saber a dónde ir, y aún cuando más o menos sabemos algo, no tenemos tan claro cómo podemos lograrlo. Por esta razón, a veces, algunos de nosotros, caminamos a la deriva y sin control sobre nuestras metas. ¡Qué interesante sería contar con una pequeña guía...!

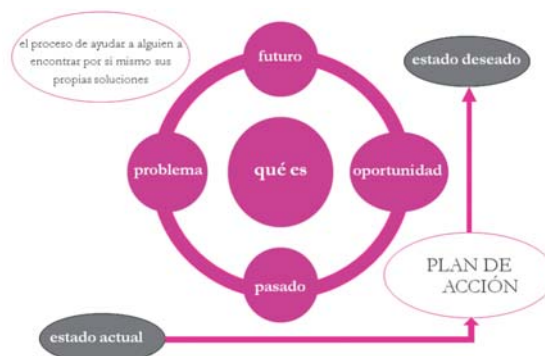
Ahí es donde el coaching y el coach pueden hacer mucho en la labor de desarrollo del profesional. Con este objetivo ha nacido esta revista, con el deseo de brindar el apoyo, a través de sus artículos y reflexiones a los profesionales del mundo del deporte. Para ello, hemos tenido la suerte de contar para este primer número con un gran número de profesionales, que desde aquí me gustaría dar las gracias por poner a nuestra disposición todo su conocimiento: **Alfredo Bastida, Montse Cascalló, Raquel Casero, Roberto Luna, Álvaro Merino, Paloma Rodríguez y Héctor Sanz.** Os invito a leer cada uno de sus artículos y establecer juntos un canal de reflexiones y sugerencias. Aquí me pongo a vuestra disposición:

**coach mª José alaminos coach /**  
movil 686279271 / [mjalaminos@mariajosealaminoscoach.com](mailto:mjalaminos@mariajosealaminoscoach.com) /

El coaching deportivo es una potente herramienta que genera un fuerte impulso para la mejora del rendimiento deportivo. Me gustaría, en este momento del editorial, realizar una breve presentación de esta magnífica herramienta que es el coaching deportivo y de la que tendrás oportunidad de seguir nutriéndote en los artículos de este número.

Está plenamente enfocado a la acción eficaz y a optimizar el rendimiento con logros reales. Una acción sostenida en el tiempo y orientada a conseguir un resultado óptimo en las áreas de trabajo que se plantean en las sesiones, y que se traduce en una fuente de motivación para seguir avanzando en el proceso.

El coaching deportivo es una potente ayuda al profesional del mundo deportivo. Está enfocado a mejorar la productividad y el rendimiento. Para alcanzar esto, el coach trabaja sobre el propio conocimiento, competencia y psicología del coachee. Se ocupa de perfeccionar algo que puede funcionar mucho mejor o lo que es lo mismo, de sacar el potencial que el profesional lleva dentro. Se basa en la búsqueda de soluciones, en la acción para la obtención de resultados. El coach no da soluciones y consejos, sino que insta a su cliente a que encuentre sus propias respuestas.



Las áreas de trabajo dentro del coaching deportivo son muy amplias:



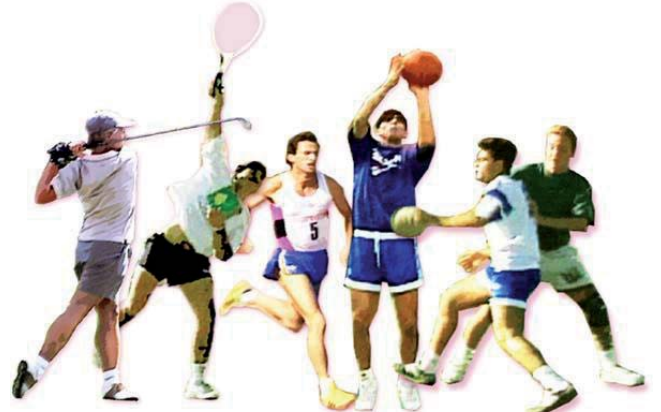
- **Coaching deportivo individual:** es el formato clásico de aplicación de coaching como herramienta de generación de resultados profesionales. Interviene un coach y un deportista (coachee) en un proceso individual, enmarcado dentro de la etapa en la que se encuentre el deportista (aprendizaje, etapa profesional o retiro) Cualquier objetivo es realizable siempre que pueda concretarse, medirse y definirse en el tiempo.



- **Coaching relacional:** es un formato más novedoso de aplicación del coaching. En el proceso interviene un coach y varios coachees. El objetivo que se persigue es mejorar la relación profesional entre ambos para contribuir a un mejor ambiente de trabajo que se extiende a unos mejores resultados deportivos.



- **Coaching para entrenadores:** consiste en facilitar a los entrenadores y técnicos deportivos, las herramientas del coaching para que lo introduzcan como una práctica potente dentro de su programa de entrenamiento. Les ayudará a integrar el desarrollo mental y emocional como una parte más de su metodología de trabajo. El objetivo es mejorar tanto la forma de relacionarse con sus deportistas como aumentar su propio desempeño laboral.



- **Coaching de equipo:** esta tipología de coaching es de gran utilidad para conseguir la integración de los equipos deportivos junto con el entrenador. Se emplean herramientas del coaching individual así como outdoor training, estudio de casos, dinámicas de grupos, metaplan, focus groups, etc.

En cualquier proceso de coaching se parte de la premisa de que el coachee es la persona que cuenta con la mayor y mejor información para abordar el trabajo sobre los objetivos que se plantea. En vez de enseñar, el coach invita al coachee a que aprenda de sí mismo. El desarrollo de un proceso de coaching deportivo estimula a:

- Identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar por el profesional o el equipo y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro.
- Que el profesional, por medio de la toma de conciencia, reconozca sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar capacidades que le permita darse cuenta de aspectos que necesita cambiar para cubrir sus objetivos deportivos y aumentar su efectividad.
- Guiar y motivar para que llegue más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y desarrolle su pleno potencial.
- Aprender cómo establecer vínculos de confianza consigo mismo, con los demás y establecer relaciones ganadoras. Obtener mayores niveles de rendimiento, productividad y satisfacción.

El coaching deportivo consigue potenciar la mente de los deportistas, por poner un ejemplo, siendo el complemento ideal al entrenamiento físico para hacer un cóctel perfecto. El entrenamiento físico es tan semejante en los atletas de élite, que la diferencia entre uno y otro la caracteriza su resistencia psicológica.

Hay una serie de reflexiones que debemos invitar a tomar siempre en cuenta a nuestros clientes, pues les ayudarán a encontrar mejor el camino ( a diferencia del gato del cuento de Carroll que sólo buscaba que Alicia se sintiera cómo donde estaba, en lugar de actuar con sabiduría preguntándole exactamente a donde quería ir). El objetivo es canalizar con el cliente cuáles son sus motivaciones y qué busca conseguir, responderán juntos a las preguntas:

- ¿Qué quieres conseguir?
- ¿Dónde te imaginas?
- ¿Cómo te ves?

# EL ENTRENADOR DEPORTIVO ACTUAL

## Desarrollar el liderazgo para alcanzar la excelencia. Valor del coach deportivo

**MONTSE CASCALLÓ PIQUERAS**

*Coach personal y deportivo. Postgrado en Psicología para el alto rendimiento*  
montse.cascallo@mcoach.cat



**E**n los deportes de equipo, la figura del entrenador posee muchas similitudes con la del directivo de empresa, con una salvedad importante, al entrenador deportivo el liderazgo se le da supuesto, algo así como el valor a los soldados... Crear la visión, establecer objetivos, conseguir crear “espíritu del equipo”, gestionar la dinámica del grupo, los conflictos, integrar a todos los miembros del equipo entorno a una visión motivadora y conseguir su compromiso, son habilidades que se les suponen a los entrenadores de deportes de equipo, hasta el punto que es frecuente actualmente encontrar escuelas de negocios donde se estudian casos de entrenadores de éxito conocidos, o donde incluso podemos encontrar entrenadores “mediáticos” dando clases a directivos.



Los que vivimos de cerca el deporte y conocemos lo que sucede entre bastidores, sabemos que la realidad difiere muchas veces de esta visión idealizada que la sociedad y el mundo de empresa tiene del deporte. Si bien todos coincidimos en que el rendimiento del equipo está estrechamente relacionado con las habilidades de liderazgo del entrenador, también sabemos que el conocimiento técnico y táctico del deporte son también importantes, y demasiadas veces el propio entrenador (en línea con la oferta formativa de las escuelas de formación de entrenadores) se focalizan en la adquisición de conocimientos técnicos y tácticos específicos del deporte, olvidando la importancia del desarrollo del liderazgo o reduciéndolo a lo sumo a una asignatura, muchas veces teórica, de “Dirección o dinámica

de equipo” que se cursa para adquirir la titulación de entrenador. Los entrenadores reciben para su titulación conocimientos técnicos y tácticos propios de su deporte, algunos conocimientos de metodología y preparación física y alguna que otra pincelada de psicología del deporte, probablemente la necesaria para saber identificar cuando van a necesitar los servicios de un psicólogo deportivo.

La mayoría de entrenadores desarrollan su actividad con el bagaje de conocimientos adquirido durante la titulación al que añaden su propia experiencia, puesto que los presupuestos de la mayoría de clubs raramente permitirán contratar a un preparador físico o un psicólogo del deporte; los entrenadores de alta competición probablemente tengan más suerte y puedan disponer de preparador físico e incluso de psicólogo del deporte en su equipo técnico, pero en ambos casos el aspecto más crítico va a ser la dirección del equipo (de jugadores, más el equipo técnico en alta competición) y ahí saben bien que estarán solos y deberán desplegar sus habilidades de liderazgo, más o menos naturales, más o menos desarrolladas para realizar su labor.

Actualmente, los entrenadores deportivos que buscan el máximo rendimiento de sus equipos, que tienen objetivos ambiciosos o que simplemente buscan desarrollar al máximo su potencial como entrenadores, pronto toman conciencia de la importancia de desarrollar sus habilidades de liderazgo y se encuentran con la necesidad de buscar alternativas para proseguir la formación que adquirieron como entrenadores titulados. Algunos trabajos de investigación han estudiado los métodos y formas que están utilizando los entrenadores deportivos para proseguir su formación continua y crecer como profesionales, y han hallado resultados que seguramente resultan sorprendentes a las escuelas de formación de entrenadores o a las propias federaciones, como lo demuestra el hecho de que los entrenadores están reportando como métodos formativos preferenciales (adicionales a la más clásica participación en seminarios o clínicas) la lectura de libros sobre entrenamiento, psicología del deporte, habilidades comunicativas o liderazgo, (muchas veces en inglés y de autores extranjeros), la asistencia a seminarios de coaching o liderazgo y el compartir información con colegas sobre las propias experiencias. Todos los indicadores apuntan a que los entrenadores buscan conocimientos más allá de lo que los proveedores oficiales (federaciones, escuelas de entrenadores,...) les están proporcionando, probablemente porque la oferta disponible en estos centros no satisface totalmente sus necesidades. En este punto encuentro remarcable y muy instructiva la descripción que hace mi amigo Xesco Espar (el que fuera entrenador del equipo de Balonmano del F.C Barcelona que ganó la copa de Europa en 2005) cuando en su libro “Jugar con el

corazón” explica como siendo jugador de balonmano del equipo sénior del Barça equipo decidió que quería ser entrenador del primer equipo del Barcelona de balonmano y rápidamente se dio cuenta que para conseguirlo debía adquirir habilidades que estaban fuera de la formación habitual de un entrenador deportivo. En su libro explica como él se daba cuenta de que no era suficiente que el entrenador tuviera una lectura inteligente del juego, entendiera las distintas situaciones y opciones y supiera elegir la mejor para su equipo, pues al final eran los jugadores los que debían llevarlas a cabo y los que tenían la última responsabilidad de ejecución y por tanto, la habilidad del entrenador para **“motivar, comunicar, convencer y entusiasmar”** a los componentes del equipo resultaban tan críticas o más que la buena comprensión del juego y su desarrollo táctico. Xesco Espar fue entrenador pionero en España y buscó la manera de desarrollar estas habilidades propias del liderazgo acercándose a otros deportes más avanzados (como el baloncesto profesional). Buscó información en otros países, especialmente EEUU, un país que nos lleva unos años de ventaja en la implantación del coaching deportivo, y adonde se desplazó para formarse en habilidades de liderazgo y negociación; allí tuvo la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de conocer y trabajar con el reconocido coach y autor Antophy Robbins. A resultas de su periplo formativo americano, Xesco Espar fue no sólo capaz de convencer a Joan Laporta, a la sazón presidente del F.C Barcelona, de su calidad y habilidad para entrenar el primer equipo de balonmano del Barça y hacerlo campeón, sino de además cumplir su promesa y proclamar al equipo campeón de Europa en su primera temporada como entrenador (temporada 2004-2005). Xesco tenía claro lo que debía hacer como entrenador, no sólo iba a aplicar todo lo que sabía de balonmano y todo lo que había aprendido en comunicación para conseguir un equipo campeón, sino que contrató un “coach” que le acompañara en su reto para desarrollar al máximo su capacidad de liderazgo. Así consiguió su sueño de entrenar el primer equipo de balonmano del FC Barcelona, ganó la copa de Europa, la liga Asobal la siguiente temporada y la copa del Rey la SuperCopa del Rey la siguiente. En la actualidad Xesco Espar ejerce como coach.

