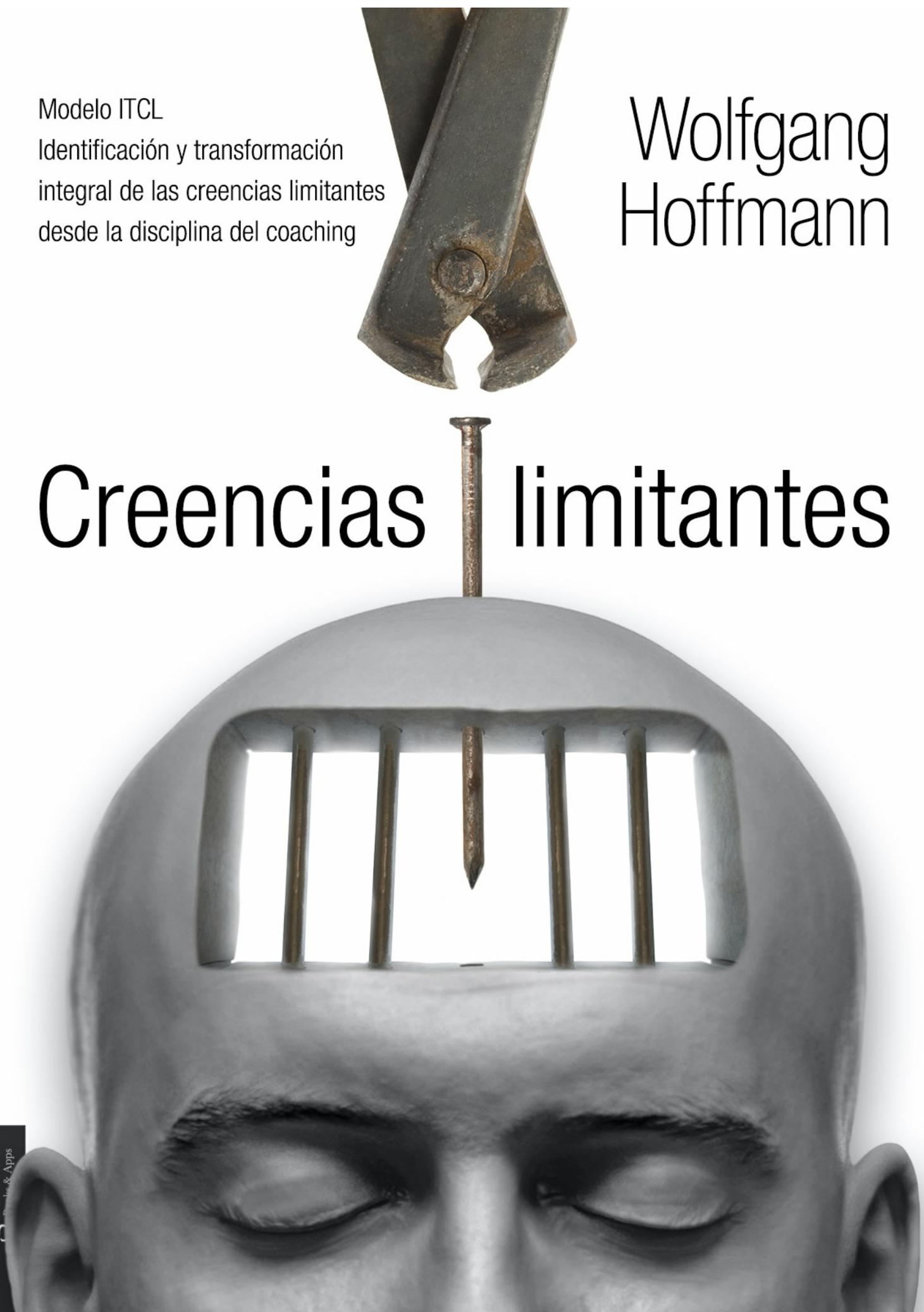


Modelo ITCL  
Identificación y transformación  
integral de las creencias limitantes  
desde la disciplina del coaching

Wolfgang  
Hoffmann

# Creencias | limitantes



# Creencias Limitantes

Modelo ITCL. Identificación y transformación integral de las creencias limitantes desde la disciplina del coaching

Copyright © 2013 Wolfgang Hoffmann.

Todos los derechos reservados, incluyendo el derecho a la reproducción total o parcial del presente libro a través de cualquier medio tanto digital como impreso. Para mayor información contacte a Cognitio a través del siguiente email: [info@cognitiobooks.com](mailto:info@cognitiobooks.com)

Diseño de portada: Cognitio

ISBN 978-1-939393-19-7

ISBN 978-1-939393-57-9 (ebook)

**Cognitio**  
Books & Apps

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

# Acerca del autor

Wolfgang Hoffmann es un coach con más de 20 años de experiencia en los diversos campos que ofrece el coaching: Executive, Business, Team y Life. Formado en Ciencias Políticas y con estudios de postgrado en Psicología Social. Se forma durante años como Psicoterapeuta Gestalt, Sistémico y Humanístico, logrando maestría en la conducción de procesos personales y grupales.

En su carrera profesional se ha enfocado en el área de consultoría, capacitación y coaching, diseñando programas de alta gerencia y desarrollo de competencias para ejecutivos, así como en procesos de calidad de servicio y transformación cultural para empresas de clase mundial en Venezuela y varios países de América Latina, tales como: Cemex, McDonald's, Verizon, Lotus, Mabe, Panamco, Seagrams, Grupo Santander Central Hispana, American Express y Toyota, entre otras.

En los últimos 15 años, ha llevado sus conferencias, servicios de coaching, seminarios y talleres a más de 25.000 personas en Venezuela, México, Panamá, Colombia, Perú, Chile, Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Portugal, España, USA y Puerto Rico. Hasta la fecha se ha desempeñado como International Trainer de la ICC y Master Coach Trainer de la Asociación de Institutos de Coaching de Berlin ICI.

Wolfgang Hoffmann, tiene publicaciones anteriores, tales como, Manual del coach profesional de editorial Norma; Gerente, Devuelve la pelota de editorial Bubok; Usos y perspectivas del coaching en Iberoamérica, editorial RIL, como coautor del mismo.

Para contactar al autor a través de su correo electrónico:

[whoffmann@idearconsultores.net](mailto:whoffmann@idearconsultores.net)

# Prólogo

Mi querido amigo Wolfgang Hoffmann me ha honrado con el privilegio de prologar su libro *Creencias Limitantes*, tarea que tiene una gran cuota de responsabilidad para mí, debido a la admiración y respeto que tengo por él, tanto en lo profesional e intelectual como en lo humano.

Siempre he tenido la impresión de que cuando hablamos de las “creencias” de alguien, nos referimos a una construcción de mundo que se realiza en la mente, donde la persona asocia esas creencias con lo que es “su verdad”.

Cuando alguien dice “yo creo en esto” o “yo **no** creo en esto”, en realidad, “cree” que lo que ella piensa es lo que de verdad existe. Por otro lado, también sabemos que gracias a eso, el mundo de dicha persona está construido con “cimientos” palpables.

Bueno, al menos, “creo” que es así.

Percibimos, además, que en muchas ocasiones, las personas comprenden que no necesariamente sus creencias son una “verdad”, que existen muchas verdades y que estos “constructos” son subjetivos. Y en este aspecto resulta clave el trabajo de mi querido amigo Wolfgang.

El autor tiene conciencia de que la razón por la cual algunas personas no están obteniendo resultado es porque se han construido una paradoja. Esta paradoja implica que están viviendo la creencia de aquello que no les es funcional o que las limita para obtener los resultados que buscan. Asimismo han olvidado que en ese impedimento reside una subjetividad y que esta puede ser una opción para, desde ahí, desarrollar nuevas alternativas.

Este libro viene a llenar un gran vacío para aquellos que nos desarrollamos como coaches profesionales, pues entrega una visión clara, precisa y específica acerca de la labor que se debe realizar para ayudar a nuestros coachees a transformar sus experiencias con procesos de modificación o cambio de creencias.

Con el libro *Creencias Limitantes*, usted, ya sea coach, coachee, psicólogo, terapeuta, profesional de la salud, del mundo de los negocios, o alguien simplemente curioso, descubrirá que el autor le propone distintos caminos para tomar conciencia y adquirir la claridad necesaria que permita generar múltiples cambios en relación con las creencias.

