

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 401	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 63%	
			Valor (€): 1.475,90	
Nacional	Economía		Valor Pág. (€): 2.315,00	Imagen: Si
Mensual		01/04/2013	Página: 63	

La voluntad, un as para el cambio

¿Puede impulsar el coaching la voluntad? Cuando hablamos de coach podríamos estar hablando de un facilitador que trabaja en el plano mental, y puede que también en el físico. Y cuando hablamos de coaching hacemos referencia a una actividad que consiste en facilitar que otro alcance un propósito determinado trabajando sobre la forma en que aborda ese tema, tanto en el ámbito mental como en el de la conducta, así podríamos decir que el coach es un entrenador mental.

Isabel Aranda, Doctora en psicología. Psicólogo Experto en coaching psEC® Coach ejecutivo, ICF. Coordinadora del grupo de Psicología y coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

La International Coach Federation (ICF) principal asociación profesional mundial, define el coaching como la "Relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida". Jim Selman dice que coaching "es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas". Y tiene una especial significación el calificativo de extraordinario ya que al cambiar su forma de abordar el tema el coachee cambia la lógica ordinaria de sus resultados, consiguiendo con ello resultados fuera de de esa lógica y que devienen, por ello, "extraordinarios".

Para conseguir ese tipo de resultados es necesario cambiar. Muchos definen el coaching como el método del cambio. Un cambio que se consigue con el entrenamiento mental necesario para percibir, discriminar, analizar, sentir, evaluar y actuar de una forma diferente con eficiencia. Como resultado de ello se consiguen nuevos resultados, de forma rápida y en equilibrio sistémico para el coachee.

Y cambiar es dejar nuestros hábitos y adoptar nuevas formas de hacer y de ser más acordes con nuestras necesidades y deseos. Henry Ford sentenció "Nadie cambia si no siente la necesidad de hacerlo" y así es, para cambiar se necesita sentir la necesidad de cambiar como primer paso, y como segundo, un acto deliberado de voluntad que inicie y mantenga el cambio.

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 509	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 80%	
Nacional	Economía		Valor (€): 1.870,41	
Mensual		01/04/2013	Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 64	Imagen: Si

- > Es uno de los conceptos más debatidos y difíciles de la Filosofía, especialmente cuando se pone el foco en el libre albedrío.

Cuando un coachee solicita un proceso de coaching suele sentirse en un espacio difuso en el que la voluntad está disminuida o confusa. Pero, y esto es lo esencial, siente la desazón de no estar donde quiere y necesita cambiar.

QUÉ ES LA VOLUNTAD

Voluntad es querer (del latín voluntas-atis). El Diccionario de la Lengua Española define en su primera acepción la voluntad como "la capacidad de decidir y ordenar la propia conducta", y en su quinta como "intención, ánimo o resolución de hacer algo". Podríamos afirmar que la voluntad es la capacidad que tenemos las personas para decidir y ordenar libremente nuestra conducta de forma intencionada. Es el proceso psicológico que nos permite actuar conscientemente y decidir qué voy a hacer, tener intención de hacerlo y dirigirme a ello. Es un tema abordado en diferentes disciplinas como la Filosofía, la Economía, el Derecho y la Psicología. Se ha tratado como sinónimo de libre albedrío, intención, toma de decisiones, autocontrol, volición, acción voluntaria, etc. Tradicionalmente se

ha explicado como un factor interno responsable del comportamiento. Para el filósofo Jose Antonio Marina la voluntad es una herramienta de lo que él denomina la inteligencia ejecutiva. Nuestro hacer es fruto de poner en práctica esa inteligencia ejecutiva, cuyas herramientas son orden, constancia, voluntad y motivación.