El caso de un entrenador como Xesco Espar, que fue pionero buscando formas de desarrollar su capacidad de liderazgo más allá de la formación oficial disponible y que fue capaz de construir un equipo campeón de Europa, me parece ideal para desarrollar dos reflexiones: una sobre la importancia del desarrollo del liderazgo en los entrenadores deportivos y otra sobre la disponibilidad actual (2010) en nuestro país de herramientas para su desarrollo.

Pocos pondrían ya en duda actualmente la importancia de desarrollar las capacidades de liderazgo de un entrenador deportivo, quizás las divergencias vendrían en “Cómo se puede desarrollar esta capacidad de liderazgo de un modo efectivo”. El consenso es claro entornos a que los líderes se hacen o pueden hacerse (si bien se acepta que hay personas con liderazgo “natural”) las divergencias aparecen en el método más efectivo para desarrollar el liderazgo, pues a pesar de las evidencias de los últimos trabajos, se siguen intentando desarrollar capacidades relacionales (las que hacen referencia a como nos relacionamos con otros seres humanos, cómo es el caso del liderazgo) con información teórica, como son los libros o cursos y seminarios teóricos. Es verdad que en buenos libros podemos encontrar principios e incluso teorías de liderazgo, lo mismo que en un cursillo teórico, ahora bien, reducir el desarrollo del liderazgo a conceptos teóricos significa considerar sólo las habilidades comunicativas del líder, olvidando la cuestión fundamental, y es que **“El liderazgo es fundamentalmente una actitud vital”**, que deriva de la propia persona y sus valores. Así resulta que el liderazgo se desarrolla efectivamente con el modelado y con el acompañamiento que posibilita el aprendizaje de la realidad diaria, el acompañamiento que puede proporcionar un coach. **El coach deportivo es el profesional preparado para desarrollar el liderazgo de los entrenadores deportivos** (de modo similar al coach que trabaja con un directivo para desarrollar su liderazgo y habilidades directivas). El coach trabaja realizando un “acompañamiento” del entrenador deportivo durante un tiempo (una temporada idealmente), actuando como

compañero y espejo que le permite conocerse mejor (valores, motivación intrínseca, puntos fuertes existentes a explotar, recursos a desarrollar, toma de conciencia sobre relaciones malas o inexistentes, hábitos,...) El desarrollo del liderazgo del entrenador se produce a partir de los aprendizajes y las acciones pactadas, de la reflexión que el coach suscita sobre las situaciones cotidianas de entrenos y partidos, en fin de aprender a afrontar los retos a que el entrenador se va enfrentando a lo largo de la temporada. A así el coach ayuda al entrenador a establecer objetivos de mejora personal que le permitirán ser un líder-modelo y conseguir el compromiso de los jugadores.

El valor del coach deportivo para el entrenador quizás sea aun poco conocido, pero resulta ya indiscutible para todos aquellos entrenadores, de alta competición o no, que han tenido la oportunidad de trabajar con un coach y desarrollar con él su liderazgo; muchos de ellos animados por colegas extranjeros que les relataron su experiencia positiva o por la lectura de algún libro que les desveló la existencia del coaching deportivo y su utilidad para ellos.



Sobre la disponibilidad actual en nuestro país de profesionales y centros formativos para el desarrollo del liderazgo, creo que podemos decir que la situación actual, en 2010, está cambiando rápidamente y no se parece ya en nada a la que se encontró Xesco poco antes del 2000 cuando decidió desarrollar sus capacidades de liderazgo y tuvo que hacerlo en EEUU. El coaching se está desarrollando como disciplina profesional en España y ha experimentado un auge importante en los últimos años, donde ha aumentado su presencia fundamentalmente en el entorno empresarial y se han establecido escuelas de coaching, la mayoría de origen americano, que están formando coaches muy bien preparados. Este crecimiento ha propiciado la aparición en España de los primeros coaches profesionales especializados en “coaching deportivo”. Actualmente ya podemos encontrar coaches deportivos profesionales, coaches con experiencia conocedores de la realidad deportiva, muchas veces con experiencia propia como entrenadores deportivos o ex-deportistas, y que incluso en muchos casos poseen además conocimientos de PNL(\*) aplicada al deporte e incluso de Psicología del Deporte. La creación de AECODE(\*) ,Asociación Española de Coaching Deportivo, a finales de 2008 y de su filial en Cataluña ACECAT(\*), reuniendo a los coaches especializados en coaching deportivo, y la reciente creación de una comisión de investigación sobre Coaching

Deportivo en ICF(\*) España, son una prueba de la vitalidad de este sector, que intenta responder a los nuevos retos a que se enfrentan los entrenadores deportivos españoles. La sociedad española se ha acostumbrado a ver equipos españoles campeones (fútbol, baloncesto, Copa Davis, balonmano, moto GP,) y está demandando triunfos a los entrenadores deportivos. Ya no es sólo el entrenador deportivo de alta competición el que sufre presión por los resultados y se enfrenta a importantes retos (de ganar campeonatos, evitar un descenso, clasificarse para una competición europea,...) ahora a cualquier entrenador, incluso a entrenadores de formación, se le exigen resultados "aceptables" y capacidad para desarrollar el talento de "jóvenes promesas" y ¿Qué necesitan estos entrenadores de formación para desarrollar el talento, si cada día más la ciencia nos demuestra que el talento no es innato, sino que se desarrolla los primeros años a fuerza de "práctica intensa" y buenos entrenadores? ¿Qué necesitan los entrenadores de formación para mantener a los jugadores con la ilusión que les permita la "práctica intensa" que les llevará a desarrollar algún día la maestría que requieren para ser campeones? La respuesta creo que la podemos ya adivinar, necesitarán de entrenadores con un liderazgo bien definido, que extiendan su función de "formadores" para convertirse en modelos

y motivadores de los jóvenes deportistas. Volviendo a mi amigo Xesco Espar, y tal como él muy bien dice, para enseñar y mantener en la práctica que permita el aprendizaje, actualmente necesitamos pensar en la E3: Enseñar, Entretener y Entusiasmar. Los coaches deportivos españoles están ya preparados para asumir el reto y desarrollar en los entrenadores, tanto de formación como de alta competición a un liderazgo efectivo que los convierta en líderes-modelo y maestros E3.

Para acabar este artículo propongo una reflexión final: dado que se ha iniciado con la exposición de la necesidad de liderazgo efectivo del entrenador deportivo y del caso de entrenadores pioneros como Xesco Espar, que desarrollaron su liderazgo a finales del siglo XX y principios del 2000 fuera de España, y ha terminado exponiendo la nueva realidad española, 2010, donde disponemos ya de coaches deportivos profesionales, también ellos pioneros hoy para hacer llegar su valor a los entrenadores deportivos españoles, ¿qué necesitamos hacer los coaches deportivos para que los entrenadores españoles puedan conocer el coaching deportivo, una herramienta para desarrollar su capacidad de liderazgo?

(PNL): Programación Neuro Lingüística: herramienta desarrollada en EEUU en los años 70, útil para cambiar procesos mentales que puedan resultar erróneos o limitantes. Algunas de sus técnicas resultan muy útiles para aumentar el rendimiento deportivo.

(ICF): International Coach Federation: organismo internacional de gran reconocimiento certificador de coaches profesionales. Fundado en 1995 y presente en más de 90 países cuenta en la actualidad con más de 14.000 profesionales del coaching y tiene como objetivo principal difundir el coaching estableciendo altos estándares profesionales para el ejercicio de la profesión, un código ético y un proceso independiente certificador de coaches.

(AECODE y ACECAT): Asociaciones profesionales de Coaching Deportivo, española y catalana respectivamente. Ambas disponen de página web [www.aecode.es](http://www.aecode.es) y [www.acecat.cat](http://www.acecat.cat)

## Soluciones a tu medida



- \_ formación especializada*
- \_ eventos*
- \_ diseño gráfico*
- \_ diseño web*
- \_ consultoría y marketing*



visítanos en [www.valgo.es](http://www.valgo.es) · tel. 902 012 571 · [valgo@valgo.es](mailto:valgo@valgo.es)

# ¿Has pensado alguna vez en potenciar tus sesiones de coaching y tus visualizaciones con los deportistas?



**ALFREDO BASTIDA CARO**  
abastida@tiempod.es

## Las anclas pueden ser un gran apoyo, veamos como...

Al hablar de anclas en P.N.L. nos referimos a cualquier estímulo sensorial (V.A.K.) que active en nosotros una respuesta emocional. Si nos detenemos un segundo a valorar la frase anterior, podemos caer en la cuenta de la cantidad de impactos emocionales diarios a los que estamos expuestos (unos más intensos que otros), que fijan en nosotros diferentes mensajes. La mayoría de las veces no somos conscientes de ellos, tan solo de los estados que nos provocan. La publicidad es fuente inagotable e intencionada de anclas, algunos ejemplos son: *... porque yo lo valgo...*, *... lo mejor para el hombre...*, y tantos otros, que nos predisponen a sentirnos más femeninas o varoniles al utilizar sus productos.



Los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y el comportamiento (publicaciones como "El líder emocional", nos hablan del contagio de estos estados a nuestros equipos de trabajo), pues bien, después de inducir y calibrar estos estados, necesitamos algún medio para acceder a ellos en el momento que nos haga falta, aumentando la fuerza del aquí y ahora.

Imagina la potencia de una herramienta, que facilita que ante una situación de tensión, el deportista pueda hacerle frente a voluntad, de una forma más calmada, y ofrecer el máximo en todo momento.

Los deportistas tienen una gran cartera de estados emocionales, normalmente han pasado por momentos de entrenamiento, competición, cansancio, lesiones, éxito, relajación y descanso o de máxima alerta y han sido conscientes de los estados que les han producido esos momentos. Pues bien, imagina poder acceder a los que más le favorezcan en cada situación. Para re-experimentarlos sólo necesitamos un disparo de salida, una unión con el presente que nos de paso a la experiencia original. Este enlace la mente lo realiza de forma natural y en ocasiones son muy agradables.

Por tanto, en P.N.L. ancla es: un estímulo asociado a y que predispone a un estado emocional – psicológico.

Normalmente son externas, una canción, un sonido de alarma (auditivas), un semáforo en rojo, una fotografía (visuales), un gesto, la sensación de pisar el césped o la pista de competición (kinestésicas), el olor a pan recién hecho o del campo de juego (olfativas), cualquier cosa que de paso a un estado emocional.

Son versión reducida de la teoría estímulo-respuesta. Aunque hay diferencias en el planteamiento, como por ejemplo: no necesitar estar condicionados durante largo periodo de tiempo, o no ser necesarios los refuerzos ni recompensas directas.

Desde el punto de vista utilitarista de esta asociación (estímulo – respuesta) en P.N.L. pueden ser y son fijadas de forma consciente.

## Pero ¿cómo se crea un ancla?

Se pueden crear de dos maneras, una del mismo modo que se fijan las creencias, por repetición. Asociamos el sonido del despertador que oímos todos los días a tener que levantarnos, oír el sonido del teléfono en el nuestro o en el de otra persona que suena igual. La repetición sólo es

necesaria si no interviene el plano emocional. Y una segunda, en la que el ancla puede quedar fijada en una sola ocasión, si la emoción es fuerte y nuestra activación o predisposición en ese momento cronológico es la adecuada.