El autor ha estructurado este proyecto de forma minuciosa, creando un “modelo de modelos” propio y único, en el que se percibe la experiencia contenida en cada palabra, técnica y modelos presentados, así como su maestría.

El Constructivismo, tal como lo fue para Immanuel Kant, René Descartes, David Hume, Paul Watzlawick, y muchos otros autores, ha sido fuente de inspiración para Wolfgang en la escritura de *Creencias Limitantes*. Bajo esa premisa, la observación de la realidad construida se vuelve esencial y el autor nos propone que esta debe conllevar un aprendizaje.

Si consideramos que aprender es una forma de adquirir o modificar conocimientos, conductas,

habilidades, hábitos, gustos existentes o, tal vez, simplemente reorganizar aquello que existe de una forma distinta, el autor nos plantea que el coach debe permitir el desarrollo del aprendizaje en un ambiente propicio.

Entonces, para que el proceso de aprendizaje sea óptimo, el autor establece situaciones que considera “laboratorios de aprendizaje”, para que el coachee, de manera estructurada y preestablecida, adquiera la toma de conciencia.

*Creencias Limitantes* se destaca también por la importancia que posee el lenguaje para nuestro autor, quien recibe influencias de la Gramática Transformativa de Noam Chomsky y del trabajo del Metamodelo de Richard Bandler y John Grinder, co-desarrolladores del modelo de la Programación Neurolingüística (PNL).

El autor se basa en todo ello y muestra, detalladamente, estructuras para realizar preguntas que permitan, tanto al coach como al coachee, aprender y hacer los cambios necesarios en sus vidas.

Por otro lado, el enfoque presentado por Wolfgang Hoffmann nos posibilita descubrir cuál es su mirada, bajo un amplio espectro de qué es coaching y cómo este modelo se conecta directamente con lo que son las creencias, dándole una visión integral a su planteamiento.

Como coaches, el autor nos advierte la importancia de la escucha para saber detectar los distintos estados internos del coachee, de modo que este sea su fuente esencial de lectura y aprendizaje.

William James, en su libro *The Will to Believe*, nos dice:

“Démosle el nombre de hipótesis a cualquier cosa que sea propuesta a nuestra creencia; y como un electricista habla de cables vivos o muertos, empezamos a hablar de cualquier hipótesis como algo que está vivo o muerto”.

En *Creencias Limitantes*, usted estará atento a esa situación, pues su esencia es mantenerlo alerta sobre aquellos puntos ciegos que pudieran llevarlo, como coach o como coachee, a no saber distinguir sobre la realidad y subjetividad de sus creencias.

Entre los muchos aspectos destacables de esta excelente obra, deseo remarcar el profundo apego que nos presenta el autor por las estructuras claras y metodologías prácticas que facilitan la vida del coach y convierten a este libro en una guía de ruta para llegar al lugar específico que se está buscando.

El autor nos brinda su concepto de las “puertas de acceso” para que desde lo emocional, lingüístico, fisiológico/corporal y conductual, el coach pueda detectar el instante preciso en que se encuentra frente a una creencia que limita a su coachee.

Además, plantea como objetivo fundamental que el coaching no solo es generador de aprendizaje, sino también un catalizador positivo para la liberación del potencial existente en cada persona.

Adicionalmente, usted disfrutará aprendiendo la “Metodología de los 5 Pasos” que, tengo la certeza, formarán parte de su propia caja de herramientas. Junto con esta, encontrará en el libro innumerables técnicas específicas que se concatenan sistémicamente para que nada quede al azar, como aquellas que hacen referencia a los métodos de retroalimentación que aceleran el proceso de toma de conciencia del coachee y son parte esencial del aprendizaje y cambio del mismo.

De forma armónica, el autor combina el modelo cognitivo-conductual en su estructura y lo presenta como soporte para llevar a la práctica lo que conceptualmente pudiera transformarse en algo exclusivo de las reflexiones. Esto lo logra a partir de una mezcla creativa que concede simpleza al modelo y lo orienta con el sentido preciso hacia la solución.

Las técnicas que usted encontrará en el libro *Creencias Limitantes*, aun cuando constan de un marco teórico y epistemológico de bases sólidas, son técnicas sencillas de entender y aplicar, que le serán de gran ayuda en su trabajo diario como fuente de consulta.

El autor está actualizado respecto a los nuevos conocimientos de hoy en día y ha apoyado la fundamentación de los conceptos que acá son entregados con teorías provenientes de las Neurociencias.

El modelo integrado que nos presenta Wolfgang Hoffmann posee características propias de aquellos modelos generados por grandes maestros en sus disciplinas, pues logra conjugar lo complejo y sofisticado con la simplicidad, la practicidad y utilidad inmediata.

El autor establece marcos comparativos y diferenciadores para lo que es la disciplina del coaching y la disciplina de la psicología con sus respectivos procesos, lo que resulta de gran ayuda para que el coach identifique el momento preciso en que una sesión de coaching deja de serlo y debe remitir al coachee a un psicoterapeuta.

Todo el libro *Creencias Limitantes* está concebido de forma sistémica. Así, usted, tendrá un claro conocimiento de las estructuras del proceso de conversación en las sesiones de coaching, aprenderá a reconocer y establecer el seguimiento. Del mismo modo, podrá utilizarlo como una nueva forma estratégica que le permitirá realizar movimientos tácticos durante las mismas e incrementará su eficiencia en el logro de resultados.

Usted no solo aprenderá las características y dinámicas del funcionamiento de las creencias y sus posibles consecuencias limitantes para alcanzar sus metas, irá más adentro en el proceso de la elaboración de la experiencia humana, profundizará con herramientas facilitadoras para que la deconstrucción sea el objeto de la observación y, desde ahí, propicie los cambios necesarios.

Quiero felicitar a mi querido amigo Wolfgang por el libro *Creencias Limitantes*, pues es un trabajo de gran aliento, de mucha dedicación, y de altísima calidad. Con esta obra, viene a ayudarnos a todos, para que juntos, después de leerla, podamos ser más felices en nuestras vidas.

***Paul Anwandter***

Santiago de Chile. 18 de Enero de 2013

# ¿Para qué escribir acerca del coaching y el trabajo con creencias limitantes?

Esta pregunta ha rondado mi cabeza muchas veces y la primera respuesta que surge de forma espontánea es simplemente porque deseo compartir lo que ha funcionado para mí durante estos 20 años de práctica del coaching, en el arduo camino de identificar y trabajar las creencias limitantes. La segunda respuesta es porque deseo contribuir a la profesión del coaching. A mi parecer, no hay mejor manera de hacerlo que escribiendo y compartiendo errores, visiones, fracasos y éxitos en el quehacer de la profesión. El coaching como nueva profesión no posee una estructura teórica-metodológica completamente acabada y el desarrollo que en el tópico de creencias limitantes existe hasta hoy cae en dos extremos: en la visión superflua, simplista y poco estructurada donde con pensamientos positivos y visualizaciones se resuelve todo y, por otro lado, en planteamientos que se inclinan más, por su método y alcance, a la intervención emocional, fobias, depresión y adicciones, por lo que se orientan directamente hacia la psicoterapia más que hacia lo que hace el coach profesional. Por otro lado, fuera de los cursos avanzados de Programación Neurolingüística (PNL), no existe en el mercado ninguna formación especializada y dirigida a coaches para el trabajo con creencias limitantes. Esta realidad influye en el coach profesional y contribuye a que muchas veces experimente dificultad a la hora de establecer estrategias de intervención frente a clientes que deseen trabajar bloqueos producto de sus creencias. Es cierto también que ninguna disciplina ha evolucionado sin apoyarse en otras ya establecidas; sin embargo, las disciplinas en su evolución natural van desarrollando un cuerpo teórico conceptual y metodológico que dan cada vez más un perfil propio y específico, sin descartar con esto la interrelación sistémica con otros cuerpos conceptuales y acercamientos metodológicos. Digo a mis alumnos que nosotros hacemos coaching, no PNL y/o psicoterapia, por lo que necesitamos estar alerta y no apartarnos de lo que el coaching como metodología de ayuda propone. Se puede utilizar alguna herramienta de otras disciplinas, inclusive sustentarnos en un marco teórico-metodológico, pero dentro de la especificidad y límites. ¿Cómo dejar de lado o ignorar las herramientas y contribuciones teóricas de la lingüística, semiótica, psiquiatría, neurociencias, psicología, PNL, educación, filosofía, etc.? ¡Sería un desperdicio y error gigantesco! Sin embargo, los aportes de estas ciencias necesitan ser adaptados a los objetivos, filosofía y métodos de trabajo que propone el coaching, por lo que sus aportes tienen alcances y demarcaciones dentro de nuestra profesión. Estas disciplinas y sus aportes están a nuestro servicio y no debemos forzar su aplicación dentro de nuestro trabajo o, lo que es peor, hacer del coaching algo tan laxo que cualquier cosa sea aplicable en nuestra estrategia de intervención. No pretendo, a través de este libro, resolver esta complejidad, simplemente alertar y aportar un grano de arena para continuar con el proceso de estructuración y consolidación de nuestra identidad como disciplina. Un

inmejorable regalo será cuando, a partir de la lectura y de la crítica a estos planteamientos, surjan nuevos y diferentes aportes que ayuden a esta generación de coaches y a la que nos seguirá, a crear una estructura teórica-metodológica que defina al coaching como una disciplina.