A veces es fruto de un análisis de las opciones y de las ventajas e inconvenientes que me llevan a elegir aquello que deseo hacer porque considero lo más conveniente para mí. El psicólogo Skinner (1957) señala que la voluntad suele estar implicada en situaciones en las que la persona tiene que hacer elecciones acerca de su propio comportamiento y, para su línea conductista de la Psicología, en la voluntad hay que enfatizar los aspectos antecedentes y consecuentes del comportamiento en los que son claves las consecuencias reforzantes de la conducta entre las que está simplemente escapar del conflicto interno que genera la indecisión o la incertidumbre de no saber o no poder hacer algo.

Podríamos decir que a tener voluntad se aprende, y según Luria, que continua los trabajos de Vigotsky, este aprendizaje comienza en la relación del niño con su madre cuando responde a sus señalamientos y órdenes y el niño comienza a realizar comportamientos deliberados.

Muchos definen el coaching como el método del cambio. Y cambiar es dejar nuestros hábitos y adoptar nuevas formas de hacer y de ser más acordes con nuestras necesidades y deseos.



CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795	Sección: -	
		Difusión: 23.450	Espacio (Cm_2): 407	
		Audiencia: 72.000	Ocupación (%): 64%	
Nacional	Economía		Valor (€): 1.495,20	
Mensual		01/04/2013	Valor Pág. (€): 2.315,00	
			Página: 65	Imagen: Si

En la Teoría de la inteligencia emocional, de Salovey y Mayer, la voluntad sería una fuerza impulsora del auto-liderazgo y la orientación al logro. Gracias a ella elijo y decido lo que hago o no de forma consciente y, por lo tanto, soy libre para hacerlo o no. De ahí que en la historia de la Filosofía se haya vinculado al libre albedrío y a la libertad.

Es, probablemente, la facultad que más nos individualiza. El psicoanalista Otto Rank afirmaba que "la voluntad es la forma en que el ser humano experimenta su individualidad" la que más nos hace un ser singular. Así es, con mi voluntad decido y hago, y, por encima de todo, expreso quién soy. Muestro lo que soy con lo que quiero. Está tan directamente vinculada con mi ser, que, en la medida en que soy consciente de mi ser, lo soy de mi voluntad, de mis elecciones y acciones.

Con frecuencia no somos conscientes de nuestro ser, y tampoco lo somos de nuestra voluntad, y lo que es peor, no somos conscientes de nuestra inconsciencia.

Desde estas inconsciencias difícilmente puedo desarrollarme como persona y elegir el futuro que deseo. Y es aquí precisamente donde empieza el trabajo del coach, ayudando a la toma de consciencia de uno mismo y, como consecuencia, de la voluntad de cambio.

Por tanto, podríamos decir que en la voluntad se dan:

- Consciencia de donde estoy, dónde quiero estar y qué opciones tengo.
- Evaluación de las consecuencias de mi conducta.
- Libertad para optar entre las opciones que identifico.
- Elección de objetivos y acciones a realizar para alcanzarlos.
- Compromiso conmigo mismo de mi empeño en conseguir el objetivo.
- Responsabilidad entendida como capacidad para hacer lo que me propongo.
- Acción hacer lo que he determinado hacer para alcanzar mis objetivos.

Todos y cada uno de ellos son elementos que se trabajan en el coaching. Sin consciencia inicial no hay posibilidad de cambio, sin la evaluación de las consecuencias de los actos

y sin la libertad del coachee para elegir no hay opciones que le sean útiles, sin su elección de objetivos y acciones no habrá cambio en sus resultados; sin el compromiso consigo mismo para conseguir el objetivo no habrá posibilidades de que lo consiga puesto que, y este es el siguiente componente, sin la responsabilidad del coachee para elegir y hacer, no podrá llegarse al último componente, la acción deliberada y sistemática para conseguir el objetivo. A tenor de esto podríamos afirmar que la voluntad es un elemento básico, nuclear e imprescindible en un proceso de cambio como es el coaching.

¿VOLUNTAD = ENERGÍA?