Pero no todas las asociaciones son positivas, puede haber situaciones o estímulos en pre-competición o competición que estresen al deportista. Por ejemplo, un esgrimista que en momento de competición si llegan igualados a una determinada puntuación se bloquea y da por perdido el torneo.

En este caso, lo que os propongo, es que podamos elegir las asociaciones que queremos hacer. Poder escoger en qué estado emocional quieres hacer frente a una situación difícil, un momento de entrenamiento o competición. Cualquier situación en la que no consigas disfrutar o que te bloquee ofreciendo una nueva respuesta empleando las anclas.

Dos fases principales, una primera en la que se escoge el estado emocional que se desee (una situación o experiencia en la que estuvieses pleno de recursos, en el que te sintieses capaz) y luego, asócialo a un estímulo o ancla para poder traerlo a tu mente cuando puedas, puede estar asociado a una canción, o a una presión realizada en alguna parte del cuerpo como en la muñeca o en la sien. La intención es poder enfrentarse a una situación con más recursos que antes, para poder tener un comportamiento y experiencia más satisfactoria.

Los estados de plenitud de recursos son los más adecuados, son la clave para conseguir mejores actuaciones. Igual que en el trabajo con visualizaciones, es recomendable que cuando vayamos a desarrollar el proceso de coaching, el coachee disponga de una base o banco de experiencias positivas y plenas de recursos, a las que poder acceder con facilidad y de las que poder extraer los recursos.

En nuestro mundo también son empleadas a modo de pequeños rituales, pero no debemos confundirlas con manías que en ocasiones perjudican el desarrollo de la técnica.

A continuación se enumeran los principios que rigen los anclajes:

- Son una forma de acceso fácil a una representación particular.
- Se pueden establecer en cualquier modalidad sensorial.
- Cualquier porción de una experiencia en particular puede ser utilizada como anclaje para acceder a otra porción de esa experiencia, como el estribillo de una canción.
- Factores que determinan su duración y efectividad:
  - > Intensidad del estado emocional
  - > Sincronización del estímulo con el punto álgido de la experiencia
  - > Lo selectivo, particular y exclusivo que sea el estímulo.
  - > Frecuencia de re-estimulación.
  - > Capacidad que se haya tenido para establecer la asociación.

En deporte algunos usos habituales de los anclajes son:

- Refuerzo de un aspecto positivo que ya se tiene para hacer frente a situaciones incómodas o en las que se siente falta de recursos.
- Crear estados de activación, relajación, concentración, seguridad, etc.

Aunque la aplicación de anclas en PNL es muy extensa, en esta ocasión nos centraremos en las anteriores, anclaje de recursos.

Pasos para el **anclaje de recursos**:

- 1 Siéntate cómodo en una silla, y si lo deseas con los ojos cerrados para poder centrarte más en ti mismo. Piensa en una situación en la que te gustaría sentir, ser o responder de manera diferente, o simplemente un estado al que te gustaría acceder de una forma más rápida. En este caso se desarrolla el ejemplo con el concepto de “seguridad”. Puede darse el caso de un deportista que dude ante una determinada situación.
- 2 Cuando se haya identificado el recurso a potenciar, escoge una situación del pasado en la que sentiste seguridad, fuerza, plenitud de recursos. De todas las experiencias que te vengan a la mente escoge la que más viveza y claridad tenga, la que el recuerdo sea más intenso.
- 3 El siguiente paso es la elección de las anclas. Recuerda que pueden establecerse en cualquier canal sensorial (visuales, auditivas, kinestésicas), en este ejemplo fijaremos una para cada uno. En el caso de la kinestésica buscaremos alguna sensación que podamos asociar al recurso escogido, en caso de no identificar una que se posea, se puede crear una, por ejemplo tocar o presiona en la muñeca, en un dedo o en la rodilla. Para la fijación de las anclas es importante respetar los principios enumerados anteriormente. Si escogemos una auditiva puede ser una palabra, un “grito de guerra” que te digas a ti mismo, siempre que vaya acorde con el sentimiento, el tono que empleemos para decírnosla también influirá, el tono debe denotar seguridad y firmeza. Para el caso del ancla visual se puede escoger una imagen evocadora.
- 4 Revive la experiencia en la que te encontrabas con seguridad, fuerza, pleno de recursos, de la forma más intensa posible y asóciala a las tres anclas que has escogido en el punto 3, de forma secuencial, primero visual, auditiva y kinestésica, en este caso el orden no es relevante. Lo importante es hacer la asociación en el momento de máxima intensidad de la experiencia, mantén ese estado el tiempo que creas necesario. Una activación secuencial y repetitiva del ancla puede ser de ayuda para fijarlas.
- 5 Una vez establecida la relación, abre los ojos y realiza una prueba para comprobar la unión entre el ancla y el recurso. En caso de no conseguir un resultado satisfactorio realiza nuevamente el punto anterior.
- 6 Por último, identifica la situación en la que vas a activar los anclajes, y qué señales te van a hacer ver que estas en una situación en la que posiblemente te hagan falta los recursos de este ejemplo, “seguridad”

En este ejemplo, se propone la fijación de tres anclas en los canales sensoriales, pero no es necesario fijarlas en los tres en todos los casos. Haz la prueba para que identifiques el canal sensorial que mejor te funciona. Y recuerda que el anclaje de recursos es una técnica para aumentar las opciones emocionales.

Cabe destacar un aspecto importante de la P.N.L., no es inocua, puede producir cambios en los recuerdos y experiencias de los coachees, ya que las técnicas y herramientas propuestas en esta y otras publicaciones son muy potentes. Por este motivo, y del mismo modo que hasta que no estamos listos para competir no vamos a ningún campeonato, se recomienda practicar las técnicas que se proponen en algún seminario de capacitación y en un ambiente seguro, hasta tener soltura con ellas.

# Desarrollo del talento emprendedor e Innovador

**RAQUEL CASERO EGIDO**  
 raquelcasero@telefonica.net



**E**n el Informe de 2004 de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización se afirma: “En la actualidad, hombres y mujeres necesitan competencias globales que puedan adaptarse a los rápidos cambios de los requisitos económicos, así como calificaciones básicas apropiadas que les permitan beneficiarse de la tecnología de la información, aumentando su capacidad para superar las barreras de la distancia y los límites presupuestarios”.

El cambio radical que se ha producido en el sistema económico mundial en las últimas décadas ha trastocado la percepción, tanto teórica como práctica, de la realidad económica y social. Fenómenos como el desarrollo explosivo de la informática, la aceleración tecnológica, la rapidez y menor precio de las comunicaciones, la liberalización de los mercados de mercancías y factores de producción, las migraciones, etc., han motivado que el concepto de estabilidad, que se consideraba la referencia central de la política económica, haya sido reemplazado por los conceptos de cambio continuo y sostenibilidad como perspectivas inspiradoras.

En ese marco, el concepto de innovación se ha convertido en el centro del discurso económico, como herramienta para conjugar las necesidades de cambio y sostenibilidad. Siempre se había reconocido el progreso técnico, asimilado a innovación, como sustancial para el aumento de productividad en la economía, pero su tratamiento en los análisis era el de factor exógeno. En la actualidad se considera como un elemento central endógeno, indispensable para el funcionamiento adecuado de las economías nacionales en el contexto competitivo mundial, y también de la economía mundial, si se quieren afrontar retos globales como la contaminación, el cambio climático o la pobreza.

En este entorno globalizado sólo hay una forma de avanzar y competir: innovar. La nueva economía necesita, como factores esenciales del crecimiento y desarrollo económico, la Innovación y el Capital Humano; en consecuencia las empresas y organizaciones más competitivas se caracterizan por la posesión de éstos dos activos determinantes.

La innovación es un proceso complejo que puede analizarse desde distintos puntos de vista. La Real Academia Española define innovación como “acción y efecto de mudar o alterar algo, introduciendo novedades o el proceso de creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado”. La segunda acepción incluye una característica básica de la innovación que confiere una importancia fundamental al término: la finalidad que toda innovación tiene de ser utilizada para su puesta en práctica e introducción en el mercado, en éste sentido, la Innovación es un proceso en el que el conocimiento se genera, se transfiere y se aplica, con el fin de aportar valor añadido real a la sociedad y a la economía.

## Estrategias de innovación en el contexto internacional

La definición de innovación del Manual de Oslo y la percepción de los múltiples factores económicos y sociales que influyen sobre la innovación y su plasmación en el mercado, son la base de la propuesta que la OCDE dibuja en su documento “The OECD Innovation Strategy: Getting Start on Tomorrow” (“Estrategia de Innovación: Conseguir ventajas para el futuro”), de mayo de 2010. Los planteamientos que contiene el documento abarcan todos los factores que directa o indirectamente afectan al desarrollo tanto de la innovación empresarial, como del contexto macroeconómico y social en el que la misma se desenvuelve, a la vez que plantea líneas de actuación para superar las carencias observadas en cinco grandes apartados, el primero:

### Capacitar a las personas para innovar

La educación y la formación son la base para que las personas desarrollen sus capacidades de innovación y puedan también adaptarse a los cambios en la tecnología y en el mercado. Además, para aprovechar esas capacidades es necesario crear un entorno de trabajo innovador.

En España, la Estrategia Estatal de Innovación establece cinco ejes de actuación con el objetivo de situar a España en el noveno puesto mundial de la innovación en el año 2015. Los cinco ejes de actuación conforman el llamado “Pentágono de la Innovación”, donde el quinto eje es: “La potenciación de las personas mediante la incorporación de talento y capacidad innovadora al sector productivo”.

Uno de los instrumentos del Plan Nacional de Innovación 2010 es el Subprograma INCORPORA, que pretende generar 1.000 empleos directos de tecnólogos y movilizar 268M€ de inversión privada para estimular la transferencia de conocimiento y tecnología al sector productivo y promover la innovación empresarial. Los tecnólogos contratados por los beneficiarios desarrollarán su formación a través del Executive Master en Innovación de la Escuela de Organización Industrial, un programa formativo exclusivamente destinado a éstas personas y financiado en su totalidad, cuyo objetivo es transformar a los principales agentes de Innovación, dotándoles de las herramientas necesarias para abordar con éxito la innovación y los conocimientos tecno económicos regionales, nacionales y europeos más próximos y decisivos para nuestro entorno productivo.

### La innovación en el Deporte

El mundo del deporte se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años, pero en la actualidad, una oferta muy clásica de servicios no está llegando a un alto porcentaje de la población, al que no atraen por no adaptarse a sus expectativas y necesidades. El porcentaje de españoles que practica un deporte con una cierta regularidad está en el 27 %, frente al 40% de la media europea, según los datos del Barómetro europeo 2009.



El deporte, por su propia naturaleza y valores, tiene mejores condiciones que otros sectores para una puesta al día innovadora, que lo convierta en el sector puntero de la economía y la sociedad que puede y merece. El deporte necesita de nuevos enfoques y planteamientos, que den cauce y rentabilicen el enorme potencial económico y social, que ya hoy se perfila para un campo donde casi todo está por inventar.

El rendimiento que actualmente proporciona el deporte, correspondiente a un 3 % aproximadamente del PIB, siendo importante, es irrelevante en relación con el que una visión innovadora de la oferta y las condiciones de desarrollo, podría proporcionar. La creciente influencia del deporte en otros sectores como la salud, tanto en el aspecto preventivo como terapéutico, la nutrición, el wellness, el turismo deportivo, de ocio y bienestar y las TIC, abren un universo prácticamente virgen de oportunidades, a partir del desarrollo de éstos aspectos transversales que cada vez se ligan más al deporte.

### El talento innovador en el Deporte

Las personas que integran **las organizaciones deportivas**, provenientes de la práctica deportiva en la mayoría de los casos y en un segmento de edad alrededor de la treintena, suelen poseer una actitud proactiva y vital, muy valiosa para desplegar su talento en el desempeño de la tarea, si las estructuras organizativas y sistemas de gestión de sus organizaciones se lo permiten.

**Siendo la presencia de jóvenes mayoritaria** en las organizaciones deportivas, salvo algunas excepciones, éstas no han sido el lugar más adecuado, para permitir el desarrollo de su talento y su influencia en una oferta de productos y servicios mucho más innovadora y potente de lo que es en la actualidad.

