



**International Coaching Community  
Library**

**Coaching en Europa y los Estados Unidos  
El juego interior, GROW y Coaching Co-Activo**

**Joseph O'Connor y Andrea Lages**

# Coaching en Europa y los Estados Unidos

## El juego interior, GROW y Coaching Co-Activo

Por Joseph O'Connor y Andrea Lages  
Capítulo 10 del libro  
'How Coaching Works' (Cómo funciona el Coaching)

***Todo hombre toma los límites de su propio campo de visión, como los límites del mundo.***

***Arthur Schopenhauer***

La metodología del Juego Interior (1) fue uno de los primeros modelos de coaching en saltar la barrera de los deportes a los negocios, por lo que la consideraremos en primer lugar. ¿Qué es el 'Juego Interior' y por qué tuvo tanta importancia?

El jugador de tenis tiene dos adversarios y él o ella deben vencer a ambos. El primer adversario es la persona que se encuentra del otro lado de la red, esperando su saque. Usted juega con él y quiere vencerlo. La puntuación está en el tablero para que todos la vean. Usted espera que sea un 'rival digno', con un nivel de habilidad cercano al suyo, tal vez un poco superior para que le plantee un desafío y saque a relucir lo mejor de usted mismo. Los juegos donde gana fácilmente y los juegos en los que le dan una paliza no causan tanta satisfacción como un partido bien disputado. El juego Exterior del tenis se juega contra su adversario y un coach de tenis normal lo ayudará a mejorar sus habilidades para que pueda ganar este juego exterior.

Su segundo adversario es mucho más difícil de vencer, porque conoce todas sus debilidades, sabe exactamente qué decir y cuándo decirlo para romper su concentración. Este es su adversario interior, esa parte de usted mismo que lo distrae, lo sabotea y le dice cómo jugar en vez de dejarlo jugar. El juego Interior se juega en la mente del jugador y el adversario es él o ella misma. Este adversario interior posee un arsenal de armas tales como desconfianza en sí mismo, distracción y conversaciones internas para prevenir que el jugador de desempeñe en su mejor nivel.

Gallwey afirmó que el jugador está dividido en dos personalidades. Llamó a la personalidad uno, 'el que habla' y la personalidad dos es 'el que hace'. La personalidad uno es sentenciosa, y es muy buena para encontrar errores, contarle acerca de ellos y cómo detenerlos. La personalidad uno es el adversario interior. La personalidad uno es la mentalidad del ego, la inseguridad, y la urgencia por controlar. La personalidad dos es despreocupada, 'la sabiduría del cuerpo' que actúa sin el pensamiento reflexivo y a la cual le va bien, siempre y cuando haya aprendido qué debe hacer. La relación entre ambas personalidades es el punto más importante en el juego interior.

Como escritores, creemos que tenemos el ejemplo perfecto de la personalidad uno y dos. La personalidad uno es el editor, la personalidad dos es el escritor. La personalidad dos necesita aprender y practicar, pero la mejor manera de escribir es tan sólo... escribir y dejar que fluya la energía creativa. Dejar que la personalidad dos haga su trabajo. Esto es fácil de decir pero no tan fácil de llevar a cabo. Todo libro de escritura creativa le dirá esto y todos tienen métodos para ayudarlo. El problema es la personalidad uno; el editor interior que está siempre interfiriendo. La personalidad uno quiere que el escrito esté perfecto la primera vez, analizará cada oración a medida que la escriba, y le dirá qué está mal acerca de ella casi antes de que la haya terminado. Muy pocos autores escriben a la perfección en la primera instancia. El propósito del primer borrador es volcar las ideas en el papel *sin editar*. El editor debe intervenir para realizar la limpieza sólo después de esto. Si la personalidad uno (el editor) está siempre activa, el escritor se debatirá y será auto-crítico y, en el peor de los casos, se dará por vencido, tal vez llamando al problema 'bloqueo mental'. El editor es esencial, pero debe ser controlado y se le debe permitir salir en el momento correcto. Gran parte del primer borrador podrá ser pésima, pero la personalidad dos necesita el permiso para escribir tonterías y para cometer errores, de lo contrario, la buena escritura no puede fluir. Sólo permitiéndose cometer errores podrá ir más allá de lo trivial.

También se puede comparar a las dos personalidades con un caballo y su jinete. El jinete (personalidad uno) necesita determinar el destino y la dirección y dejar que el caballo (personalidad dos) haga su trabajo. No es el trabajo del jinete decirle al caballo dónde poner sus patas, y sin embargo esto es exactamente lo que ocurre cuando intentamos usar nuestra consciente personalidad uno para hacer aquellas cosas que es mejor que las realice la inconsciente personalidad dos.