La voluntad tiene una gran capacidad energética que nos impulsa, da seguridad y fuerza. Decía Einstein "Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad". De hecho la expresión

habitual es "fuerza de voluntad" porque entendemos muy bien la potencia que tiene en nuestro comportamiento. La motivación para tener voluntad es la cantidad de esfuerzo que la persona está dispuesta a hacer para alcanzar su meta. Siempre hay

voluntad, aunque esta esté dirigida a permanecer como y donde estamos. Y siempre hay energía latente que podemos desarrollar. Tenemos más fuerza de voluntad cuanto mejor nos desvinculamos de las exigencias exteriores y más conscientes somos de nuestros impulsos y los dirigimos. El diálogo de coaching le lleva al coachee a analizar sus exigencias externas y evidenciar qué utilidad tienen para él.

Precisamente en relación con este diálogo la Teoría de las expectativas de Vroom, Deci y Porter, arroja luz para comprender el alcance de la voluntad, ya que señala que no solo está la motivación para conseguir una meta, también hay otros factores que pueden intervenir en su puesta en práctica. Así, en el resultado final habría tres factores: la motivación, la capacitación y la percepción del rol, que tienen una especial significación en el ámbito empresarial y educativo.

1. **La motivación**, a su vez depende de cuánto valor otorgo a la recompensa que obtendré con la conducta >

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 433 Ocupación (%): 68% Valor (€): 1.591,16 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 66	
Nacional Mensual	Economía	01/04/2013		Imagen: Si

- > (Valencia) y de la probabilidad subjetiva de obtenerla si hago el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad, a su vez, puede descomponerse en dos: la idea que me hago de que el esfuerzo me conduce al resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado alcance la recompensa (Instrumentalidad). Una elevada motivación no basta para tener la voluntad de alcanzar la meta. Al final la motivación va a depender de cuánto valor atribuya a la recompensa que me espera por realizar esa conducta y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que perciba de que puedo efectivamente alcanzar la recompensa si logro la meta.
2. **La capacitación** son las habilidades que creo tener para alcanzar la meta.
 3. **La percepción del rol**, el grado de correspondencia entre lo que pienso que debo hacer y lo que otros, como es un jefe, un padre, un maestro, esperan de mí.

Cuando la recompensa se percibe como muy valiosa y yo me percibo a mí mismo con una alta capacidad para conseguir la meta, la motivación es alta y la voluntad puede verse reforzada para cumplir los objetivos. El tercer factor, la percepción del rol, en el que se combinan mis propias expectativas sobre mi comportamiento con las expectativas de personas significativas para mí y mi desempeño, generará no solo la voluntad necesaria para alcanzar las metas sino un elevado grado de realización. Por el contrario un bajo valor en cualquiera de estas variables origina un sensible descenso en la consecución de las metas.

Por lo tanto, la voluntad actúa como motor de mi conducta no solo para iniciarla sino también para mantenerla. Cualquier proyecto o acción que requiera voluntad requiere esfuerzo y determinación para hacer determinados actos y para dejar de hacer otros.

La decisión de hacer algo tiene que ser realista, inmediata y programada. De nada sirve esperar "hasta el lunes", "el próximo mes", o "a primeros de año". Dejar para más tarde lo que hay que hacer ahora es procrastinar. La decisión se quedará en solo buenos propósitos si no hay un compromiso personal con ella, que solo puede ser fruto de la coherencia entre lo que quiero y lo que es prioritario para mí. El coach facilita que el coachee descubra sus prioridades y se comprometa con su decisión, muchas veces solo con servir de espejo en el que el coachee se puede ver en perspectiva.

La voluntad surge de dos formas:

- De forma espontánea, desde la motivación y el convencimiento de querer conseguir algo, como hacer un

ejercicio de gimnasia, reunir a unas personas o elegir un plato del menú.

- De forma consciente, desde la decisión de realizar algo haya o no inconvenientes para conseguirlo, como terminar de estudiar aunque no nos guste la materia, preparar un informe a pesar del cansancio o levantarnos de la cama.

Es una facultad esencial del ser humano que le permite no solo elegir su conducta, sino incluso llevar a cabo acciones contrarias a las tendencias inmediatas del momento. Sin voluntad no se pueden lograr los objetivos planeados.