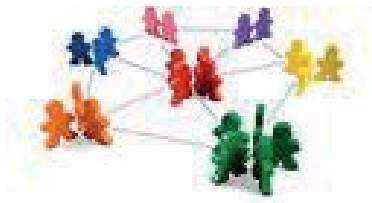
No obstante, aunque muchos hayan tirado o estén a punto de tirar la toalla y/o se hayan acomodado a situaciones frustrantes, cuando no castrantes, la mayoría conservan intacto el germen de la creatividad y desearían encontrar los cauces para proyectarla. Otros no han renunciado y muchas veces a contracorriente, luchan a brazo partido para no renunciar a sí mismos y poder desplegar su talento.

Por otro lado, no es fácil de relacionar la reconocida creatividad española con la escasa iniciativa emprendedora que también demuestran otros muchos jóvenes y menos jóvenes en el desempeño laboral, salvo por un acervo cultural conservador, que condiciona las aspiraciones laborales a desear situaciones seguras, mejor funcionariales, como máxima aspiración. Para estimular una cultura innovadora, que desactive las creencias que sustentan las bajas tasas de innovación de nuestro país, con las consecuencias desastrosas que ello conlleva, es necesaria una acción coordinada de estímulo y reconocimiento del emprendimiento y la

innovación, por parte de todos los agentes implicados: administración educativa, formativa, empresas y padres.

El talento Innovador es la capacidad para cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Consiste en producir, asimilar y utilizar el conocimiento para generar productos y servicios de valor añadido en los ámbitos económico y social.

La capacidad de Innovar es consustancial a ser humano y a ella le debe su éxito evolutivo como especie. El emprendimiento es la capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas y siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. “Las Meta competencias son aquellas competencias básicas que capacitan al individuo para crecer, evolucionar y poder desarrollar nuevas competencias, como la capacidad de adaptarse, de aprender y desarrollar nuevas habilidades, como la capacidad de colaborar, que determinó el éxito evolutivo de nuestra especie al adoptar una estrategia reproductiva cooperativa y el autoconocimiento”. Carlos Monserrate, Director General de RB Technology y socio de Ray & Berndtson.



La Innovación hoy, como hace millones de años, surge sobre la base de una motivación personal, de un entendimiento de las oportunidades, partiendo del conocimiento exhaustivo de la realidad científica, tecnológica, productiva y social del entorno, así como de la generación o combinación de buenas ideas. Se trata, por tanto, de una actitud, un estado mental y un proceso creativo.

Para que un sistema de innovación sea eficaz es necesario estimular, desarrollar y potenciar el talento de las personas, poniendo en marcha procesos de formación en competencias personales y técnicas para el emprendimiento y la innovación que desarrollen:

- Habilidades de percepción personal capaz de analizar, observar e identificar las oportunidades que brinda el entorno.
- Habilidad conceptual, que implica la capacidad para extraer nuevas ideas y conocimientos.
- Habilidades de acción, orientadas hacia objetivos concretos para la obtención de beneficios nuevos o de mejora de los existentes.

## Coaching para el desarrollo de Competencias para la Innovación y Emprendimiento

El desarrollo del talento innovador pasa por la adquisición de las competencias para explorar el futuro del entorno y para pensar y actuar adaptativa, preventiva y/o proactivamente para la búsqueda y obtención de resultados. Se pueden adquirir en el marco de las organizaciones o por iniciativa personal, a través de formación y procesos de coaching. En las organizaciones se debe partir del perfil de cada persona y trabajar el desarrollo de las competencias de innovación necesarias para su desempeño específico, previamente definidas por la organización.

Un proceso de coaching es un ejercicio de reconocimiento y análisis de la persona y sus circunstancias, que persigue optimizar los resultados de su desempeño en la vida, mediante un proceso de reflexión y toma de conciencia, en el que el pupilo acompañado del coach, desarrolla su talento a través de la detección de sus puntos fuertes, de sus oportunidades de mejora, y de la elaboración y seguimiento de un plan de acción personal y profesional.

Cada uno de estos aspectos del proceso será enfocado al fortalecimiento de una estructura personal que actúe como base del carácter, para la adquisición de competencias de innovación. A riesgo de caer en la simplificación, a veces muy necesaria para hacer comprender a los profanos a que se van a enfrentar, cuatro preguntas pueden dar un enfoque preciso:

### ¿Quién eres?

El “conócete a ti mismo” es el punto de partida que permite a la persona saber con qué activos cuenta para conseguir sus objetivos en el futuro y que factores limitantes le están impidiendo conseguirlos en el presente. Una metodología DAFO permite establecer un marco de reflexión sobre distintos planos del ser humano y llegar hasta las motivaciones profundas que mueven a la persona. Al igual que se hace en gestión con una empresa, producto o proyecto, es necesario analizar:

- Las Debilidades o áreas de mejora, aquellas características de la personalidad que nos impulsan a tener comportamientos que no nos apoyan y muchas veces nos traicionan.
- Las Amenazas, esos factores críticos de éxito que ponen en peligro los resultados y que suelen ser viejos conocidos porque se presentan muchas veces en forma de “acontecimientos externos”.
- Las Fortalezas, aquellos talentos o dones de que disponemos y desde donde podemos obtener los mejores logros.
- Las Oportunidades, que se presentan constantemente y que apoyándose en los dones y en el enfoque de unos objetivos claros, se deben aprender a detectar.

Otra información que puede dar muchas claves a la persona es conocer su Estilo de Aprendizaje. Las personas aprendemos a través de los sentimientos, observando y escuchando, pensando, o haciendo. Cada uno posee un estilo de aprendizaje que es una combinación de éstas cuatro modalidades básicas. Mediante herramientas de trabajo, podemos ver cuál es el estilo de aprendizaje que describe mejor a la persona: Adaptador, Divergente, Convergente o Asimilador. En función del estilo de aprendizaje afrontamos de forma diferente situaciones o experiencias, nos relacionamos, hacemos elecciones, resolvemos problemas, establecemos objetivos, etc.



### ¿Qué quieres? La visión.

¿Qué quieres ser, donde quieres llegar en el futuro? Si no sabes a donde quieres llegar, es muy difícil seguir el camino y visualizar el resultado. Un propósito de vida en términos de Stephen Covey, actúa como foco inspirador y motivador alrededor del cual se alinean fuerzas y la energía, resultando mucho más sencilla la obtención de los resultados. Cuanto más profunda y precisa es la visión, más recursos personales conscientes e inconscientes se orientarán a alcanzar el objetivo. “*La imaginación es una visión anticipada de las atracciones de vida que vendrán*”, Einstein.

### ¿Para qué?

Detrás de los símbolos como el poder o el estatus social, está la búsqueda de las experiencias que colman las necesidades básicas de relación, de proyección o trascendentes, según Maslow, como la seguridad, el aprecio, el reconocimiento, la libertad, etc., que son las verdaderas motivaciones del ser humano. Frecuentemente nos confundimos al creer que los símbolos por sí mismos nos las van a proporcionar, por ello es importante conocer qué experiencias estamos buscando en realidad, para no perdernos en la persecución exclusiva de los símbolos, que solo momentáneamente satisfarán la necesidad. Esta pregunta es fundamental para saber si los objetivos están en concordancia con la visión y el propósito de vida o no.

### ¿Cómo lo vas a conseguir?

#### • Expansión de las Fortalezas

Una vez conocidas las fortalezas, los dones o talentos con que cada uno dispone, no servirían de mucho si no se desarrollan y proyectan, tratando de pasar el mayor tiempo posible en el lado de lo mejor de cada uno. Realizar la tarea desde lo peor o lo mejor de cada uno, suele marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. La creatividad especialmente necesita partir de una situación personal expansiva y positiva.

#### • Comportamientos potenciadores.

Cambiar adicciones a comportamientos negativos o “cenizas” por actitudes y acciones que atraigan los resultados de vida que deseamos. Hablar en público, acercarse a quien no conoces, expresar sentimientos, cambiar el camino habitual al trabajo o a casa, hacer cosas con la mano no diestra, da lugar al crecimiento de nuevas células cerebrales y nuevos circuitos neurales, que se acaban automatizando hasta convertirse en hábitos que nos apoyan para conseguir los mejores resultados.

#### • Establecer Objetivos

Tener objetivos definidos respecto de aquello que se pretende conseguir nos permite atenderlos con el debido cuidado y enfocar la atención en los resultados. Los objetivos deben ser claros, medibles, retadores y alcanzables y desglosados en hitos. Un plan de acción constituido por

aquellas cosas que es necesario hacer para conseguir los objetivos, no valdría mucho si no va acompañado por un calendario en el que las acciones se encajan en el día a día.

- **Utilizar el Pensamiento de otras formas:**

- > **Pensamiento Sistémico:** se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis y comprensión, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

- > El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas, la realidad que concibe el observador se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio-tiempo determinados; constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí, según detallan las Leyes Sistémicas de Humberto Maturana.

- > **Pensamiento Lateral y Paralelo:** es una habilidad mental que busca una solución mediante métodos no ortodoxos que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico y que permite la resolución de

problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es un razonamiento que no es inmediatamente evidente sobre ideas que no se obtienen utilizando únicamente la lógica tradicional. Definido por Edward de Bono en su libro "Pensamiento Lateral – Creatividad Paso a Paso" (23).

- > **Pensamiento por objetivos:** mantener el enfoque en los objetivos es un recurso muy valioso para mantener la línea estratégica, sin permitir que las contingencias desvíen la atención del resultado perseguido.

- **Habilidades de relación: empatía**

Para conseguir los objetivos es necesario contar con los demás, sin su apoyo es muy difícil tener éxito y satisfacer las necesidades de relación y aprobación que son innatas en el ser humano y fundamentales para una vida en armonía. Es muy difícil la vida del emprendedor/a o innovador/a si no es capaz de transmitir a otros sus ideas.

Los grupos de interés son aquellas personas o colectivos hacia los que se dirige la acción de cada uno y que por ello, tienen expectativas legítimas, como la familia, los amigos, los clientes, los jefes, los colegas o los subordinados, los aliados y la sociedad. Intentar satisfacer sus expectativas es una forma de marcar las pautas de una relación basada en el dar sin esperar a ver que se recibe.

Prácticamente todas las expectativas del ser humano se pueden condensar en las tres "A": Atención, Aprecio y Aceptación, y una forma de satisfacerlas que no requiere gran esfuerzo, es escuchar, algo que casi todos tenemos que aprender y practicar. La escucha empática (sentir con) hacia los otros (y hacia nosotros mismos), es un plus que asegura grandes resultados en la comunicación con nuestros grupos de interés.



ESPACIO DISPONIBLE PARA SU  
**PUBLICIDAD**

más información y contratación:  
[revista@aecode.es](mailto:revista@aecode.es)

# Coaching de equipos: la Fundación Valencia CF

**CECE** Centro Europeo de  
Coaching Ejecutivo  
[www.centrocoaching.com](http://www.centrocoaching.com)

**ROBERTO LUNA AROCAS**  
[luna@gestiondeltalento.es](mailto:luna@gestiondeltalento.es)



**T**enemos la gran suerte de poder trabajar con un gran club de fútbol donde cientos de jóvenes promesas invierten sus recursos, tiempo y dinero para llegar a ser ese gran Lionel Messi del fútbol español. Aunque seguramente se debería conocer la historia de este gran futbolista antes de valorar sólo su situación actual. Son muchos los casos de grandes deportistas a los que valoramos cuando han obtenido sus éxitos, pero no todo el mundo profundiza en su historia, sus luchas, sufrimientos y retos que han tenido que abordar y que a veces por decisiones en milésimas de segundo permiten que muchos estén donde están ahora. Recuerdo un niño de apenas 14 años de un centro de tecnificación francés que después de una jornada que hicimos en la Fundación del Valencia C.F. sobre coaching deportivo, se me acercó, me miró a los ojos y con gran preocupación me dijo: “me gustaría saber cómo poder controlar mis emociones y miedos en el campo, si yo pudiera hacer eso jugaría mucho mejor, pero me descontrolo, y sé que soy bueno...”. Cuando un niño de apenas 14 años es capaz de tener esa profesionalidad en su pregunta, no lo duden que el coaching deportivo puede ayudarle mucho a mejorar su rendimiento atacando precisamente aquellas áreas que le impiden esa excelencia en el deporte. De hecho, no lo duden, en el coaching de organizaciones como es el caso del coaching deportivo, se busca la excelencia de los deportistas, ese 2000 x 100 del que habla a veces nuestro gran Rafa Nadal. Sin embargo, en ese mismo seminario, muchos jóvenes deportistas no pudieron encontrar casi áreas de mejora para seguir progresando, sencillamente no se planteaban de un modo tan consciente su desarrollo profesional. Y de eso trata el coaching deportivo, de tomar conciencia, de darse cuenta (concepto de la psicología de la gestalt), de poder analizar de modo crítico nuestras ejecuciones con espíritu de mejora continua y siempre con el objetivo de la excelencia. Porque en el deporte sólo la excelencia consigue los resultados óptimos de ejecución. Y eso no es tan sencillo.