En definitiva, pretendo dar una visión de cómo una persona que ha atravesado, centenas de veces, pantanos movedizos y áridos desiertos lo ha realizado, la mayoría de las veces, con éxito, cuando ha quedado atascado, y cómo ha resuelto convenientemente este hecho. Declaro que no es la única forma ni la mejor que existe para trabajar en el complejo mundo de las creencias humanas, por lo que, la metodología e ideas que compartiré no son o pretenden ser una camisa de fuerza para el coach, eso sería contrario a lo que buscamos cuando hacemos coaching. Se ofrece una estructura que guía la intervención del coach sin coartar la creatividad, las experiencias propias y la flexibilidad que debe caracterizar a todo proceso de coaching. En este sentido, se hace necesario saber lo que hacemos los coaches de forma clara y precisa, ya que es la única manera que podemos trazar con seguridad estrategias, límites y posibilidades en el manejo del cambio, del aprendizaje, la liberación de potencial, de la limitación, del dolor emocional, la frustración y el bloqueo.

Adicional a la estructura metodológica y conceptual que acompaña a un coach en su quehacer profesional, existe otro componente a considerar, ya que tiene igual o mayor peso a la hora de hacer coaching, este es el factor crecimiento personal. A mi entender, una obligación del coach profesional, y mucho más para aquellos que se especializan en *coaching de vida o personal*, es la de resolver sus temas pendientes, es vaciar la casa de los trastos inservibles, rotos o desfásados, que lo único que hacen es estorbar y quitar espacio a la felicidad. Trabajar en una profesión de ayuda como el coaching, requiere de coaches congruentes y con una vida interior plena, no de actores que se coloquen la máscara cada vez que salen a escena. Nuestro trabajo es quitarnos nuestras máscaras y vivir de manera libre con nuestro propio rostro para luego acompañar a otros en la gran aventura de liberarse de sus máscaras amadas.

Braga, Mayo 2013

# Límites y posibilidades del coaching

El objetivo de esta parte inicial es desarrollar un concepto de coaching y adicionalmente descubrir y desarrollar los marcos conceptuales y metodológicos que nos ofrece la definición.

El coaching en la actualidad presenta, a causa de su popularidad, múltiples interpretaciones y enfoques, los cuales conducen muchas veces a una dificultad evidente, -cuando hablamos de coaching, saber exactamente acerca de qué se está hablando-. Por otro lado, como consecuencia directa al hecho mencionado, se puede evidenciar la laxitud en cuanto a los alcances o límites que regulan la actuación de quienes dicen hacer o practicar la profesión.

Para llegar a la elaboración de un concepto integral de coaching, se toman en cuenta tres definiciones producidas por fuentes “confiables”, lo cual entendemos como organizaciones o personas naturales que gozan del aval y credibilidad de masivos sectores involucrados con el quehacer del coaching. La International Coaching Federation ICF, la organización más grande del mundo que agrupa a coaches de todo el mundo, con sede en los Estados Unidos de América; la opinión de John Withmore, considerado como uno de los fundadores del coaching en la época contemporánea, y la definición aportada por el Dr. Anthony Grant, uno de los investigadores que en la actualidad está aportando al coaching gran cantidad de datos empíricos y elementos conceptuales desde lo que se ha dado en llamar *Coaching Psychology*. Asimismo se utilizaron para la obtención de información, respecto al quehacer de la profesión, los estándares y competencias claves del coach ofrecidos por la ICF. Esta información contiene elementos informativos, como también, los parámetros necesarios para establecer los límites y posibilidades de la profesión del coaching y de esta manera facilitar una definición práctica.

Las diferentes definiciones fueron analizadas mediante la metodología de análisis de contenido tomando en cuenta tres variables: los verbos utilizados, la frecuencia de aparición de estos verbos y su conexión con resultados.

## ¿QUÉ ES UN VERBO Y CUÁL ES SU FUNCIÓN EN UNA ORACIÓN?

El verbo es la parte de la oración que expresa existencia, acción, consecución, condición o estado del sujeto; semánticamente expresa una predicación completa. (1)

En este sentido, se puede afirmar que los verbos, dentro del concepto de coaching, representan

aquellas acciones que se necesitan hacer para alcanzar determinados resultados u objetivos.

## ¿CÓMO SE GENERAN LOS RESULTADOS EXPRESADOS EN UNA ORACIÓN?

El resultado es lo que queda o aparece después y como consecuencia de un conjunto de acciones. Un resultado es lo que sucede al pasar de un estado -cualitativo o cuantitativo- a otro, considerado, este último, como deseado por la persona. Alcanzar este nuevo estado o condición, solo se produce cuando intervienen en el proceso de alcanzarlo un conjunto de acciones o condiciones específicas.

## ACERCA DEL CONCEPTO DE COACHING

### ANTHONY GRANT

*“Un proceso sistemático enfocado en la solución y orientado a resultados, donde el coach facilita la ampliación de la experiencia de vida y el desempeño del coachee en varios dominios, determinados por él, y que estimula el aprendizaje autodirigido y su crecimiento personal”.*

#### **Verbos:**

Solucionar, facilitar, ampliar, estimular, aprender, crecer, enfocar.

#### **Resultados de la aplicación de los verbos:**

Orientado a resultados, experiencia de vida, desempeño, crecimiento personal, aprendizaje autodirigido, proceso sistemático.

## INTERNATIONAL COACHING FEDERATION ICF

El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa 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.

#### **Verbos:**

Ayudar, profundizar, aumentar, mejorar.

## **Resultados de la aplicación de los verbos:**

Obtener resultados, conocimiento, rendimiento, calidad de vida.

Es importante subrayar que la definición que la ICF hace del coaching destaca que es una “relación profesional continuada”, lo cual implica que está refiriéndose al coaching como un proceso y no simplemente como una conversación puntual.

## **JOHN WITHMORE**

*“El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”.*

### **Verbos:**

Liberar, incrementar, ayudar, aprender.

### **Resultados de la aplicación de los verbos:**

Desempeño, aprender.

Un elemento muy importante que destaca Withmore es hacer un énfasis comparativo entre la acción que ayuda a aprender al cliente, la cual califica como coaching, y otro tipo de intervención de ayuda, que está centrado en enseñar, lo cual no es considerado coaching.

### **Compilación de los verbos encontrados:**

(Ayudar); (aprender); (liberar); (maximizar; incrementar, aumentar, mejorar, profundizar, ampliar, crecer, enfocar); (conducir, decidir); (reforzar, estimular); (construir); (obtener, convertir, cambiar); (solucionar).

### **Resultado producto de la acción de los verbos:**

(Cambiar, convertirse); (conciencia, conocimiento); (rendimiento, desempeño, encaminarse); (potencial); (calidad de vida); (poder).

Los elementos que sobresalen por la frecuencia de uso en los textos analizados son:

Ayudar

Aprender/cambiar

Liberar potencial

Obtener o incrementar resultados.

# COMPETENCIAS Y ESTÁNDARES BÁSICOS DEL COACH SEGÚN ICF

ICF*
1. Respetar las normas éticas y deontológicas. Comprender la ética y la deontología del coaching y ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones de coaching.
2. Establecer el acuerdo de coaching. Capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.
3. Establecer confianza e intimidad con el cliente. Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.
4. Presencia del coaching. Capacidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.
5. Escucha activa. Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de ayudar al cliente a expresarse.
6. Cuestionar con fuerza. Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.
7. Comunicación directa. Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.
8. Crear conciencia. Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener los resultados pactados.