La voluntad se aplica en dos direcciones opuestas y, muchas veces, complementarias: eliminar y empujar. Para eliminar o inhibir impulsos automáticos, comportamientos ineficaces, hábitos inadaptados. Para empujar hacia los logros que nos planteamos. Si hablamos de cambio, hablamos de una voluntad aplicada en ambas direcciones; por un lado, tendremos que eliminar nuestro comportamiento actual y, por otro, adoptar un comportamiento nuevo. Sustituir hábitos requiere, por lo tanto, un esfuerzo doble, opuesto y complementario a la vez. Para el coachee, el apoyo y la claridad de criterios que consigue gracias al coaching es fundamental para que comprenda la doble valencia de su cambio: dejar de hacer y hacer diferente, y que redunde en los resultados deseados rápida y eficazmente.

LOS FUNDAMENTOS DE LA VOLUNTAD

En el surgimiento de la voluntad, tiene que haber un para qué y cuanto más claramente esté definido más probabilidades hay de que la motivación necesaria aparezca. Tener un objetivo es esencial para que haya motivación, es un destino concreto al que dirigirse, pero también es una guía para llegar a él. Edwin Locke (1968) en su Teoría del establecimiento de metas nos habla de la necesidad de que el objetivo esté claramente definido para que guíe eficazmente la acción. Así, un objetivo consciente es un objetivo del que está convencida la persona y para el que se esfuerza en su conducta. La especificidad de meta es el grado de precisión cuantitativa y claridad de la meta; la dificultad de la meta es el grado de desempeño que se requiere para alcanzarla y el compromiso de meta es la cantidad de esfuerzo —podríamos decir de voluntad— que será necesario para alcanzarla.

Todas estas son distinciones que pueden ayudar al coach a desmenuzar para el coachee el análisis de sus metas y facilitarle con ello una comprensión exacta del alcance e intensidad de sus objetivos.

>

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 415 Ocupación (%): 65% Valor (€): 1.525,20 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 68	
Nacional Mensual	Economía	01/04/2013	Imagen: Si	

> Pero no basta solo con saber qué se quiere conseguir, es decir, no es suficiente con tener una meta. El concepto de autoeficacia de Bandura (1992) adquiere un especial peso en que una persona tenga la voluntad de hacer algo. La autoeficacia es la atribución que hace una persona de su capacidad para conseguir un logro. Una persona es auto-eficiente cuando ante un objetivo se siente capaz de lograrlo. Si la persona se considera muy capaz, con una fuerte sensación de autoeficacia se incrementa su capacidad de conseguir logros, además de un incremento de la sensación de bienestar personal. Las personas que tienen gran seguridad en su capacidad de acción consideran las tareas difíciles retos que han de ser superados y no como amenazas que tendría que evitar, lo que les lleva a fijarse tareas difíciles y mantener un fuerte compromiso con ellas. Ante la posibilidad de fracaso aumentan y reafirman aún más sus esfuerzos y su voluntad de conseguir su propósito. Su capacidad de resiliencia es muy alta y recuperan rápidamente su sensación de eficacia después de contratiempos o fracasos. Atribuyen el fracaso a un esfuerzo insuficiente o a una falta de conocimiento o habilidades que pueden ser adquiridas. Se enfrentan a las situaciones de amenaza con la seguridad de que realmente son capaces de ejercer un control sobre ellas.

Por el contrario, las personas que dudan de sus capacidades huyen de tareas difíciles, sus aspiraciones son bajas y no se comprometen con las metas que deciden fijarse. Al enfrentarse a tareas difíciles, se quedan cavilando sobre sus deficiencias personales, los obstáculos que van a encontrar y todo tipo de resultados negativos, en vez de concentrarse en cómo actuar con éxito. Reducen sus esfuerzos y abandonan pronto sus tareas cuando surgen las dificultades. Después de haber sufrido un contratiempo, tardan en recuperar la sensación de eficacia, debido a que consideran una actuación insuficiente como una falta de capacidad, necesitan pocos fracasos para perder la fe en sus capacidades. La voluntad decae fácilmente en este tipo de personas.