En el fútbol existen muchas paradojas de grandes equipos con resultados inferiores a los esperados y de pequeños equipos que consiguen grandes resultados. De hecho, nosotros solemos decir que eso es la gestión del talento, conseguir lo mejor de nuestro equipo de modo que alcancemos la excelencia en los resultados. Pero para ello, cada miembro del equipo tiene que ser autoconsciente de su ser profesional y posteriormente de su ser en el equipo. Y estas dos cuestiones no son nada sencillas.

Estuvimos trabajando con jóvenes jugadores del Sueca CF que vinieron a visitarnos a Valencia. En nuestro programa de coaching de equipos con ellos, trabajamos tres ideas básicas:

1. Trabajo en equipo y la valoración del compañero
2. Concienciación de la problemática de la exclusión social en el equipo
3. Desarrollo del liderazgo

Bajo diferentes ejercicios, la metodología del coaching deportivo pretende que el deportista trabaje desde sus propios mapas mentales y emociones en la construcción de su excelencia deportiva. Siendo desde luego lo más difícil que los mapas mentales y emociones de todos los deportistas puedan alinearse o complementarse para conseguir la armonía en el juego. Ese es nuestro gran reto. Bajo el esquema de conciencia personal primero y conciencia de equipo, los jugadores pasaron por diferentes pruebas en equipos, donde lo más importante fue el hacer que se dieran cuenta de lo que pretendían las diferentes pruebas. Por lo tanto, más que la actividad el objetivo siempre fue el ser conscientes, la atención plena al proceso y a los compañeros. Eso permite que todos estén en escena provocando una sincronía sinérgica típica de los equipos de alto rendimiento.

Pero para lograr esos estados de conciencia en el juego se necesita mucha práctica y entrenamiento, y sobre todo, actitud de aprendizaje. Una variable clave en el coaching deportivo. Recordemos que el coaching deportivo tiene sentido en la medida que el deportista es capaz de trabajar su mejora, es decir, capaz de tener sus propias herramientas bajo el autoconocimiento profesional. Y para eso necesita mucho feedback. Eso pretendíamos con estos ejercicios, primero generar la inquietud y duda, después dar feedback y por último generar un debate donde pudieran expresar libremente sus pensamientos y sentimientos.





Por poner un ejemplo concreto de práctica, utilizamos un ejercicio de exclusión social basado en investigaciones científicas de la inteligencia emocional. Tres jóvenes se pasan la pelota intentando disfrutar al máximo, al cabo de unos cuatro o cinco minutos, justo cuando el coach deportivo dice la frase “esto es coaching deportivo”, dos de los jugadores comprende que tienen que jugar entre ellos sin pasarle al tercero, esas han sido las indicaciones que recibieron previamente. El tercero al principio no comprende, sencillamente, dentro de la diversión intenta ir detrás del balón y robarlo, pero cuando no lo consigue y ve que están jugando sólo los otros dos, es cuando surge el fenómeno de la exclusión social. Científicos de la Universidad de California y Sydney han demostrado que la exclusión social afecta a la corteza cingulada anterior y que la sensación que produce se equipara con el sufrimiento que acompaña al dolor físico. Si somos capaces de generar un contexto de aprendizaje, de dar feedback sobre el efecto pernicioso de la exclusión en el juego, y de comprender las implicaciones que tiene en el individuo, estaremos dando un gran paso en el aprendizaje del equipo. Pues comprender el fenómeno de la exclusión social significa tomar una conciencia superior al propio individuo y sobre todo anticiparse a provocar elementos de escisión en el equipo.

Los propios jugadores asentían al principio y comentaba en realidad cómo se habían sentido cuando los habían excluido. Y sólo con el poder de la observación de la comunicación no verbal es muy sencillo analizar este dolor emocional en el rostro de los jugadores excluidos. Sus verbalizaciones iban en este sentido también. Y más aún, hacemos que hablen de sentimientos y opiniones delante de todo el equipo. Eso permite que el jugador reciba feedback de sus comentarios y mejore la comprensión o que la ratifique. En este sentido, “el círculo de comprensión” en el que se sienta a los jugadores para que construyan su sentido del deporte se convierte en el eje del coaching deportivo aplicado a los equipos.

Por otro lado los equipos de modo individual reciben feedback del coach deportivo asignado con lo que en todo momento están trabajando tanto en círculos de comprensión reducidos como completos. Eso permite una combinación sinérgica en la mejora de la comunicación haciendo que todos participen en sus diferentes fases. En los círculos de comprensión reducidos, el coach deportivo observa, pregunta, expresa emociones y permite que el equipo pueda establecer su comprensión propia con el objetivo continuo de la mejora.

De este modo no son las prácticas en sí, sino el modo de enfocar el aprendizaje lo que convierte al coaching deportivo en una herramienta de gran potencia en el desarrollo de los talentos y competencias de los deportistas. Permite que cada deportista trabaje desde su marco conceptual y emocional, sin ser juzgado, sencillamente aprende a aprender de modo activo y continuo. El coach deportivo acompaña y establece los objetivos con los deportistas, y estos son los que se van dando cuenta del grado de ajuste de estos objetivos a la realidad. Y con ello aprenden a valorar la información porque la procesa para comprender si cumplen o no los

objetivo y posteriormente regular el sistema. Así continuamente y con la estimulación del coach deportivo, el deportista traza su propia ruta tanto para la mejora individual como su saber ser y estar en el equipo.

Cuando se comprende el verdadero poder de la información para la mejora profesional, el deportista establece sus propios criterios y marca sus objetivos de mejora acorde a esa información. Esa información debe proceder de diferentes fuentes para ser lo más comprehensiva: entrenador, compañeros, otros colaboradores, padres o amigos, etc. Y con esa información el propio deportista va estableciendo sus propios criterios.

Sin embargo hemos de reconocer que uno de los mayores problemas que nos encontramos en los equipos de deportistas es la falta de conciencia del propio equipo, lo que denominamos la meta cognición del equipo, un concepto en el cual estamos impartiendo los últimos seminarios con deportistas que rinden en deportes de equipo.

En este sentido es muy importante implicar a todos los colaboradores y responsables que normalmente están cerca del deportista y por lo tanto hacer del coaching deportivo un ejercicio de responsabilidad compartida. Cuando se observan los efectos del coaching deportivo, normalmente desde entrenadores, coordinadores, y demás profesionales le dan la bienvenida al equipo profesional. Y se convierte a partir de entonces en una filosofía de trabajo que envuelve todo el proceso de mejora profesional.

Actualmente estamos desarrollando todas estas técnicas tanto en el campus de verano del Valencia C.F. como con los equipos que visitan al Valencia desde los diferentes países.

Y todas estas técnicas de acercamiento a la realidad desde el propio deportista las estamos aplicando también en otros deportes como el tenis, remo, entrenamiento personal en centros deportivos,...

Con estos ejemplos que hemos puesto sobre el coaching deportivo y su aplicación no estamos más que abriendo una pequeña puerta a un mundo mucho más amplio y complejo que requiere una acción específica diferente siempre en función del deportista. Si lo consigue implementar adecuadamente en su equipo no lo dude, el equipo no sólo mejorará sino que también aprenderá a mejorar él solo, la semilla del talento estará inserta ya en todos los deportistas, permitiendo esa excelencia del alto rendimiento.

**Nota final:** quisiera agradecer a todo el equipo del Centro Europeo de Coaching Ejecutivo ([www.centrocoaching.com](http://www.centrocoaching.com)) que participa con toda su ilusión en este gran proyecto del coaching deportivo. Gracias a Azu, Juan Carlos, Juanra, Gus, Jorge, María José, Mar y demás colaboradores.

# Coaching aplicado a la competición

ÁLVARO MERINO JIMÉNEZ  
alvaro.merino@uem.es



**A**lgunos deportistas son capaces de identificar aspectos de su entrenamiento que no son como ellos desean, así como facetas de la competición que tampoco les satisfacen. Muchos de ellos quieren nuevos y mejores resultados, pero ¿hacen todo lo necesario para cambiar y lograr el tipo de resultados que desean?

Muchos judocas insatisfechos con algunos de los resultados que obtienen, siguen haciendo lo mismo una y otra vez y, en consecuencia, siguen sintiéndose igual de insatisfechos. Conseguir nuevos resultados es relativamente sencillo y atiende a la siguiente secuencia: determinar qué quieres conseguir exactamente, identificar qué acciones pueden llevarte a conseguir dicho resultado y aplicar con constancia esas acciones. Si se define bien el objetivo o resultado, si se eligen las acciones correctas y se aplican adecuadamente, el cambio es posible.

Entonces, ¿podríamos decir que el Coaching consiste en apoyar al deportista para que consiga nuevos resultados? En cierto modo, sí. Cada persona es distinta y cada situación diferente, pero la mayoría de los deportistas que quieren cambiar algún aspecto de su desempeño se van a encontrar atrapados por distintas dificultades que podrían catalogarse en cinco grandes tipos. El coach es, precisamente, una persona que está preparada para trabajar en cada uno de ellos, apoyando al deportista para tratar de superarlos. A lo largo de la comunicación profundizaremos en la naturaleza de estas dificultades y en el valor que puede aportar el coach en cada momento.

**Palabras clave:** Coaching, deporte, Judo, entrenamiento, competición.

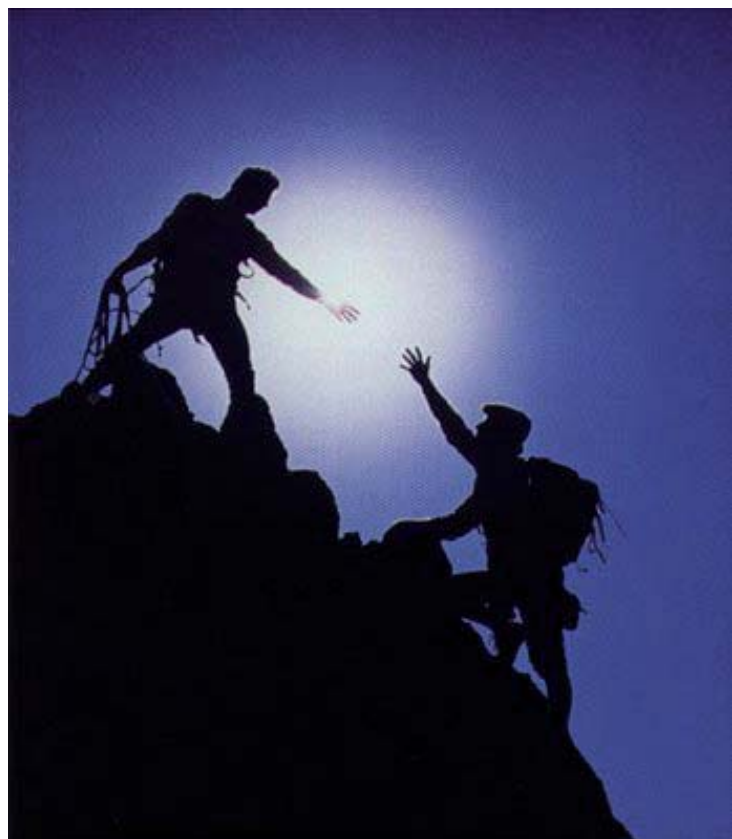
## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tradicional y culturalmente hemos sido educados en el desarrollo de un tipo de inteligencia denominada lógico-matemática, en la que los maestros eran protagonistas en la transmisión de conocimientos, generando en los alumnos un aprendizaje bulímico que desaparecía poco después de ser examinado por los docentes.