Al leer las competencias y estándares exigidos a quienes hacemos coaching profesional, se develan muy claramente las posibilidades y límites del coaching.

El coach profesional está comprometido con valores y normas de actuación:

- 1) El coach profesional solo hace coaching y deja muy claro que no resuelve problemas que tratan disciplinas como la psicoterapia, la consejería, la consultoría y los entrenadores de capacitación.
- 2) La relación con el cliente está basada en acuerdos previos a la relación y definidos de forma explícita y clara.
- 3) La interacción entre el coach y el cliente está caracterizada por el respeto, la mutua confianza, la confidencialidad y la honestidad.
- 4) El coach mantiene una relación profesional de ayuda que se caracteriza por la apertura, el diálogo, la ausencia de juicios que permita el máximo desarrollo del cliente.
- 5) El coach profesional trabaja desde el presente, escuchando al cliente de forma activa, preguntando de manera acuciosa y su comunicación es siempre directa, sincera y abierta.
- 6) El coach profesional facilita de forma continua la situación de aprendizaje en el cliente, por lo que le ayuda a diseñar actividades, metas, objetivos y acciones dentro de un plan que le permita al cliente alcanzar más y mejores resultados.
- 7) El coach acompaña de forma responsable al cliente a través de la observación, la escucha y el feedback permanente y oportuno para que sus planes sean vivenciados y generen los

objetivos pretendidos por el cliente.

## 8) Ideas principales:

- El coaching consiste en una relación profesional continuada en el tiempo.
- El coaching está vinculado directamente con el proceso de aprender.
- El coaching se basa fundamentalmente en preguntar y escuchar de forma activa.
- El coaching facilita el liberar potencial que genera cambios.
- El coaching promueve el diseño de planes con metas, objetivos y acciones específicas.
- El coaching facilita obtener o incrementar resultados.

Dentro de este marco y realizando una integración de elementos conceptuales, metodológicos, verbos y resultados, se puede definir al coaching de la siguiente manera:

## DEFINICIÓN DE COACHING

Es un proceso especializado de conversación y acompañamiento basado en el preguntar y escuchar; que tiene como objetivo facilitar el aprendizaje, lo que permite, la liberación del potencial bloqueado que impide obtener o incrementar los resultados deseados. Este proceso se apoya en el diseño de planes vinculado a metas, objetivos y acciones.

De la definición del proceso de coaching se deriva entonces la definición de quien facilita el proceso, es decir, el coach.

## DEFINICIÓN DE COACH

Es aquel que facilita un proceso de conversación y acompañamiento a través de una estrategia especializada de preguntas y escucha activa que permite al cliente aprender a: obtener una visión integral de los hechos, tomar conciencia de su situación, construir nuevos significados que guiarán sus respuestas, liberar el potencial represado y tomar acción desde estrategias de desempeño efectivas y diferentes. El coach, a lo largo de todo el proceso, estimula la elaboración de planes de acción que le permitirán al cliente especificar objetivos y estrategias que a su vez le permitirán obtener e incrementar el logro de resultados.

De estas dos definiciones surgen, de forma clara, la estructura y metodología que el coaching

utiliza para alcanzar los resultados planteados:

- 1) Es un proceso especializado de conversación y acompañamiento.
  - ¿Cómo es el proceso llamado coaching? ¿Qué características tiene?
- 2) Está basado en el escuchar y preguntar.
  - ¿Qué características y métodos hacen de la conversación dentro de un proceso de coaching algo especializado?
  - ¿Qué distingue las preguntas del coach de otras preguntas? ¿Qué características y funciones tiene la escucha dentro de la conversación de coaching?
- 3) Tiene como objetivos el generar aprendizaje y ayudar a liberar potencial reprimido.
  - ¿Cómo se facilita el aprendizaje dentro del proceso de coaching?
  - ¿Qué es y cómo se libera el potencial?
- 4) Ayuda a obtener e incrementar los resultados deseados por el cliente.
  - ¿Cómo el proceso de coaching estimula la obtención de resultados en el cliente?

## **ACCIONES Y METODOLOGÍA**

El coaching definitivamente es un proceso, es decir, consta de una serie de sesiones y acciones post sesión interconectadas entre sí, que generan determinados resultados en los participantes. Generalmente, los temas o situaciones que los clientes desean trabajar con un coach, requieren de varias sesiones y actividades que faciliten el logro, o al menos, encaminar de forma cierta al cliente para que alcance lo que desea. Es importante dejar claro que la estructura de conversación tiene como objetivo que el cliente “aprenda”, “se de cuenta”, “decida sobre situaciones”, “emprenda acciones” y esto, por lo general, requiere de cierto tiempo para procesar y traducir la información en respuestas ecológicas. Una conversación casual, donde una de las partes utiliza ciertas herramientas de coaching, no puede ser calificada como una sesión, ya que requiere de las condiciones y características para ser calificada como sesión de coaching. Algunas de las características más relevantes son:

- 1) El cliente ha tomado la decisión de buscar ayuda con un coach profesional. No es un encuentro casual.
- 2) El coach explica, de forma específica, qué es coaching, aclara las expectativas del cliente respecto a lo que cree va a recibir del coach o del proceso de coaching, y establece un acuerdo de servicio.
- 3) El cliente establece un acuerdo de tiempo, honestidad y compromiso con su proceso, ya que,

cuando se hace coaching, el cliente sabe que el proceso y los resultados dependen de él, de cuánto desea cambiar, su nivel de honestidad, de reflexión y apertura.

- 4) Se acuerda y se firma un compromiso de confidencialidad.
- 5) Es recomendable, disponer de un espacio cómodo y privado para desarrollar la conversación de coaching.
- 6) El coach ayuda al cliente a definir un tema específico.
- 7) El coach no aconseja, emite opiniones o juicios sobre lo que dice, hace o le sucede al cliente.
- 8) El coach puede generar hipótesis que serán comunicadas al cliente a través de preguntas que evitarán influenciar la visión del cliente. Siempre, cualquier hipótesis será validada por el cliente y, en definitiva, solo se trabaja con y desde la opinión, mirada y postura del cliente.
- 9) El coach centra toda la atención en lo que el cliente piensa, hace, siente, dice, cómo lo dice y cómo acompaña lo que dice con su cuerpo.
- 10) El coach centra el interés del proceso de coaching en el momento presente del cliente y en lo que este desea lograr hacia el futuro.
- 11) El coach solo pregunta y establece conexiones, no interpretaciones de lo expresado, dentro de un contexto y la acción realizada por el cliente.
- 12) El coach profesional ayuda al cliente a tomar conciencia de dónde se encuentra en el momento actual, hacia dónde desea moverse y lo que le impide o dificulta hacer.
- 13) El coach profesional facilita una visión integral de la realidad al cliente, sus costos y ganancias; el cliente aprende a tener miradas diferentes de sí mismo y del entorno. Ahora bien, el cliente es quién decide con cuál mirada o visión de la realidad se queda.
- 14) El coach acompaña continuamente y de forma empática al cliente, garantizando el surgimiento y mantención del rapport. Cada cliente tiene su ritmo y tiempo para aprender, darse cuenta o actuar, el coach respeta este ritmo, no lo violenta.
- 15) El coach, previo acuerdo con el cliente, establece tareas y/o actividades que tienen como fin ayudar al cliente a darse cuenta de algo o aprender algo.
- 16) El tiempo de duración de un proceso de coaching dependerá del tema, del contexto y del cliente. Por lo general, el mínimo de sesiones que requiere el proceso, como tal, está entre 3 y 6 sesiones y el máximo, hasta 12 sesiones. Lo más común entre sesiones es que disten una o dos semanas entre sí. De igual manera, la duración de las sesiones de coaching varía de país a país, teniendo una duración estándar mínima de una hora y un máximo de hora y media. Es importante mencionar que hay oportunidades en que en una sola sesión de coaching el cliente logra resolver la situación que le ocupaba. Sin embargo, sin importar si es una, dos o seis sesiones, es conveniente seguir las pautas de relación descritas anteriormente.

Si algo ha caracterizado al coaching profesional es tener una estructura de conversación “sui generis” que sea capaz de crear condiciones de aprendizaje, conciencia, reflexión y acción muy efectivas.