El filósofo chino Chuang Tzu (350 AC) escribió acerca de esto hace mucho tiempo (2). 'Cuando apuesta por baldosas en un concurso de arquería, dispara con habilidad. Cuando apuesta por elegantes hebillas de cinturón, se preocupa por su puntería. Y cuando apuesta por oro de verdad, es un manojo de nervios. Su habilidad es la misma en los tres casos – pero porque para usted un premio significa más que otro, deja que las consideraciones exteriores opriman su mente. Aquel que se preocupa demasiado por el afuera, se vuelve torpe en su interior.'

La personalidad uno vuelve torpe al jugador en el exterior, así como también en el interior. Los elogios y cumplidos del coach pueden funcionar en el juego exterior, pero no funcionan en el juego interior, porque el cliente tratará de estar a la altura de las expectativas del coach y ganar más elogios. Los elogios son una crítica sutil; implican que hay algo que está mal (aunque no lo esté haciendo en ese momento). La personalidad uno inmediatamente se adueña de esto y lo utiliza.

La función del coach en el juego interior es ayudar al jugador a programar las dos personalidades para que trabajen juntas de la mejor manera. En la práctica esto significa quitar del camino a la personalidad uno en los momentos cruciales cuando el jugador realiza los tiros. Gallwey creó un modelo simple para quitar del medio a la sentenciosa personalidad uno.

### **Auto-observación**

En primer lugar, el jugador debe decidir qué quiere lograr, cambiar o mejorar. Podrá tener una meta muy general de querer ser un mejor jugador, o una muy específica de mejorar o aprender un nuevo golpe de tenis. En segundo lugar, debe observar qué es lo que está ocurriendo en el momento actual que podría estar impidiéndole obtener el resultado que desea. Esto parece fácil, pero es difícil de llevar a cabo objetivamente sin juzgar. Cuando se hace un juicio, se aplica un rótulo; usted no percibe lo que pasa, sólo ve el juicio 'bueno' o 'malo'. Esto oculta lo que ocurre y, a no ser que sepa lo que está ocurriendo, no sabrá cómo cambiarlo.

La conciencia abierta le da el mejor feedback. Entonces sabrá exactamente qué está pasando en ese momento. ¿Cómo puede tener esta conciencia abierta y obtener este feedback objetivo y de alta calidad cuando realmente lo necesita? Esta es una cuestión clave para el coaching. El coach debe proporcionar feedback objetivo cuando sea necesario pero, lo más importante, debe ayudar al cliente a desarrollar una capacidad para darse feedback objetivo a sí mismo. El cliente seguirá el ejemplo de cómo el coach le proporciona feedback, y el resultado del coaching no sólo será un cambio específico como resultado de ese feedback, sino también una habilidad aumentada para verse a sí mismo más claramente y, por lo tanto, no tener que depender del coach. El cliente aprende a convertirse en su propio coach. Aprende los principios del feedback, más que sólo el feedback relativo a esa cuestión en particular.

El feedback necesita ser objetivo y no sentencioso. El coach también debe pasar por encima de la personalidad uno del jugador y esto puede no ser fácil. Muchos jugadores poseen el fuerte hábito de juzgarse a sí mismos y a su forma de jugar. Los hábitos no pueden ser simplemente doblegados; ya se ha invertido mucho esfuerzo en establecerlos. La fuerza bruta no funciona para deshacerlos; se debe aplicar aikido mental para vencerlos. Por más irritante que sea, la personalidad uno tiene una intención positiva – está intentando ayudar al jugador a que juegue mejor, sólo que no lo está haciendo de manera muy efectiva.

La mayoría de los profesionales del tenis le dicen al estudiante '¡Mira la pelota!'. El estudiante *sabe* que debería mirar la pelota. *Trata* de mirarla, pero en ese momento el intentar se mete en el medio del mirar. Luego realiza un golpe malo y saca la conclusión de que no es un buen jugador. El problema es que