En la educación tradicional poco se ha hecho por el desarrollo de habilidades y capacidades en los alumnos. Sin embargo, el deporte competitivo se convierte en un auténtico espacio de aprendizaje de estas habilidades intra e interpersonales. La competición actúa como un catalizador de experiencias con las que los deportistas adquieren aprendizajes cargados de un alto impacto emocional, lo que genera una retención muy superior a la de cualquier aprendizaje de aula. En este hecho reside una de las mayores fortalezas del deporte competitivo. Por ello, el entrenador y maestro tiene un papel primordial en el acompañamiento del discípulo durante este proceso de aprendizaje, más si cabe en el deporte de alta competición, en el que la figura del entrenador tiene un protagonismo fundamental en el desarrollo y en las vivencias del deportista.

El deporte competitivo nos sitúa en zonas de incertidumbre en las que el deportista debe tomar decisiones, las cuales implican consecuencias en relación a la solución de los problemas a los que se enfrenta. Tan solo saliendo de su zona de confort y situándose en zonas de aprendizaje desconocidas, el deportista será capaz de adquirir la experiencia necesaria para su mejora deportiva. Sin embargo, este aprendizaje ha de ser correctamente guiado por el entrenador, que debe retroalimentar al deportista.

Daniel Goleman (1996) introdujo el concepto de inteligencia emocional, definiéndolo como la capacidad del ser humano de ser responsable de su vida, de ser protagonista de la misma. Podemos desgranar la inteligencia emocional en sus cinco grandes componentes. Tres de ellos se incluyen en el ámbito intrapersonal, como el autoconocimiento, el autocontrol y la automotivación. Los otros dos hacen referencia al aspecto interpersonal de esta inteligencia: la empatía y las habilidades sociales.



En esta línea, se ha de romper con el paradigma que daba por hecho que las personas con un cociente intelectual más elevado estaban más preparadas para la vida que aquellas otras que no lo tenían. Así, numerosos estudios parecen demostrar que personas con un CI más elevado ocupan puestos de menor responsabilidad en empresas y trabajan para personas con CI más bajos.

En el ámbito del deporte se producen situaciones muy similares. Deportistas con grandes capacidades no llegan a conseguir sus objetivos; en gran medida, por no ser capaces de trabajar algunos de los componentes de la inteligencia emocional como, por ejemplo, en los casos de pérdidas de control en determinadas situaciones de competición, desmotivación, etc.

¿Cómo podemos acompañar y ayudar a estos deportistas? Los entrenadores, al igual que ha ocurrido con los profesionales de otros sectores, han dedicado gran parte de su tiempo a formarse en los aspectos técnicos y tácticos que permitían ayudar a sus deportistas a competir mejor. Muchos de ellos, responsables de escuelas deportivas, han sido piezas clave en la formación y desarrollo de los deportistas a su cargo, desde edades tempranas hasta el momento de su máximo nivel deportivo. Prácticamente toda la formación recibida por los entrenadores se ha ceñido a adquirir conocimientos cada vez más actualizados en estos aspectos técnico - tácticos, pero en pocas ocasiones la gestión emocional de los deportistas ha tenido un papel mínimamente reseñable en esta formación. Este aprendizaje, en muchos casos, ha sido autodidacta o gracias a la inquietud particular de algunos entrenadores a la hora de explorar este campo de actuación.

## TALENTO Y LIDERAZGO

Los entrenadores son responsables de gestionar correctamente el talento de sus deportistas. Este es un punto clave en el entrenamiento y, especialmente, en la alta competición. El término talento ha estado asociado a su componente genético y, por lo tanto, discriminaba a determinados deportistas. Sin embargo, podríamos definir el talento como el resultado de tres componentes: capacidad, compromiso y contexto. La capacidad es el componente genético sobre el que no podemos intervenir. El compromiso hace referencia a todo lo “entrenable”, es decir, a todo lo que podemos modificar, a la actitud con la que el deportista se implica en su proceso de entrenamiento y desarrollo. Y por último el contexto. Este aspecto es clave para poder desarrollar el talento. El contexto implica poner en valor al deportista, situándolo en el lugar donde sus capacidades pueden ser desarrolladas al máximo. Si cualquiera de estos componentes es escaso, influirá en gran medida en el desarrollo del talento. Todos conocemos muchos casos en los que deportistas con grandes capacidades y alto compromiso no han rendido al máximo por no estar en el sitio adecuado para poder desarrollar su talento.

Sin duda, cuando hablamos de deporte competitivo no debemos obviar la importancia del liderazgo del entrenador en la consecución de los objetivos marcados por el deportista. Los griegos ya hablaban de liderazgo cuando explicaban la diferencia entre el Potestas y el Auctoritas. El Potestas hace referencia al poder formal que viene dado por jerarquías superiores (por ejemplo: un presidente decide qué persona será el entrenador del club). Sin embargo, el Auctoritas se refiere al reconocimiento moral que proviene de tus colaboradores o, en el caso del deporte, de tus deportistas. Cuando un entrenador que posee el Potestas es capaz de ganarse el reconocimiento moral de sus deportistas, es cuando puede ejercer su influencia sobre ellos. Es decir, es capaz de ejercer un liderazgo transformador. Esto se consigue básicamente cuando el entrenador deja de tratar a sus deportistas por lo que son y empieza a tratarlos por lo que pueden llegar a ser.



## COACHING

Conocer y dominar herramientas vinculadas al Coaching facilita la tarea de los entrenadores para poder sacar todo el potencial de sus deportistas. Existen numerosas definiciones del término Coaching, muy vinculado inicialmente al ámbito empresarial pero que, actualmente, también se ha comenzado a aplicar al entorno deportivo de alto rendimiento.

Según Talane Miedaner (2002), podemos definir Coaching como “un proceso de entrenamiento individualizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que quieres ser”. Asimismo, John Withmore (2003) explica cómo un proceso de Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.

El Coaching entonces ¿podríamos decir que consiste en apoyar a la persona para que consiga nuevos resultados? En cierto modo, sí. Cada deportista es distinto y cada situación es diferente, pero la mayoría de los deportistas que quieren cambiar algún aspecto de su desempeño se van a encontrar atrapados en cinco grandes dificultades. El entrenador debe estar preparado para trabajar en cada una de ellas. Y ¿cuáles son?:

1. LA PERSONA QUE SABE QUE LO QUE OBTIENE NO LE GUSTA, PERO SE SIENTE INCAPAZ DE DEFINIR EL TIPO DE RESULTADO QUE DESEA. En este caso la aportación de valor del entrenador radica en la CLARIDAD. Apoyar a la persona para que identifique el resultado que quiere. Al tener claridad acerca de lo que se quiere conseguir, se recorre mucho camino.
2. LA PERSONA QUE SABE CLARAMENTE LO QUE QUIERE CONSEGUIR, PERO NO SABE CÓMO LOGRARLO. La aportación de valor del entrenador en este punto es EL PLAN DE ACCIÓN. Apoyar a la persona para que genere opciones, para que las evalúe y las ordene. Cuantas más opciones, más posibilidades de éxito.
3. LA PERSONA QUE SABE LO QUE QUIERE CONSEGUIR Y LO QUE TIENE QUE HACER, PERO NO LO HACE. La aportación de valor del entrenador es la de ANIMAR A LA ACCIÓN: “Si nunca haces las cosas que te dan miedo, siempre tendrás miedo”. Apoyar a la persona para que elimine posibles bloqueos o para darle ese empujón que a veces le falta. Trabajar para mejorar su autoconocimiento, para darle ánimo o, simplemente, ser esa voz de la conciencia a la que rendir cuentas.
4. LA PERSONA QUE ESTÁ ACTUANDO PARA CONSEGUIR NUEVOS RESULTADOS, PERO QUE NO SABE SI LO QUE HACE LE LLEVA A CONSEGUIRLOS. En este caso, la aportación del valor del entrenador se centra en MEDIR RESULTADOS, es decir, facilitar la evaluación de resultados. Si lo que la persona hace no le funciona, tiene que saberlo para no desperdiciar recursos.
5. LA PERSONA QUE SABIENDO QUE LO QUE HACE NO LE FUNCIONA, SIGUE REPITIÉNDOLO UNA Y OTRA VEZ. Aportación de valor del entrenador: GENERAR CURSOS DE ACCIÓN ALTERNATIVOS. Podemos modificar la manera de afrontar las situaciones de competición y/o entrenamiento cambiando la perspectiva desde la que tradicionalmente venimos trabajando.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que los entrenadores deben aprovechar todas las herramientas a su alcance para poder facilitar la consecución de los objetivos planteados por sus deportistas, necesitados de una atención mucho más multidisciplinar. En este sentido, creemos que el Coaching es una herramienta que cubre una necesidad no atendida hasta la fecha.

# Diván de inteligencia emocional



**PALOMA RODRÍGUEZ LÓPEZ**  
paloma-rl@telefonica.net

**D**esde que nacemos nuestros padres intentan de manera instintiva protegernos de todas las adversidades que van apareciendo en nuestras vidas. Intentan explicarnos sus razonamientos admitiéndolos como correctos, nos enseñan sus experiencias, nos explican las vidas desde sus perspectivas, intentando salvarnos de todo tipo de experiencias dolorosas.

A este tipo de educación protectora se une una escuela que nos enseña siempre a hacer, pero se olvidan de enseñarnos a ser, dejando esa parte a nuestros padres.

Desde que en 1990 Mayer y Salovey acuñaran el término “inteligencia emocional” y Goleman, en 1995, lo difundiera a través de su best-seller, han sido muchas las publicaciones que se han realizado sobre este tema, dando a conocer los hallazgos encontrados en los ámbitos clínicos, organizacionales y educativos. Hoy en día todos están de acuerdo que la familia y la escuela son la base para desarrollar una buena inteligencia emocional.

Cada vez se habla más de la inteligencia emocional, de lo importante que es tener una buena salud emocional, y a pesar de todo seguimos siendo educados siguiendo estas dos líneas; protección y realización, olvidando la base de nuestro desarrollo emocional.



Además estamos educados en una doble norma, desde pequeños nos enseñan a controlar nuestras emociones para ser socialmente aceptados, para protegernos del daño moral que nos pueden hacer los demás, y por otro lado, nos dicen que es importante expresar lo que sentimos para ser nosotros mismos y desarrollarnos correctamente.

Salovey y Mayer (1990), consideran que la inteligencia emocional es:

- 1 Conocer las propias emociones: “conocerse a uno mismo” es la pieza clave para desarrollar una buena inteligencia emocional. Tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
- 2 Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos para que se expresen de forma apropiada, se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
- 3 Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso, las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionadas. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- 4 Reconocer las emociones de los demás: El don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.
- 5 Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos de permitir y comprender las señales que aparecen en nuestra vida, controlar la respuesta que damos para poder dar una respuesta correcta y emocionalmente inteligente.

Ya está más que demostrado que nos relacionamos con el mundo a través de nuestras emociones. Vivir significa sentir. Las emociones que sentimos nos aportan información sobre nuestras necesidades, metas o deseos.

Es la emoción la que mueve a una persona, le crea estados mentales y unos comportamientos que pueden ser buenos o malos.

Los recientes descubrimientos en neurología apuntan claramente a demostrar que la razón y la emoción van intrínsecamente ligadas. Nuestras decisiones empiezan con una emoción y ponen a la razón en perspectiva.

Uno de los factores fundamentales para que una persona sea feliz, es que domine las emociones y las relaciones humanas. Cuando aprendamos a comprender y manejar las emociones de una manera inteligente, sin dejar que ellas nos dirijan a nosotros, conseguiremos conocer nuestro complejo mundo emocional y consecuentemente mejoraremos nuestra manera de enfrentarnos a la vida y de dar respuesta a las distintas vivencias a las que tenemos que enfrentarnos.

No podemos olvidar, que siempre estamos a tiempo para empezar a conocernos mejor, a relacionarnos de una manera saludable con nosotros mismos y con los demás. Nunca es tarde para efectuar correcciones y adquirir nuevas habilidades. Nada está condenado a ser como es durante el resto de su vida si ha comprobado que los resultados no le satisfacen. Es una cuestión de opción. Al final el secreto de la vida es eso, elegir la forma en que uno decide sentirse. Y esta transformación se puede hacer a cualquier edad.