¿Qué hace “sui generis” y efectiva a esta conversación? La respuesta es simple y a la vez compleja. Por un lado, los elementos que integran a la conversación del coach profesional: la

observación integral, la escucha y, como consecuencia de estos dos elementos iniciales, el surgimiento de preguntas agudas, oportunas y claras que son capaces de remover barreras que parecían infranqueables. Por otro lado, la manera cómo estos elementos son usados por el profesional del coaching y paralelamente cómo interactúan entre sí de forma circular y continua en el curso de todo el proceso.

Los tres elementos básicos de la conversación del coaching son: observar; escuchar y preguntar. Estos tres elementos de comunicación son desarrollados al máximo por el coach profesional.

## **OBSERVACIÓN**

La observación es propia del ser vivo y se diferencia del ver. Puedo ver, más no observar. El ver está directamente vinculado al uso del sentido de la visión y contempla el simple acto de ver, sin detallar o especificar lo que se ve. Puedo ver en este momento mi escritorio, mis estantes de libros, mi computadora o me puedo ver a mí mismo.

Cuando se observa, el que observa, hace uso de todos los sentidos con la finalidad de recolectar la información de forma integral; uno de los elementos definitorios de la observación es la atención total y en tiempo presente a lo que se observa.

Desde las teorías constructivistas, la observación es una interpretación a partir de las nociones previas presentes en el que observa. En este sentido, de acuerdo a las nociones previas o modelo del mundo desde el cual se mire, variarán los significados y la forma de acercarnos y organizar lo que se observa. Si se agrega a este dato la presencia ineludible del lenguaje, el cual, estructura la visión y comprensión del hecho observado, se puede afirmar que el ser humano no observa al mundo “inocentemente” y que la interacción con este mundo dista mucho de la neutralidad. El entender y actuar en el mundo viene mediatizado por diferentes elementos previamente contenidos, como la cultura, el lenguaje, las sensaciones, las experiencias, la información almacenada, etc.

Cuando el coach observa, es consciente de esta realidad. El coach sabe que sus observaciones, en este caso, pueden convertirse en autoreferencia, lo cual significaría que ha dejado de ver al otro para verse a sí mismo en la conducta de quien observa. De suceder esto, el proceso de coaching pierde su esencia y deja de ser coaching para convertirse en cualquier otra cosa.

La observación desde el coaching tiene las siguientes características y condiciones:

- 1) La observación se hace solo en momento presente.
- 2) El coach profesional tiene como objetivo describir conductas o resultados producto de la interacción, no de la interpretación de lo observado.
- 3) El coach profesional es capaz de observar y relacionar cómo interaccionan todos los elementos presentes en la experiencia:
  - ¿Qué dice? ¿Cuántas veces lo dice o hace?

- Cómo lo dice: ritmo al hablar, tono de voz.
- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace?
- Gestos, postura corporal, movimientos del cuerpo.
- Reacciones fisiológicas.
- ¿Quién está presente cuando dice o hace lo observado?
- ¿En qué contexto sucede?
- ¿Cómo interactúa con el contexto?
- ¿Qué rol ocupa en ese contexto?
- ¿Qué tiempo dura lo que hace o dice? ¿Cuántas veces se repite?
- ¿Qué sucede después que hace o dice...?

- 4) El coach profesional es capaz de observar las incongruencias en la comunicación analógica del cliente. Al observarla, simplemente describirá lo que observa y preguntará: ¿Sucede algo? Una incongruencia, por ejemplo, es afirmar verbalmente que está tranquilo y, de forma paralela, la persona no deja de hacer temblar el pie.
- 5) El coach, cuando observa, es apto para ofrecer, de forma clara y directa, información descriptiva al cliente de lo que él está observando.
- 6) El coach profesional observa los movimientos oculares del cliente, con la finalidad de saber desde qué canal sensorial está pensando o representando su experiencia del presente.
- 7) El coach entiende que, cuando observa, no busca causas o explicaciones de origen deterministas, sino que su observación está centrada en descubrir cómo interaccionan los elementos presentes en la experiencia.
- 8) El coach sabe que las diferentes causas de origen pueden generar un mismo efecto, por lo que su atención está en el proceso de interacción y resultados en el momento presente (contexto). El contexto es un factor esencial de la observación, ya que ubica la experiencia en tiempo y espacio específico. Las respuestas pueden variar de un contexto a otro.
- 9) El coach solicita al cliente que sea él quien dé los significados a los hechos y, a partir de estos significados, se generan nuevas observaciones.
- 10) Si el coach genera una hipótesis, puede presentarla al cliente en forma de pregunta, cuidando de no sesgar la respuesta del cliente. Por ejemplo: “Si después de observar la reacción del cliente en la reunión de equipo cuando su jefe le objetó una idea, es claro para el coach que la relación con el jefe es clave para que él resuelva lo que le preocupa”. El coach puede comenzar a presentar la hipótesis de la siguiente manera:

- **Forma adecuada:** Juan, en términos de las personas y de tu relación con ellas, ¿quiénes son claves para tu efectividad como líder del área? De la lista de personas que el cliente brinde, se procederá a explorar cada una de ellas.
- **Forma Inadecuada:** Si pudieses mejorar algo con tu jefe ¿Qué mejorarías? o ¿Cómo crees que te afecta tener malas reacciones como las de hoy, con tu jefe? Aquí, se está afirmando que hay algo que mejorar con el jefe, así mismo, se está direccionando la reflexión y la solución de manera expresa.

11) El coach profesional, como observador entrenado y en estado de alerta, es capaz de observarse a sí mismo a lo largo de la conversación de coaching y de esta manera estar consciente de las diversas sensaciones, pensamientos, emociones que experimenta producto de la interacción. El ser consciente de la propia experiencia, hace que el coach experimentado sepa cuando ha de cuidar aún más la mirada que hace de la sesión de coaching, para así evitar el fenómeno autoreferencial en el proceso.

12) Hay situaciones o contextos post sesiones donde el coach puede disponer de un instrumento de registro de la observación. Este instrumento es producto del proceso de coaching y las conductas a observar que han sido diseñadas por el cliente, estimando que estos sean los comportamientos que le permitirán alcanzar sus metas. El cliente simplemente aprende a integrar estos nuevos comportamientos a su repertorio conductual y el coach observa la aparición y frecuencia de uso de los nuevos comportamientos en el contexto seleccionado para observar.

## La especificación de la observación

La especificación de la observación es el proceso a través del cual se elimina la ambigüedad o los juicios con respecto a los comportamientos que manifiesta el cliente. De esta manera, adquirimos la “seguridad” de que lo que estamos observando tiene un significado claro y compartido con nuestro interlocutor. Por ejemplo, el cruzarse de brazos, ¿cuántas interpretaciones tiene esta conducta?, ¿identifica el significado de esta acción?

Cuando se observa a una persona sonreír mientras hablamos, ¿qué puede suceder?

- ¿Se burla del observador?
- ¿Está recordando algo gracioso?
- ¿Está aburrido y por eso está pensando cosas?
- ¿Está admirado con algún descubrimiento y eso le hace reír?
- ¿Está pasando algo, que él ve y yo no, que le causa gracia?
- ¿Su risa es una manera de esconder su rabia?

- ¿Su risa es sarcástica?
- Todas las anteriores.

Para evitar esta pérdida de tiempo y conjeturas desde el mapa de cada observador, lo más fácil es hacer lo que se describe a continuación:

Juan: Se sonríe mientras observa y escucha al coach.

Coach: Juan, observo que sonríes, ¿sucede algo?

Juan: Pues, noto que llevo aquí 40 minutos y no se cumplió mi fantasía: que me aburriría a los 15 minutos. Además me siento motivado.

De ahora en adelante, la observación del coach profesional está orientada a observar comportamientos o resultados y devolvérselos al cliente para que este los signifique. ¡Este es trabajo del cliente no del coach! El coach profesional está interesado en que sean los mapas, miradas, significados, normas y juicios del cliente los que afloren a la hora de conversar sobre los asuntos del cliente, ya que esta información es la tierra que necesitamos trabajar. Poco útil y lógico sería que los puntos de vista del coach sean los que afloren en la conversación.

Cuando el coach observa y lo hace con atención plena y, en tiempo presente, es capaz de generar una serie de subproductos de inigualable importancia para el cliente y el propio proceso de coaching.

Para el cliente, el principal beneficio es que recibe con claridad y sin juicios información de qué y cómo hace, qué dice, en dónde, cuándo, con quienes, y, además, para obtener un resultado.