Juzgarse capaz de realizar una tarea no es lo mismo que ser capaz, pero quien se siente capaz se atreve y tiene más

posibilidades de conseguirlo que quien se juzga incapaz, ya que evita la acción, o no se compromete lo suficiente como para conseguirlo. Ser capaz de realizar una tarea no significa necesariamente que nos sintamos capaces de volver a realizarla, entre otras cosas porque podemos atribuir la

consecución del logro a causas externas como la suerte.

El juicio que nos hacemos de nuestra autoeficacia está implicado en:

- La elección de meta que haga: cuando me siento capaz de realizar algo esto entra en mi campo de posibles opciones. Si no me percibo como capaz

probablemente ni me planteo esa tarea. Cuando elijo una meta creo en torno a ella una especie de campo visual y afectivo que refuerza mi percepción de que es posible alcanzarla.

- El esfuerzo o cantidad de energía y empeño que voy a poner para alcanzarla, especialmente cuando mi meta me resulta difícil o complicada.
- La perseverancia ante las dificultades que surjan y la reacción ante ellas. Las personas que se juzgan capaces consideran que el no lograr un objetivo se debe a que le han dedicado poco esfuerzo mientras que los que no se juzgan capaces lo atribuyen a su incapacidad. El éxito lo interpretan los primeros como resultado de su capacidad y los segundos de la suerte.

El juicio de autoeficacia lo creamos mediante:

- La propia ejecución, el hecho de ser capaces de realizar algo o alcanzar una meta nos genera un juicio de autoeficacia incluso aunque en ocasiones el éxito no se deba por completo a uno mismo.
- Modelado, observando a otros alcanzar objetivos, por comparativa o por emulación nos vemos capaces. A veces la frase es "si él puede, yo puedo".
- La persuasión que otro, al cual creemos, nos hace a cerca de nuestra capacidad.
- La inferencia que hacemos de cómo nos sentimos ante la meta. Ansiedad y arousal van unidos. Cuando sentimos ansiedad tendemos a inferir que somos

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 411 Ocupación (%): 65% Valor (€): 1.511,86 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 69	
Nacional Mensual	Economía	01/04/2013	Imagen: Si	

incapaces, que nos da miedo realizar esa tarea. Pero la ansiedad proviene de la percepción de incapacidad para afrontar una tarea que se percibe potencialmente como peligrosa o dañina. Esta percepción produce dos efectos: la vivencia de un estado de ansiedad o de arousal y una conducta de huida. Pero puede existir huida sin ansiedad y ansiedad con afrontamiento.

Un aspecto que puede generar una especial dedicación en el coaching, y también una singular inquietud en los coaches, es precisamente el origen de la inferencia de la atribución ya que se podría vincular con las emociones del coachee.

En el coaching se puede revisar cómo se ha creado el juicio y generar uno nuevo, ya que la autoeficacia no es un rasgo de personalidad, sino un juicio sobre uno mismo que es modificable y es específico para algo en concreto. Con este juicio de autoeficacia se trabaja habitualmente en el coaching sobre todo si está implicada la voluntad para conseguir algo. Y es habitual también recurrir a las experiencias pasadas de éxito para fundamentar la capacidad de la persona en conseguir su meta. Cuando la percepción de autoeficacia es alta el foco del coaching puede estar en la definición correcta de las metas, mientras que cuando el juicio de autoeficacia es bajo, habría que trabajar el cambio de atribución del grado del juicio antes de definir la meta y el plan de acción para conseguirla.

Ligado al juicio de autoeficacia estaría el de autoestima. La autoestima se deriva de lo que otras personas dicen de mí, y de lo que observo en mi propio comportamiento y las consecuencias de este, así como en los pensamientos y sentimientos de los que me rodeo.