Del concepto de inteligencia emocional deriva el desarrollo de competencias emocionales. Las competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. En el concepto de competencia se integra el saber, saber hacer y saber ser.

Entre las competencias emocionales se pueden distinguir dos grandes bloques:

- a Capacidades de autorreflexión (inteligencia intrapersonal): identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada.
- b Habilidad de reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo (inteligencia interpersonal): habilidades sociales, empatía, captar la comunicación no verbal, etc.

Es importantísimo adquirir una “conciencia emocional”, o lo que es lo mismo desarrollar una capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás.

Lo primero que debemos hacer es tomar conciencia de nuestros propios sentimientos, debemos identificarlos. Esto a veces es muy complicado, ya que en una situación están implicadas múltiples emociones. Debemos hacer una introspección consciente y sincera de nuestros sentimientos, no sirve de nada negarlos, nunca podremos dar una respuesta efectiva a los distintos escenarios si no somos plenamente conscientes de lo que sentimos realmente. Si no lo hacemos nos estaremos mintiendo a nosotros mismos o lo que es peor, nos estaremos negando a nosotros mismos.



Por otro lado, debemos aprender a dar nombre a nuestras propias emociones, debemos acostumbrarnos a usar un vocabulario emocional para etiquetar nuestras emociones.

Una vez identificados y etiquetados nuestros sentimientos, tenemos que hacer un esfuerzo por comprender las emociones de los demás. Para desarrollar una conducta socialmente inteligente debemos implicarnos empáticamente con las experiencias emocionales de los demás, teniendo claro que nuestra perspectiva no es la única posible, ésta puede ser correcta para nosotros en un determinado momento y en una situación concreta, pero no es la única perspectiva que existe, ya que las variables que manejamos para enfrentarnos a las distintas situaciones varía mucho de unos a otros. Las perspectivas pueden ser vistas de forma distinta y las actuaciones por consiguiente también lo son, sin poderse juzgar como buenas o malas por terceros.

El siguiente paso sería aprender a manejar las emociones de forma apropiada. Hay que tomar conciencia entre la emoción, la razón y el comportamiento. Alinear estos tres puntos coherentemente nos llevará a desarrollar estrategias correctas de afrontamiento.



No debemos olvidar que los estados emocionales inciden en el comportamiento y éstos en la emoción, y ambos pueden regularse por la razón (conciencia).

Así mismo debemos aprender a expresar las emociones de forma apropiada. Debemos comprender que un estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa. Hay que tener en cuenta que una expresión emocional nuestra puede impactar en otros.

En este punto debemos aprender a regular nuestras emociones. Tenemos derecho a sentir lo que queramos, pero debemos controlar las acciones que provocan las emociones que sentimos. Esto incluye autocontrol de la impulsividad (ira, violencia, comportamientos de riesgo) y la tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales negativos (estrés, ansiedad, depresión), entre otros aspectos.

Otro aspecto importante es desarrollar habilidades para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de auto-regulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales.

Finalmente y posiblemente el proceso personal más complicado es el de desarrollar la competencia para auto-generar emociones positivas. Hay que intentar experimentar de forma voluntaria y consciente emociones positivas (alegría, amor, humor, fluir) y disfrutar de la vida. Hay que tener siempre presente que esta es una herramienta para auto-gestionar nuestro propio bienestar subjetivo para tener una mejor calidad de vida.

Todos deberíamos ser conscientes que saber, conocernos, nos ayuda a ser. La autoconciencia nos ayuda a desarrollarnos, a mejorar el arte de vivir, y a sentir una conexión con los demás.

En algún momento de nuestras vidas a todos nos han impuesto límites, y como consecuencia hemos aprendido a actuar dentro de un sistema de creencias que marcaban lo que podía o no podíamos hacer, creer o sentir. Debemos abrir nuestra propia caja de Pandora de sensaciones, emociones, pensamientos, creencias, actitudes y conductas, y replantearnos si estas éstas son las que realmente queremos tener en nuestra vida.

Podemos desafiarlos a nosotros mismos, crecer, cambiar, mejorar y evolucionar. La clave para impulsar el avance de nuestras vidas está en formularnos preguntas. Como decía Albert Einstein, “*lo importante es no dejar de preguntar*”

Hasta aquí hemos hecho una pequeña introducción a la inteligencia emocional y sus competencias. En artículos posteriores iremos trabajando distintas emociones, dando herramientas para su correcto manejo.

Para la reflexión dejo unas preguntas en el aire:

“¿Cómo me siento todas las mañanas cuando me levanto?”

“¿Mis acciones y mis sentimientos van en consonancia?”

“¿Con qué adjetivos me describiría?”

“¿Vivo de acuerdo con mis valores personales más profundos?”

# El Método Diamante

HÉCTOR SANZ

sanz.hector@gmail.com



Los antiguos griegos creían que los diamantes eran fragmentos de estrellas. Y en realidad no iban tan desencaminados, si tenemos en cuenta que el elemento a partir del cual se forman, el carbono, se originó allá en las estrellas. Algunos incluso decían que eran las lágrimas de los dioses. Más allá de mitos y leyendas, a día de hoy se conoce perfectamente cuál es el proceso necesario para la formación de un diamante.

## Conociendo los diamantes

Como curiosidades acerca de los diamantes, vemos que la palabra "diamante" proviene de la palabra griega "adámas", que significa indestructible, inalterable, indomable. Por otro lado, se necesitan extraer la importante cifra de 400 toneladas de tierra y roca para poder obtener un diamante de calidad. Especialmente llamativo resulta el hecho de que esté formado por carbono, el mismo elemento que forma materiales tan distintos como lo son el carbón o el grafito de los lápices. Todo ello en función de las condiciones de temperatura, presión y medio químico en el que se encuentre el elemento...curioso, ¿verdad?

Es el mineral conocido más duro y solo puede ser rayado por otro diamante, por ningún otro material natural. Existen varias escalas de dureza, siendo la más conocida la "Escala de Mohs". Es utilizada como referencia de la dureza de una sustancia, y el diamante es el que tiene el nivel máximo de dureza, siendo el 10 (la escala va del 1 al 10). El contrapunto lo pondría el talco, siendo el 1 en dureza. Cabe comentar que la dureza del grafito sería igual que la del talco, es decir de 1 en la escala de Mohs. ¿Cómo puede formar, un mismo elemento, materiales tan distintos?

Es esta misma cuestión la que nos hacemos con las personas, los equipos, los deportistas. ¿Cómo es posible que personas con capacidades físicas y técnicas similares obtengan rendimientos deportivos tan distintos? ¿Qué factores o claves son los que inclinan la balanza hacia la victoria o la derrota?

El diamante es, de los tres materiales mencionados (carbón, grafito y diamante), el que mayor presión y temperatura requiere para formarse (presión 100.000 veces mayor a la atmosférica y temperatura aprox. 4000° C). Además, encontramos otro dato interesante, y es la disposición de los átomos en cada uno de ellos. Vemos como el carbón se forma bajo un patrón de átomos desordenados, de ahí que se le denomine "carbono amorfo", mientras que el patrón de los átomos que forman el diamante

resulta en una disposición tetraédrica, mucho mejor organizada, y es precisamente esto lo que le confiere el grado de dureza que tiene.

¿Cómo es un diamante en bruto? En esta imagen de la izquierda hay un ejemplo de un diamante en bruto. Éste en particular se llama 'Glassy'. Glassy es un diamante en bruto que viene limpio fuera de las minas y no requiere pulir. Es muy raro conseguir un glassy. Los diamantes en bruto vienen en diversas formas.

El carbono es el segundo elemento químico que forma nuestro cuerpo (con un 18%), únicamente superado por el oxígeno (con un 65%) y seguido del hidrógeno (con un 10%). Este dato es relevante, si tenemos en cuenta que el resto de elementos químicos presentes en el cuerpo lo hacen en un porcentaje muy inferior al de estos tres elementos químicos. *Dios mío Héctor, ¿estás queriendo decir con esto que tenemos que meternos en un horno industrial a 4000° C y varios cientos de toneladas de tierra encima para ser mejores deportistas?*

## El Método Diamante

A donde quiero llegar es a las siguientes preguntas ¿qué queremos ser? ¿grafito o diamante? ¿tener una estructura organizada o desorganizada? ¿ser duros o blandos? Y es en este punto donde empecé a darle forma a mi método, el "Método Diamante".

Este método, basado obviamente en el coaching deportivo, trata de ordenar la "estructura atómica" del deportista, del club, del equipo. En función de esa estructura el rendimiento será mayor o menor y lo que todo deportista, equipo o club busca es, evidentemente, ser el mejor en su disciplina. Tratar de pulirlo como a un diamante en bruto. Para ello han de darse muchos factores, como son el nivel de dureza. Si pudiésemos escoger ese nivel de dureza, querríamos que nuestro deportista/equipo tuviese un nivel de dureza 10 en la escala Mohs, igual que un diamante. Y no es lo habitual, lo habitual es encontrarnos con un nivel de dureza 1 – como el grafito – que no facilita la consecución de logros. Existen raras excepciones, en las que nos encontramos "diamantes pulidos" de manera innata, en las que nos encontramos un glassy (como veíamos antes).

*Pero esta no es la norma, y afortunadamente para nosotros es así, ¡de lo contrario no existiría nuestra profesión!*

Pensemos por un instante en todos aquellos deportistas y equipos que, por el motivo que sea, no han conseguido los resultados que pretendían o cabía esperar de ellos en función de su calidad y/o recursos. ¿Cuántos podríamos decir? Creo que la lista es demasiado larga como para enumerarlos. Veamos un ejemplo que casi todos hemos vivido o escuchado, que viene del deporte rey: el fútbol. La típica historia de un jugador joven (normalmente de entre 15-18 años) que apuntaba maneras de crack y, sin saber porqué, se perdió por el camino y no llegó a ser lo que se esperaba de él. ¿Qué fue lo que sucedió para que se perdiera? Si pudiésemos analizar cada aspecto de su vida en aquellos años, podríamos ver cuáles fueron las causas que condujeron la situación hasta aquel final. Todo el mundo alrededor del deportista alimentando su ego con las típicas frases "qué bueno eres", "sigue así, crack", "eres el mejor", etc. etc. etc. Ese ego conduce a una incorrecta interpretación de las situaciones que se van sucediendo. Probablemente escogió mucha más "fiesta" de la debida, con

alcohol y drogas incluidos. O probablemente no lo hizo, y sin embargo fue su patrón de pensamiento – a día de hoy ya se conoce del grandísimo poder del mismo para crear tu vida – el que seguía desordenado, empezando a generar situaciones que desembocarían en su bajo rendimiento. Recordar la cita de Churchill, “nuestras vidas son la obra de nuestros pensamientos.”

Podríamos hablar de otro tipo de casos bastante frecuente, como es el de un deportista de élite (ya profesional), que de repente, disminuye su rendimiento de manera alarmante, llegando a acortar su carrera de forma drástica. Tendríamos muchos ejemplos para este tipo de casos, siguiendo con el deporte rey (por ser el mayoritario y más conocido) podríamos mencionar a jugadores tales como *Ronaldinho* (véase su etapa en el Barcelona y su posterior etapa en Milán), *Diego Tristán* (cuajó excelentes temporadas en el Deportivo de la Coruña y luego desapareció), y un largo etcétera.

Creo firmemente que el coaching deportivo es realmente útil para ambos casos. Para el joven que tiene un futuro prometedor, para el ya profesional que aún puede “perderse” por varios motivos.

En el “Método Diamante” vemos cómo trabajar las distintas partes que forman al deportista:



Tres “recipientes”. Así entiendo que está comprendida una persona, porque eso es lo que – ante todo – es un deportista, una persona. Si lo que pretendemos obtener es éxito a largo plazo creo firmemente que se han de trabajar estas tres áreas de la persona: mente, cuerpo y espíritu. De no hacerlo así, lo más probable es que no se obtengan éxitos a largo plazo, aunque a corto plazo sí se puedan obtener. Y es precisamente esa la mayor de las trampas para un deportista: creer que, con los éxitos cosechados a corto plazo, están asegurados los éxitos a medio y largo plazo sin cambiar nada del trabajo realizado hasta la fecha.