Esta información, permite una visión a la que pocas veces tiene acceso el cliente, la cual crea nuevas maneras de ver y sentir o, al menos, introduce distinciones donde antes solo había una sola realidad.

Los resultados de este proceso le facilitan al coach múltiples opciones, caminos, detalles, luz, lo cual no es otra cosa que el material principal para construir preguntas útiles que sigan ampliando las opciones del cliente.

## **ESCUCHAR**

Junto a la observación, aparece un factor inseparable del proceso de atención total que ocurre dentro de la conversación especializada llamada coaching, esto es “escuchar”. Es importante comenzar por establecer una distinción entre oír y escuchar. Oír es simplemente percibir los sonidos a través de nuestro sentido auditivo. Escuchar en coaching es la atención total que presta el “coach” al discurso de contenido y de forma que emite “el que habla”.

El mensaje de contenido es aquel que se realiza a través del lenguaje verbal y el mensaje de

forma, es todo lo que acompaña al contenido: tono de voz, ritmo al hablar, el resto de los elementos del lenguaje no verbal y su interacción con el contexto.

Dado el patrón establecido de funcionamiento del ser humano, el que escucha generalmente filtra la información a través de sus creencias y significados previos. Es por esto que el coach, necesita estar atento. ¿Qué está escuchando realmente?

Una ejecutiva de una empresa trasnacional de telecomunicaciones solicitó ayuda para resolver un tema de interacción y productividad con un miembro de su equipo. Luego de dos sesiones de coaching, ella descubrió que el tono de voz de su colaboradora y ciertos gestos que desplegaba le recordaban a su hermana, con quien usualmente había tenido una mala relación. La ejecutiva, durante todo ese tiempo, no estaba interactuando o comunicándose con su colaboradora, sino con su hermana.

Cuando el coach escucha, lo hace de manera integral; la única diferencia con otras formas de uso de la herramienta de escucha activa es la “no interpretación del mensaje auditivo”. El coach está siempre alerta, ya que los juicios y diálogos interiores generalmente surgen sin pedir permiso y, en segundos, se deja de prestar atención a lo que nos dice el cliente. A continuación lo que sucede es textualmente el abandono del cliente, iniciándose así un monólogo interior sobre el discurso del cliente. En ese momento, el proceso de coaching se detuvo, ya que el cliente, que es el centro del proceso de coaching, desapareció y, en su lugar, se colocaron los mapas, juicios, miradas y opiniones del coach.

El coach profesional escucha, de forma atenta e integral, al cliente; si surge alguna hipótesis o dato y el coach decide que vale la pena aclarar, simplemente describe lo que escucha y se lo pregunta al cliente, cuidando siempre de no emitir juicios u opiniones. Es importante recordar que, cuando surge una palabra abstracta o concepto, el coach preguntará al cliente, de manera directa, acerca del significado que él le está otorgando, en ese preciso contexto, a esa palabra. Al coach no le interesa si el concepto se ajusta o no a normas universales, al coach le interesa saber cómo lo entiende y cómo lo usa el cliente.

Por ejemplo:

Cliente— Es que todo esto es injusto para mí.

Coach— ¿Cuándo dices “todo esto” a qué te refieres específicamente?

Cliente— Al tema de no haber sido escogido para hacer ese viaje al exterior.

Coach— Ok... y ¿Qué entiendes que es injusto para ti?

Cliente— Que escogieron a Javier que no tiene mi trayectoria en la empresa.

Coach— ¿Qué es más injusto para ti, ¿ que no te escogieron a ti o el hecho de que escogieron a Javier?

## **Condiciones para la escucha efectiva**

- 1) Escuchar en el aquí y ahora.
- 2) El coach profesional está preparado para diferenciar el contenido del proceso dentro de la escucha.
- 3) El coach contextualiza y relaciona los elementos que escucha de parte del cliente: el ritmo al hablar, tono de voz, comunicación analógica (no verbal) son congruentes con la digital (verbal).
- 4) El coach profesional se asegura de que el cliente clarifique y aporte los significados otorgados a los conceptos, ideas abstractas o ambiguas, distorsiones.
- 5) El coach, periódicamente o cuando lo cree necesario, realiza lo que se conoce en inglés como *Backtracking* que consiste en repetir, de forma textual, lo que el cliente ha contado desde el principio hasta ese momento. Esta técnica tiene varios fines, entre los cuales: sirve para que el cliente escuche su historia y argumentos, para contextualizar la conversación y centrar al cliente, llenar cualquier laguna de información y para que el coach organice sus ideas.
- 6) El coach profesional acompaña a través de gestos o expresiones verbales, de manera que le demuestre al cliente que le sigue con atención y entiende lo que expone. Puede incluir el parafraseo.
- 7) El coach profesional mantiene el contacto visual con el cliente, sin perder la atención en su lenguaje no verbal y otros elementos intervinientes en la interacción.
- 8) El coach profesional está atento a cada idea expresada por el cliente que contenga distorsiones, omisiones y juicios.
- 9) El coach profesional solicita al cliente permiso para tomar anotaciones. Es aconsejable que el coach trabaje a través de mapas mentales o palabras claves, para que no se distraiga escribiendo un gran texto. La atención al cliente es más importante que anotar ideas.
- 10) El coach necesita sentirse libre para decir al cliente que la explicación que acaba de dar no fue lo suficientemente clara, por lo que necesita manifestar que sea repetida.
- 11) Escuchar dentro de un proceso de coaching profesional está más allá de oír lo que alguien nos comenta. Es un proceso complejo que facilita, junto con la observación, la creación de escenarios de aprendizaje para el cliente.

Observar, escuchar y contextualizar, de forma circular, descriptiva e integral, revela múltiples patrones, informaciones e interconexiones que le permiten al cliente darse cuenta de sus acciones, verlas desde otras perspectivas, posibilitar la construcción de nuevos significados y, por ende, de formas diferentes de sentir, relacionarse y actuar.

El coach, que realiza con atención plena el observar, escuchar y contextualizar, creará las condiciones cualitativas necesarias para diseñar preguntas capaces de hacer fluir lo que está atascado, iluminar lo que hasta el momento es sombrío y facilitar en el cliente el descubrir nuevas y diferentes opciones donde antes solo había una percepción empobrecida de la realidad y de sus posibilidades.

El observar, junto a escuchar, abre las puertas del tercer elemento clave de la conversación de coaching profesional: Preguntar.

# PREGUNTAR

En un pasaje del Teetetes de Platón, se revelan algunas ideas de Sócrates respecto del arte de crear conocimiento: “El oficio de partear tal como yo lo desempeño, se parece en todo lo demás al de las matronas, pero difiere en que yo lo ejerzo sobre los hombres y no sobre las mujeres, y en que asisten al alumbramiento, no los cuerpos, sino las almas. La gran ventaja es, que me pone en estado de discernir con seguridad, si lo que el alma de un joven siente es un fantasma, una quimera o un fruto real. Por otra parte, yo tengo de común con las parteras que soy estéril en punto a sabiduría, y en cuanto a lo que muchos me han echado en cara diciendo que interrogo a los demás, y que no respondo a ninguna de las cuestiones que se me proponen, porque yo nada sé, este cargo no carece de fundamento. Pero he aquí por qué obro de esta manera. El Dios me impone el deber de ayudar a los demás a parir, y al mismo tiempo no permite que yo mismo produzca nada. Esta es la causa de que no esté versado en la sabiduría y de que no pueda alabarme en ningún descubrimiento que sea una producción de mi alma. En compensación, los que conversan conmigo, si bien algunos de ellos se muestran muy ignorantes al principio, hacen maravillosos progresos a medida que me tratan, y todos se sorprenden de este resultado, y es porque el Dios quiere fecundarlos. Y se ve claramente que ellos nada han aprendido de mí, y que han encontrado en sí mismos los numerosos y bellos conocimientos que han adquirido, no habiendo hecho yo otra cosa que contribuir con el Dios a hacerles concebir”.

(2)

El arte y la ciencia que se ocultan detrás de la pregunta oportuna, aguda y clara son los que surgen del silencio del coach, lo que permite una observación y escucha total. El coach solo requiere demostrar que observa, escucha y confía que la sabiduría interior de sus clientes, poco a poco, despertará y hará surgir los descubrimientos más grandiosos que jamás se hayan imaginado.