Si me rodeo de pensamientos y sentimientos negativos continuos es fácil que la valoración de mi autoestima sea baja, y habitualmente entre esos pensamientos está precisamente un juicio de incapacidad. El juicio de autoestima se puede cambiar al igual que cualquier otro, de suerte tal que una baja autoestima puede cambiarse por una alta autoestima.

En la voluntad también entra la automotivación de forma muy especial. La automotivación se ve estimulada por la autoestima, la visión de futuro, el propósito, el compromiso y la contribución y se ve reducida cuando esperamos que las metas vengan de fuera, eludimos responsabilidades, somos inflexibles, nos autoderrotamos o carecemos de entusiasmo. Todos y cada uno de estos aspectos son objeto habitual del trabajo en el coaching.

Hemos ido viendo que la voluntad no deja de ser el resultado de las atribuciones que una persona hace sobre sí misma, su capacidad, las metas que se propone y los resultados que espera con ellos, y que, por lo tanto, es un conglomerado de juicios que se suman y se potencian unos a otros tanto en el sentido tanto de incrementar la voluntad como de reducirla.

Si gran parte de la intervención de un coach consiste en fundamentar los juicios en los que se basa el coachee, el desarrollo de la voluntad sería precisamente una de las áreas singulares de su actuación y donde más evidentes se hacen los resultados.

DIFERENTES VOLUNTADES EN LAS DIFERENTES FASES DE LA ACCIÓN

Para conseguir un propósito se requiere una voluntad diferenciada según sea el momento de la acción: el inicio, la persistencia, la superación de obstáculos y la orientación a un logro excelente. En cada momento el componente de la acción y la voluntad requerida para empezar, persistir y culminar, es diferente y el papel del coach también puede ser diferente.

Voluntad para empezar algo: voluntad inicial para romper con la inercia, la deriva en la rutina cómoda, la “caja de confort” de lo conocido y habitual, los hábitos consolidados y el descenso continuado en la espiral de la inconsciencia y, a la vez, impulsarse hacia la toma de consciencia de lo que se quiere y ponerse en marcha hacia ello. Sin ella no habrá cambio posible. Por sí sola no será suficiente para alcanzar la meta, necesitará de la constancia para superar las dificultades que irán surgiendo o solo será un intento y se abandonará. La voluntad inicial se refuerza intensamente con la ayuda de otra persona y especialmente de un coach. El coach facilita que la persona elija si quiere dirigir proactivamente sus decisiones y actos o prefiere seguir igual o dejar la responsabilidad en manos ajenas. La distinción entre locus de control externo o interno de la Teoría de la atribución resulta tan esclarecedora, que el coachee se muestra con frecuencia sorprendido al descubrir donde sitúa su control. Descubrir que ha asumido un papel de “víctima” de sí mismo muchas veces es el detonante de una explosión de indignación, estupor, sorpresa, seguido en muchos casos de tristeza, enfado o rabia. Este descubrimiento supone un cambio de observador en términos de coaching y resulta sumamente esclarecedor para el coachee y necesario para su avance en el coaching. Es, probablemente, uno de los aspectos del cambio donde >

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 434 Ocupación (%): 68% Valor (€): 1.594,00 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 70	
Nacional Mensual	Economía	01/04/2013	Imagen: Si	

- > más impacto puede tener el coaching, por cuanto es el gran detonante de un cambio de dirección hacia la toma activa de responsabilidad sobre las decisiones.

Voluntad para mantenerse en lograrlo: voluntad perseverante, compuesta de tesón, empeño, firmeza, la voluntad perseverante permite persistir en el esfuerzo por conseguir la meta, y se va robusteciendo a medida que se repite el esfuerzo en conseguirlo. Esta voluntad es la que permite alcanzar cualquier meta. También aquí el acompañamiento del coach en el proceso facilita el fortalecimiento de esta voluntad perseverante, bien con su presencia, bien con el propio proceso de coaching que supone un seguimiento continuado de los planes de acción, bien con la energía que adquiere el coachee con el proceso mismo.