Mi objetivo, como coach deportivo, para con mis clientes es ese. Trabajar las tres áreas para conseguir una persona realmente equilibrada, ya que será eso lo que se transmita al área deportiva. El objetivo será reequilibrar los tres recipientes hasta tenerlos al mismo nivel, siendo en ese momento cuando – casi con total seguridad – consigamos los mayores éxitos y desempeños deportivos.

Creo que nadie podrá negar la total y directa relación existente entre esas tres áreas de la persona. Existió un ejemplo muy claro en los últimos tiempos, el de Rafa Nadal. Rafa era en aquel momento nº1 del mundo en su especialidad, el tenis. Entonces sucedió algo fuera de las pistas que le hizo bajar muchísimo su rendimiento deportivo. La separación de sus padres. No fue un secreto para nadie que Rafa estaba sufriendo mucho con la situación (como lo habríamos hecho la mayoría de nosotros). Durante meses su rendimiento bajó muchos enteros y llegó a perder el nº1 en el ranking ATP. Después sus rodillas se resintieron y este hecho prolongó su bajón de juego. Fue entonces cuando tuvo que dedicarle tiempo al “recipiente” del espíritu para poder sanar la herida y continuar sin ese dolor. Es evidente la relación total entre la parte personal y la profesional. Es prácticamente imposible separar lo que te sucede en casa de lo que te sucede en el trabajo, seas deportista o no lo seas. Ahora, trate de recordar por un momento la última vez que tuvo algún problema a nivel personal... ¿ya lo tiene? Estupendo. Ahora trate de observar cómo fueron

esos días en su faceta profesional. *Muy probablemente no fueron ni fáciles ni demasiado productivos.*

*Así, vemos cómo los niveles de felicidad de una persona que se ha volcado completamente en su parte física (cuerpo) a largo plazo no serán altos. Esto sucede por no haber dedicado igual tiempo a las otras dos áreas, la mente y el espíritu. De igual manera sucederá con la persona que haya cuidado al máximo el área de la mente y descuidando las otras dos. A corto plazo puede parecer que “funciona”, sin embargo a medio y largo plazo la realidad es bien distinta y es entonces cuando se plantean trabajar las áreas a las que no se les ha dedicado el suficiente tiempo.*

*Vemos la necesidad de trabajar y pulir – cual diamante – cada una de esas tres áreas. Porque están totalmente conectadas y cada una de ellas afecta a las otras dos de manera inequívoca. En caso de haberle dedicado más tiempo a alguna de ellas previamente, entonces será el momento de dedicarles más tiempo a las demás que a esa en concreto, con la finalidad de “igualar” las tres áreas de la persona. Solo así, bajo mi punto de vista, conseguiremos un alto rendimiento a medio y largo plazo.*

## Obteniendo resultados

Como habremos leído y escuchado en muchas ocasiones, “lo difícil no es llegar, sino mantenerse”. Así el deportista ha de escoger si lo que quiere es solamente triunfar efímeramente, o si prefiere triunfar y mantenerse. Son cosas bien distintas y se consiguen de maneras distintas, siendo – evidentemente – mucho más fácil de conseguir la primera que la segunda.

*En el área mental está muy claro el trabajo:*

- Elevar la consciencia del deportista para comprender cuál es su potencial real, cuáles son sus límites y cómo superarlos, cuáles son sus recursos y cuáles son sus hábitos.
- Analizar las creencias limitantes, patrones de pensamiento y patrones de comportamiento, todo ello enfocado a la mayor consciencia del deportista acerca de lo que hay, de lo que no hay y de lo que podría haber.
- Aprender a gestionar mejor las emociones, tanto las positivas como las negativas, y aprender a tener una mejor disposición emocional antes, durante y después de la competición.
- Aprender o mejorar técnicas de concentración y visualización.

*En el área física:*

- Analizar el entrenamiento físico para ver si es el adecuado o si tiene alguna carencia.
- Analizar la parte nutricional y, en caso necesario, acudir a un especialista.
- Analizar el tiempo de descanso y optimizarlo en caso necesario.

*En el área espiritual:*

- Analizar patrones de comportamiento y ver si se pueden mejorar.
- Analizar patrones de pensamiento y ver cuales se pueden mejorar.
- Analizar áreas de mejora para sentir mayor satisfacción personal.
- Analizar debilidades o carencias y ver de qué forma se pueden mejorar o conseguir.

*En mi caso, como coach deportivo, no solo quiero ayudar a deportistas para mejorar sus resultados y desempeño, sino conseguir que el trabajo realizado sea lo suficientemente completo como para que el deportista salga realmente fortalecido a nivel personal. Porque el Olimpo del deporte está reservado a los más grandes, y esos – para mí – son los que se han esforzado en todas y cada una de las áreas de su vida.*

# ACECAT, la Asociación Coaching Deportivo de Catalunya inicia sus actividades

**H**ace menos de un año, en noviembre de 2009, los seis socios catalanes de AECODE, todos ellos coaches deportivos muy activos, decidieron crear la asociación catalana de coaching deportivo para llegar mejor a la sociedad y al deporte catalán y así contribuir mejor al desarrollo de esta profesión.

ACECAT (Associació de Coaching Esportiu de Catalunya) nació como asociación afiliada a AECODE y el 15 de diciembre se presentaba a la sociedad catalana en el Palau Melcior Colet de Barcelona. A la presentación asistieron más de 70 personas y la presidenta de ACECAT, Sra., Montse Cascalló, estuvo acompañada del Excmo. Sr. Jesús Auré, de la Secretaría de Deportes de la Generalitat de Catalunya, de Xesco Espar, coach y entrenador de balonmano que llevó al FC Barcelona a ganar la copa de Europa en 2005 y de Joan Golobart, ex-jugador de fútbol del R.C.D Español y columnista de La Vanguardia.



*Presentación de ACECAT en Barcelona en diciembre de 2005*

Desde entonces ACECAT ha venido realizando una intensa labor, creando una infraestructura operativa que permita la difusión del coaching deportivo serio y profesional, para hacer llegar su valor al deporte y la sociedad. Actualmente dispone de una web en catalán [www.acecat.cat](http://www.acecat.cat), con un buscador de coaches deportivos en Catalunya, ha salido ya la primera edición del Boletín Electrónico de ACECAT y en Junio se realizó en Barcelona la primera mesa redonda de Coaching Deportivo organizada por ACECAT una iniciativa que tendrá su continuidad ahora después de las vacaciones. ACECAT es pues ya una realidad, que crece con buena salud y la ilusión de los coaches deportivos catalanes, contribuyendo a la difusión del coaching deportivo desde Catalunya, y como nos recuerda su presidenta, ACECAT, con 15 socios y 7 afiliados, está aportando un 45% de los socios de AECODE.

# invitados del mes

## María José Alaminos

Coach ejecutiva y deportiva certificada CP 25  
Licenciada en Sociología.

Máster en Recursos Humanos y Coaching por la Universidad San Pablo-CEU.

Ha desarrollado su vida profesional en empresas del entorno deportivo en el área de recursos humanos, capacitación de deportistas y apoyo psicológico, así como en consultoras de capital nacional e internacional, donde ha ocupado puestos de responsabilidad en el área de formación, desarrollo y captación de capital humano.

Ha diseñado una metodología exclusiva para obtener excelentes resultados. Así como un diseño propio de plan de acción apoyado en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan. Esta metodología propia puede aplicarse tanto en el coaching ejecutivo, deportivo o personal para incrementar los resultados.

## Alfredo Bastida Caro

Presidente de AECODE. Asociación Española de Coaching Deportivo. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Universidad Europea de Madrid. Coach personal y Experto en PNL, por la Escuela de Inteligencia, Universidad Camilo José Cela. Master en Gestión de Piscinas y Zonas de Agua, UAB. Master en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas, UPM. Director General Inversiones Body Factory. Participa como ponente habitual en Seminarios, Jornadas y Masters por diversas entidades y universidades

## Montse Cascalló Piqueras

Promotora de MCOACH, es una reconocida coach deportiva y personal. Formadora en liderazgo y competencias imparte cursos y seminarios de coaching deportivo.

Coach certificada por ICF y AECODE, Postgrado en psicología del deporte por la UAB y PNL Practitioner, se ha especializado en coaching deportivo y alto rendimiento. Ingeniero Químico IQS y entrenadora de baloncesto, trabajó durante más de 20 años en la multinacional IBM.

Profesional incansable comprometida con el desarrollo del coaching deportivo, actualmente es presidenta de ACECAT (Asociación Catalana de Coaching Deportivo adscrita a AECODE) y está especializada en coaching de entrenadores, deportistas y personas con grandes retos.

## Raquel Casero Egido

Licenciada en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, INEF, y Máster en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas por la Universidad Politécnica de Madrid; Diplomada en Derecho por la Universidad Complutense; Coach Certificada ASESICO y Graduada Programa de Inteligencia Emocional Insight, Univ. De Santa Mónica. Ha sido Gerente de Marketing del club de Excelencia, Gerente de Innovación Tecnológica de CECOMA, Responsable de Alianzas y Gestión de Recursos Tecnológicos de Grupo SP (hoy Grupo Sage), Directora de Producción HDTV de ETV, Directora de Deportes de los Polideportivos Casa de Campo, La Elipa, La Latina y Plaza del Perú del IMD de Madrid (hoy Dirección General de Deportes). Actualmente Coach Deportiva del Equipo de Competición Infantil de la Federación de Tenis de Madrid, ha sido Preparadora Física del Equipo Español de Esquí Alpino, Entrenadora del Equipo Fiesta de 1ª división de Hockey sobre Patines, entre otros.

## Roberto Luna Arocas

Licenciado en Psicología, Premio Extraordinario de Licenciatura, Master en Marketing y Distribución Comercial y Doctor en Psicología Social. Ha sido profesor invitado en la Universidad de Oxford (U.K) y en la Middle Tennessee State University (MTSU, USA), entre otras universidades internacionales. Coautor del libro Recursos Humanos en el Turismo y autor de más de 50 artículos científicos. Ha sido consultor y en su trayectoria profesional ha colaborado con más de 30 universidades y con más de 100 organizaciones. Sus últimas conferencias han tenido los siguientes títulos: "La mirada del Talento", "El camino del éxito profesional", "Las competencias de éxito del comercial", "De la dirección al liderazgo", "El directivo de éxito", y "La Gestión de talento y del conocimiento", entre muchas otras. Coach Senior Certificado por AECOP CS44. Presidente de AECOP Levante y miembro de la Junta Directiva de AEDIPE CV. Profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia. Director del Master en Gestión del Talento de la UV. Conferenciantes internacional y escritor

## Álvaro Merino Jiménez

Director Académico de la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid (2006-10) Profesor de la Universidad Europea de Madrid.

## Paloma Rodríguez López

Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Master en Psicología Deportiva. Master en Recursos Humanos. Experta en Inteligencia Emocional y coaching personal, ejecutivo y deportivo.

Desde el ámbito de la consultoría nacional e internacional, ha estado implicada en proyectos de desarrollo de equipos y mejora de las competencias directivas y profesionales. Desarrollando áreas como la negociación, liderazgo, motivación, dirección y gestión de equipos, delegación, gestión de conflictos, análisis de problemas, toma de decisiones y desarrollo de habilidades personales.

Con su base de psicóloga y apoyada en la metodología del coaching, orienta su método de trabajo hacia la acción como medio eficaz para conseguir objetivos de alto rendimiento.

Sus principales clientes vienen del ámbito multinacional y del entorno deportivo nacional. Se encuentra fuertemente vinculada al mundo deportivo.

## Héctor Sanz

Coach Profesional Certificado (certificado por ASESICO - Asociación Española de Coaching). Socio de la Asociación Española de Coaching (ASESICO). Coach Deportivo (avalado por AECODE - Asociación Española de Coaching Deportivo). Administrador de sistemas informáticos. Deportista de alto nivel durante varios años en fútbol y baloncesto, y compitiendo en la actualidad a billar, en la modalidad de pool o billar americano. Actualmente entrenando a varios deportistas de élite, resaltando como mayor logro el Cto. de España 2009 conseguido por José Luis González, lo que le ha llevado a disputar los Campeonatos de Europa 2010 en Croacia y los Campeonatos del Mundo por equipos 2010 en Alemania.



[www.aecode.es](http://www.aecode.es)