

ROBERTA MILANESE  
PAOLO MORDAZZI

## COACHING ESTRATÉGICO

Cómo transformar los límites en recursos

*Traducción:* Jordi Bargalló Chaves  
*Revisión:* Adela Resurrección Castillo

Herder

*Título original: Coaching strategico. Trasformare i limiti in risorse*

*Traducción: Jordi Bargalló Chaves*

*Diseño de la cubierta: Arianne Faber*

© 2007, *Ponte alle Grazie, Milán*

© 2008, *Herder Editorial, S.L., Barcelona*

ISBN: 978-84-254-2559-2

La reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento expreso de los titulares del Copyright está prohibida al amparo de la legislación vigente.

*Imprenta: Reinbook*

*Depósito legal: B - 14.608 - 2008*

*Printed in Spain – Impreso en España*

**Herder**

[www.herdereditorial.com](http://www.herdereditorial.com)

# ÍNDICE

Prólogo.....	7
CAPÍTULO 1	
EL AUTOENGAÑO ESTRATÉGICO:	
DE LA REALIDAD PADECIDA A LA REALIDAD GESTIONADA	9
1. De la «verdad objetiva» a la «consciencia operativa» .....	11
2. Autoengaños sufridos, autoengaños gestionados .....	20
3. El concepto de «Solución Intentada Redundante» .....	30
CAPÍTULO 2	
EL MODELO DE COACHING ESTRATÉGICO: EL PROCESO	39
1. El análisis de la Solución Intentada Redundante	41
2. La búsqueda de las excepciones y la intervención orientada a la solución .....	54
CAPÍTULO 3	
DESBLOQUEAR LAS INCAPACIDADES PERSONALES:	
TRANSFORMAR LOS LÍMITES EN RECURSOS .....	63
1. Las incapacidades evolucionadas .....	65
2. Las incapacidades primarias .....	70
3. Sensaciones de base y estratagemas de intervención .....	78
3.1. El miedo: estratagemas de intervención ...	86

3.2. La rabia: estratagemas de intervención . . . .	95
3.3. El dolor: estratagemas de intervención . . . .	101
3.4. El placer: estratagemas de intervención . . . .	108

## CAPÍTULO 4

INTERVENCIONES DE COACHING ESTRATÉGICO . . . . .	121
1. El «síndrome del perro san bernardo» . . . . .	123
2. Las calles del infierno están empedradas de buenas intenciones: la ejecutiva demasiado disponible . . . . .	128
3. La ira funesta: cuando el ejecutivo pierde el control . . . . .	135
4. ¡Qué placer trabajar! Un caso de adicción al trabajo . . . . .	140
5. «Cuando hace esto noto mariposas en la barriga»: un caso de molestias en el trabajo . . . .	147
6. El ejecutivo «ilusionado-desilusionado»: un caso de fracaso profesional . . . . .	152
7. A quien se ayuda, Dios le ayuda: un ejemplo de diálogo estratégico . . . . .	157
Conclusiones . . . . .	167
Bibliografía . . . . .	171

## PRÓLOGO

Hace unos diez años, durante un seminario que estaba impartiendo sobre un tema francamente apreciado por mí, la autoayuda estratégica —o como me gusta definirlo de forma más rigurosa «el autoengaño estratégico»— descubrí que estaba proponiendo un enfoque de coaching. Todo esto puede parecer ridículo, pero en realidad los hechos se desarrollaron así. En otras palabras, nunca me había interesado en esta práctica profesional conocida como «coaching» en los Estados Unidos. La definición, tomada del ámbito deportivo, hace referencia a la actividad en la cual un experto guía al atleta, en el caso del deporte, a expresar su mejor talento haciéndole superar bloqueos emocionales, dificultades de aprendizaje, temores o simplemente enseñándole técnicas evolucionadas. Al tratar yo de autoengaño estratégico como forma de autoayuda (es decir, una autoayuda que la persona puede utilizar para superar dificultades personales cuando éstas no incapacitan del todo o para mejorar sus prestaciones para alcanzar objetivos preestablecidos), desde el momento en que recurría a una serie de técnicas que se derivaban tanto de la experiencia en terapia de las formas más graves de patología psicológica, como de las de consulta de *problem-solving* con ejecutivos que deseaban incrementar su rendimiento, evidentemente estaba utilizando algo definido como «coaching». En efecto, durante una de las pausas, uno de los participantes en el seminario se me acercó y me dijo que estaba contento al observar que me estaba dedicando también a la formulación de un modelo de coaching estratégico. Fue así como, descubierta este nuevo ámbito de

aplicación, desarrollé la idea de formular un auténtico modelo riguroso que permitiese transferir a este sector de aplicación toda la experiencia acumulada en el trabajo con situaciones mucho más resistentes al cambio. Desde entonces, en nuestros cursos de comunicación y *problem-solving* estratégico, hemos incluido una parte de trabajo directamente orientada a mejorar las prestaciones de las personas y a hacer emerger sus talentos escondidos. Esto ha producido toda una serie de demandas de intervención de coaching estratégico.

Roberta Milanese y Paolo Mordazzi han sido mis dos estrechos colaboradores en este recorrido. Ambos, ya investigadores asociados de nuestro Centro y docentes de la Escuela de Especialización en Psicoterapia Breve Estratégica, eran las personas más idóneas para observar y sistematizar todo lo que se estaba desarrollando. Este libro es el fruto de su trabajo y del constante cotejo que hemos tenido sobre estos temas hasta llegar a la puesta a punto de un auténtico modelo de coaching estratégico.

*Giorgio Nardone*