Preguntar dentro del proceso de coaching se realiza para alcanzar los siguientes objetivos:

- Crear y mantener rapport con el cliente.
- Ayudar al cliente a esclarecer sus ideas, metas o tema de conversación.
- Ayudar al cliente a especificar, en términos de conductas o resultados, sus opiniones, juicios, conceptos o ideas.
- Ayudar al cliente a pensar, reflexionar o profundizar sobre diferentes escenarios en forma integral.
- Ayudar al cliente a ver y correlacionar variables dentro de su experiencia.
- Confrontar ideas o comportamientos que presentan incongruencia.
- Ayudar a que el cliente tome conciencia de lo que está haciendo, sintiendo o diciendo.
- Facilitar y reforzar la responsabilidad personal dentro del proceso.
- Facilitar y reforzar en el cliente la capacidad de realizar, de forma efectiva, acciones y metas a alcanzar.
- Centrar al cliente en el tema principal de conversación.
- Ayudar al cliente a que explore, de forma “consciente”, la validez de sus afirmaciones, puntos de vista y creencias.

Hay algunos elementos claves para que la pregunta sea “poderosa” o “efectiva” en el objetivo macro de generar aprendizaje, liberar potencial y ayudar a obtener o incrementar resultados en el cliente.

- Detrás de toda afirmación o negación hay una razón de ser oculta. El coach profesional indaga a profundidad para conocer -en la medida de lo posible- cuáles son las bases o criterios sobre los cuales la persona sustenta su opinión. ¿Qué te hace pensar eso?
- El coach profesional será más efectivo en la formulación de la pregunta y para la facilitación del proceso de coaching cuando clarifique continuamente, mediante preguntas, los significados que el cliente da a sus conceptos, valores y opiniones. ¿Qué significa... para ti? ¿Qué entiendes por ...?
- El coach profesional realiza preguntas que validen el criterio que sustenta una afirmación o negación sobre hechos comprobables. ¿Cómo sabes que es cierto? ¿Cómo puedes comprobar que lo que dices es así?
- Cuando el coach profesional pregunta, lo hace entendiendo que las ideas del cliente forman un sistema interconectado que genera una interacción y resultados característicos; en este sentido, el coach procura realizar preguntas que ayuden al cliente a explorar y develar las redes de interacción que sus creencias generan como sistema. El coach diseña preguntas que ayuden al cliente a relacionar, comparar, retar o conectar una afirmación o negación, comportamientos con otras ideas o elementos.
- El coach profesional construye la pregunta a partir de la información inmediata que el cliente provee en la conversación de coaching.
- El coach profesional no busca relación lineal, tipo causa-efecto, en los argumentos del cliente. Entiende que la situación actual es producto de la interacción y desarrollo de muchos elementos, por lo que su interés está más en revelar las interacciones de estos elementos que en la causa de origen.

## **OBJETIVOS DEL COACHING: GENERAR APRENDIZAJE Y AYUDAR A LIBERAR POTENCIAL**

El coach es un facilitador de aprendizaje. Nuestra más alta contribución al ser humano que ha solicitado esta relación de ayuda profesional que denominamos coaching es que tome conciencia de su situación, vea de manera integral su realidad, se responsabilice por su estado actual, elabore estrategias diferentes a las que ha venido realizando y se lance a la acción guiado por un plan. Esto es, que “aprenda a aprender”; de esta manera sabrá no solamente cómo adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, sino que sabrá dar respuestas efectivas que le permitan alcanzar las metas y objetivos que se haya propuesto. Facilitar aprendizaje puede ser abordado desde la estrategia directiva, formal, donde el que enseña se limita a transferir la información (“el deber ser”), la cual es generalmente estructurada, acabada y poco susceptible a ser modificada. Desde esta estrategia se enseñan contenidos preestablecidos -los “qué” y los “cómo”- para llegar a esas respuestas; adicionalmente, se está transfiriendo una mirada sesgada de lo enseñado a partir de los mapas y

características del observador que enseña. Esta manera de facilitar aprendizaje y, por ende, el cambio, es contraria en forma y fondo a lo que el coaching como metodología propone. El coaching como metodología se acerca mucho más a la propuesta constructivista, la cual traslada el acento de la enseñanza hacia el aprendizaje. El coach, por todos los medios, teje un proceso de relación basado en la observación, escucha y pregunta que permita al cliente o coachee construir o reconstruir los conceptos, valores, significados, beneficios y consecuencias que le posibilite no solamente el darse cuenta, sino también asumir la responsabilidad de su creación y la responsabilidad de lo que a partir de ese momento desea conocer, hacer, sentir y alcanzar.

El constructivismo puede ser considerado como un derivado conceptual dentro del cognitismo por su peculiaridad teórico-conceptual, igualmente como un paradigma independiente con identidad propia. Desde esta última perspectiva, el constructivismo plantea su visión de cómo se produce y adquiere el conocimiento; enfrentando las posturas racionalistas y empiristas, las cuales plantean respectivamente que el conocimiento subyace en el individuo de forma innata o es simplemente el producto de la influencia de la realidad exterior; el constructivismo afirma que el conocimiento es el producto de la construcción que realiza cada individuo.

El constructivismo nace en la filosofía y dentro de la obra de Emmanuel Kant, buscando trascender los planteamientos racionalistas y empiristas de la época. Aunque, algunos afirman que el primer constructivista fue el sabio Protágoras -485 a 411 AC-, opinión que se esgrime a partir de su célebre frase: «El hombre es la medida de todas las cosas, de las que son, en cuanto que son, de las que no son, en cuanto que no son». “La interpretación en sentido individual señala que el hombre al que hace mención la frase de Protágoras es cada hombre concreto, cada individuo, de tal forma que habría tantas medidas distintas para las cosas como hombres individuales hay. A tal lectura adhiere Platón, quien, por medio de Sócrates, señala en el Teeteto: «¿No es verdad que (Protágoras) dice algo así?: Tal como me parecen las cosas, tales son para mí, tal como te parecen, tales son para ti. Pues, tú eres hombre y yo también»”. (3)

La escuela constructivista niega la existencia de la “realidad objetiva” que existe independientemente del observador. La realidad es construida a partir de la experiencia y características que posee el observador, por lo tanto, no se puede hablar de “objetividad”.

En esta misma vía, Kant afirma que el conocimiento surge a partir de los datos que aparecen en la experiencia; sin embargo, no se agota allí, ya que la mente ordena los datos de esa experiencia a través de una estructura de reglas universales que le es propia. Estos esquemas o reglas universales son representaciones mediadoras que dan orden a la experiencia y la convierten en mediadora entre el sujeto y los datos del mundo. Estas reglas o esquemas mediadores son simplemente las creencias, esquemas, representaciones, datos sensoriales que funcionan como filtros selectivos de la experiencia del sujeto.

## **Postulados básicos del constructivismo:**

- El conocimiento es correcto o incorrecto según la perspectiva en la que el que conoce se coloque.
- Cada nuevo conocimiento es simplemente el resultado de la utilización de un nuevo marco o perspectiva explicativa.
- La verdad objetiva y única no existe, es siempre diversa y dependiente del contexto y características del observador. Por lo tanto, es variable.
- El conocimiento o realidad es simplemente el producto de una construcción subjetiva de la experiencia.
- El proceso de conocer es activo.
- La información que provee el entorno es elemental pero no suficiente.
- Necesitamos conocer cómo es la interacción entre observador y contexto.
- En el proceso de construcción del conocimiento, interactúan de manera dinámica los diferentes componentes del sistema cognoscente humano.
- El cambio se logra mediante el proceso de conectar, ampliar, dar nuevos significados, integrar lo que se posee y lo nuevo, por lo tanto, construir su propio conocimiento desde la experiencia y la información que recibe de su medio ambiente.
- La realidad parcial o global que intentamos comprender y explicar son proyecciones de lo ya significado en nuestra estructura mental.

Directamente vinculado a esta perspectiva encontramos a Paul Watzlawick y sus compañeros de la escuela de Palo Alto, los cuales elaboran una distinción que afirma la existencia de un doble nivel de la realidad: la de primer orden y la de segundo orden.

La realidad de primer orden es aquella que está relacionada con las propiedades y características físicas de lo observado. Esta realidad, fundamentalmente, es percibida y registrada por los canales sensoriales del observador. El segundo nivel de realidad o de segundo orden es aquel que se produce o aparece a partir de los significados que los observadores asignan a lo que observan.