Voluntad para superar los inconvenientes: en el proceso de conseguir una meta pueden surgir inconvenientes que dificulten el avance e incluso la consecución. Es fácil dejar de hacer algo cuando solo se encuentran obstáculos y para mantenerse con la voluntad firme de alcanzarlo es necesario tener muy claro el objetivo y una "visión" definida de lo que quiero conseguir. El papel del coach facilitando la clarificación de objetivos y el diseño de la visión, va más allá del aporte técnico que puedan ofrecer al coachee, ya que precisamente son dos de los contenidos claves en los que se ha formado. Además, su presencia sirve de acicate y estímulo para el coachee.

Voluntad para superar las frustraciones: la frustración es el valor que damos a tener un obstáculo entre la meta y yo, que vivimos como un bloqueo o impedimento. La persona fuerte se crece y madura superando sus frustraciones, gracias a la capacidad de resiliencia, capacidad de los seres humanos sometidos a los efectos de una adversidad de superarla e incluso salir fortalecidos de la situación. Para Boris Cyrulnik (neurólogo y psiquiatra) "Es el factor diferenciador entre las personas que logran superarse y triunfar, mientras que otros arrastran su frustración toda la vida". Las distinciones que ofrece el coach, especialmente la de víctima-responsable, y otras como error-fracaso, facilitan que el coachee elija cómo afrontar las circunstancias de su vida y pueda desarrollar la voluntad de superarse e incrementar su resiliencia.

Para terminar lo empezado: voluntad para terminar bien la tarea comenzada, unida íntimamente al placer por la excelencia y el gusto por un trabajo bien hecho, es la voluntad de logro; requiere también la perseverancia y

el trabajo continuado. Para fortalecer esta voluntad, el coach aporta nuevas distinciones: excelencia - exigencia, eficacia - eficiencia, que ayudan al coachee a reconocer sus criterios de acción y su utilidad y sentido.

LA VOLUNTAD EN PLAZOS

La voluntad también varía según la distancia temporal o material a la meta. Podemos distinguir entre:

1. La voluntad inmediata necesaria para alcanzar una meta a corto plazo. Tal vez la más fácil, puesto que es casi una reacción y no necesita ser mantenida mucho tiempo.
2. Diferente de la voluntad a medio plazo que hay que mantener durante el tiempo necesario, semanas, meses o incluso años, para alcanzar la meta.
3. La voluntad a largo plazo es la que mayor componente de persistencia necesita, ya que la meta está situada lejos, a años tal vez. Es, por ejemplo, como es el caso de la voluntad necesaria para estudiar una carrera. Para poner en práctica esta voluntad, además, hay que tener la capacidad de esperar pacientemente el resultado, de aceptar la demora de la recompensa, y como sabemos en Psicología, eso es algo que desde muy niños nos diferencia.

La voluntad espontánea surge, de forma fácil, ante algo que nos seduce o resulta atractivo y ante lo que nos sentimos motivados. En los procesos de coaching, la generación de voluntad inmediata ocurre como resultado de las sesiones.

En muchas ocasiones mantener una actividad se hace difícil, bien por la dificultad o por la falta de interés. Parece que "se nos quitan las ganas". La apatía, el conformismo y la comodidad limitan nuestra capacidad de ser eficientes. Es en estos momentos donde la voluntad se hace decisiva, ya que cuando sea necesario nos impulsará a continuar y vencer el desafío. Gracias a la definición de los objetivos y la liberación de frenos y limitaciones, con frecuencia inconscientes, el coachee consigue la voluntad a medio plazo para trabajar persistentemente en sus metas.

Para que la voluntad se mantenga a largo plazo, puede ser importante llevar al coachee a que defina lo que quiere conservar, la identificación de sus puntos fuertes y la definición de quién quiere ser y qué quiere hacer, le darán la fuerza necesaria para conseguir la voluntad a largo plazo que le permitirá conseguir sus metas. ■