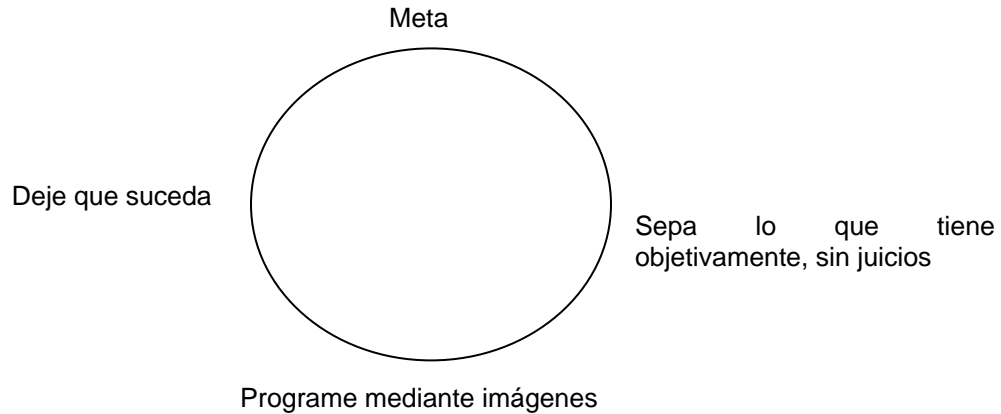
ese '¡Mira la pelota!' es una instrucción demasiado general. ¿Mirarla para qué? ¿Cómo? Además, la pelota que está mirando está cargada de significación para su auto-estima mientras se acerca a él a unos 160 km. por hora. Gallwey encontró un modo de ayudarlos a mirar la pelota objetivamente y sin juzgar, por lo tanto, pasando por encima de la personalidad uno. Les decía que miraran la costura de la pelota a medida que se acercaba para ver en qué dirección estaba girando. Esta es una instrucción estupenda, porque trabaja indirectamente en varios niveles. En primer lugar, demanda mayor concentración que la usual. En segundo lugar, la respuesta será una descripción y no un juicio, porque no depende del golpe que se está planeando. Su golpe no los distraerá del momento presente. Cuando no se están preocupando por la calidad de su próximo golpe y sólo miran la pelota tan intensamente como les sea posible, paradójicamente, su golpe será mejor. En tercer lugar, hay una directa vuelta de feedback al coach, quien también está mirando girar a la pelota. Esta conciencia no sentenciosa automáticamente ayuda al jugador a responder con naturalidad.

### ***Programación***

A continuación, el jugador debe cambiar lo que está haciendo basándose en el feedback. Debe hacer algo de manera diferente. Si ya sabe qué hacer, entonces debe dejar que suceda sin interferencia. Dejar que eso suceda no es hacer que suceda, entonces tal vez necesiten aprender y practicar un golpe de calidad para dejar que suceda. Gallwey llama a este aprendizaje 'programar' a la personalidad dos, utilizando el mismo vocabulario que la Programación Neurolingüística que estaba creciendo en popularidad al mismo tiempo que el juego interior, también en California.

Gallwey escribió que la personalidad dos aprende mejor mediante imágenes y ejemplos. El jugador necesita ver el golpe llevado a cabo por el profesional y luego crear una imagen mental. ¿Cómo se puede aplicar esto a un coach que trabaja con un cliente en una habilidad cognitiva? Nuevamente, sería importante que el cliente vea al coach demostrar la habilidad en la sesión. Mil palabras no tienen el mismo impacto que una demostración. Un coach necesita modelar las habilidades que le pide al cliente para lograr su meta. El modo de programar a la personalidad dos es decirle qué es lo que se desea y luego crear imágenes mentales convincentes de exactamente lo que se desea.

Cuando sabe lo que desea, cuando sabe lo que tiene sin interferencia o juicios y cuando ha programado a la personalidad dos mediante imágenes para que haga lo que usted quiere, entonces todo lo que tiene que hacer es moverse a un lado y dejar que suceda. Si no sucede de la manera que lo desea, repita el ciclo.



### ***El proceso del juego Interior***

Si cometen un error, los jugadores normalmente reaccionan con auto-crítica, intenso diálogo interior, y exhortaciones para un mejor desempeño. Esta es la personalidad uno dirigiendo un disturbio, lo que destruye la concentración. Concentrarse es enfocar la atención en el aquí y el ahora. La concentración es una habilidad mental que necesita práctica; Gallwey escribió que una práctica de meditación fuera de la cancha podría ser útil.

El funcionamiento del Juego Interior puede ser aplicado a cualquier cosa. Las metas ya son tan sólo el medio para lograr cosas y avanzar en la vida. Son el medio para conquistarse a sí mismo. Un rival exterior nos presenta el desafío de desarrollarnos. Este adversario se convierte en un verdadero amigo, sólo siendo el mejor adversario que pueda ser. En cualquier juego exterior que elija, ya sea tenis, golf, gerencia, ventas, liderazgo, o coaching, usted puede utilizar el juego Interior para desarrollarse. La vida es el juego más grande de todos. Otro libro influyente (que Gallwey cita) es 'The Master Game' por Robert De Ropp publicado en 1968 (3). Ropp decía que las personas no buscan principalmente fortuna, bienestar o admiración, sino un juego digno de ser jugado, y un juego digno de ser jugado depende de cómo lo juegue y cuáles sean las apuestas.

En el juego Interior del coaching, el adversario digno es el cliente.