Desde la perspectiva constructivista, el observador crea su propia realidad a partir de los significados que le otorga y estos significados determinan lo que ve, siente y hace.

Desde esta postura no hay “verdadero o falso”, “bueno o malo”, solo una manera de ver la “realidad” y, por lo tanto, entenderla. La perspectiva o marco que utiliza el observador es lo que limita o enriquece las posibilidades del mismo. De todo lo anterior, se desprende que las observaciones no son absolutas, sino relativas al punto de vista del observador y el acto de observar influye sobre el objeto observado al punto de anular toda expectativa de predicción de parte del observador. (4)

En este sentido, se insta por lo tanto a modificar la frase de Korszyski: “El mapa no es el territorio” por: “El mapa ES el territorio”, definiendo una epistemología que da cuenta del observador. Maturana afirma: “Todo lo dicho es dicho por un observador a otro observador, o a sí mismo”. (5)

Los seres humanos construyen y otorgan significados a sus experiencias o situaciones personales; cuando las etiquetan, quedan muchas veces secuestrados por esos significados y, entonces, la realidad se convierte en algo inmutable, rígido. Esta manera “empobrecida” de ver y significar la realidad viene acompañada por una lógica de análisis, así como por diferentes estrategias conductuales, sensoriales, y emocionales para afrontar determinadas situaciones. Usualmente, lo que sucede es que la persona es incapaz de obtener recursos, respuestas y, por ende, los resultados que le permitan satisfacer sus necesidades y establecer una interacción funcional con el entorno. Cuando las opciones de respuesta se vuelven repetitivas o simplemente variaciones de forma con una similar estrategia de fondo, sobreviene el bloqueo, la percepción de limitación o de incapacidad de lograr una meta, y aparece el sufrimiento emocional.

Es por esto que las respuestas cada vez son más rígidas y el cliente se va debilitando paso a paso en su capacidad de transformar las normas con las que funciona dentro de su modelo de realidad y, al obtener permanentemente los resultados de fracaso que su estrategia mental-emocional-conductual genera, su percepción de incapacidad se verá reforzada y se convertirá en su realidad más temida.

El coach profesional, por tanto, orientará su intervención en facilitar el aprendizaje del cliente en torno a cómo puede este cambiar, transformar, extender, mejorar el marco o perspectiva desde donde ve y entiende su “problema” o “situación”.

El problema no está afuera; el problema lo diseña o construye el observador desde la lectura y significado que le otorga. “La realidad es neutra”. Un elemento clave desde esta perspectiva y que coincide con la postura de la Teoría General de Sistemas TGS, es el papel del entorno o contexto y su interacción con el observador.

Una percepción y una respuesta pueden cambiar, según el contexto interaccional donde se produzca, la relación entre los elementos. Cada contexto puede ser leído y significado de diferentes maneras generando respuestas diversas y hasta contradictorias. El comportamiento, por tanto, tendrá sentido en ese contexto por su significado y funcionalidad. El proceso de intervención en coaching centrará la atención en “dónde ocurre” lo que ocupa al cliente y entenderá “cómo es” la interacción en ese contexto específico y los significados que guían las respuestas.

Siguiendo esta idea, el sufrimiento humano, la frustración, la limitación o lo que se denomina problema son simplemente rótulos derivados de las características del observador, de la situación y de la perspectiva que se adopte para observar y significar esa experiencia. Esta postura, desde la cual observa, significa y se relaciona con la situación, es la que le impide dar con respuestas efectivas.

Cuando se trabaja desde esta perspectiva, el coach necesita ubicarse en la estrategia de desempeño que el cliente ha venido ejecutando para alcanzar sus metas o solucionar su situación. Esta estrategia vendría definida por el siguiente esquema:

## ¿Qué hace? + ¿Cómo lo hace? + ¿Resultados que obtiene?

La estrategia del coach estará orientada a trabajar desde las estrategias de desempeño:

- Mejorar, reforzando lo que se viene realizando con éxito.
- Modificar lo que se viene realizando, cambiando la estrategia y patrones de interacción que mantienen la situación/resultados.
- Resignificar las premisas que acompañan las estrategias de desempeño.
- Resignificar la forma en que se entiende y evalúa la situación, las metas, el contexto.

El constructivismo es un enfoque que orienta a la responsabilidad, ¿cómo has decidido pensar, leer o significar la realidad? Esta postura aleja a nuestros clientes del rol de víctimas y los acerca a verse como actores responsables que, dada la perspectiva que decidieron adoptar para observar y actuar, han obtenido determinado producto o resultado. El trabajo, entonces, se dirigirá a generar espacios de aprendizaje que permitan aprender a cómo enriquecer sus formas de ver y significar lo que observan. Cuando se hace referencia a la generación de “espacios de aprendizajes”, es acerca de una relación especializada coachee-coach-entorno donde un cliente o coachee se permite experimentar para aprender realizar diferentes conexiones cognitivas, emocionales y comportamentales, las cuales generan operaciones mentales que, junto a la utilización de sus recursos previos, le posibilita liberar el potencial represado, creando nuevas formas de ver y entender que se transforman en respuestas inéditas y efectivas frente a una situación determinada.

## **Sobre el concepto de liberación de potencial**

La liberación de potencial es el resultado de un proceso de aprendizaje que permite descubrir al cliente su habilidad de hacer o crear algo y utilizar esa habilidad a favor de su vida y metas más importantes. La liberación de potencial sucede luego de que el individuo experimenta y empieza a crear nuevas conexiones cognitivas, emocionales, corporales, lingüísticas, conductuales, sociales y neuronales donde antes había insuficiencia de información y desconexión. La conexión de datos, experiencias y nuevos significados le permite integrar para dar respuestas creativas y efectivas. Los resultados de esta acción reforzarán la creencia en el individuo de que “si puede”, de que “si es capaz”, lo cual, creará una dinámica indetenible donde el ser libera todo su capacidad adormecida para convertirla en acción y resultados. El coach profesional tiene, durante todo el proceso de coaching, una función de mediador en el aprendizaje. Estimulará, a través de una relación basada en el respeto, el rapport, la experimentación directa y, usando de forma maestra las preguntas, el surgimiento y uso de la indagación, el darse cuenta, el contrastar visiones y expresar abiertamente sus puntos de vista, logrando de esta manera construir nuevos y funcionales significados de su experiencia subjetiva o social.

A continuación, los elementos conceptuales que aporta el constructivismo al trabajo con creencias desde el coaching.

- La inexistencia o relatividad de una “realidad objetiva”. Cada persona construye su propia interpretación de la realidad a partir de sus experiencias y las creencias que el contexto sociocultural donde actúa le impone. Se puede afirmar que la percepción de la realidad es “subjetiva” y, por tanto, “variable”.
- A partir de esta escuela, el trabajo del coach estará orientado a facilitar el aprendizaje en el cliente, lo cual le permitirá dar nuevas miradas, significados, respuestas y uso efectivo de recursos.
- El trabajo de intervenir creencias limitantes necesita conocer en qué contexto surgen las respuestas y cuál es la interacción de todos los elementos en ese contexto.
- Desde la perspectiva constructivista, al coach que trabaja la creencia, le interesa más centrar su trabajo en saber cómo el cliente conoce la realidad que en las opiniones que tiene de ella.
- El constructivismo con su enfoque hacia la responsabilidad personal en la construcción de la realidad nos inspira a definir a la “situación problemática” o “de bloqueo” como el resultado de una forma de ver y relacionarse con su entorno que le impide a la persona afrontar con “éxito” determinada situación. Los problemas y sus derivados solo aparecen después de haber intentado soluciones de manera infructuosa.
- El coach centrará su atención en observar, escuchar y derivar preguntas sobre las realidades de primer orden producidas por el cliente en el contexto de la conversación de coaching, es decir, conductas tales como: tono de voz, cambio de color en el rostro, dilatación de pupilas, movimientos corporales, gestos, expresión facial, palabras, ritmo al hablar, respuestas fisiológicas. El coach cuidará realizar interpretaciones, juicios o dar significados a las acciones o discurso del cliente. Esta realidad de segundo orden compete exclusivamente al coachee o cliente. Lo importante, acá, es conocer cómo el cliente entiende u observa su experiencia en un determinado contexto. A continuación algunos ejemplos:

**Coach:** Pablo, observo que mueves tu pie izquierdo cuando te refieres a tu tesis de grado. ¿Qué sucede?

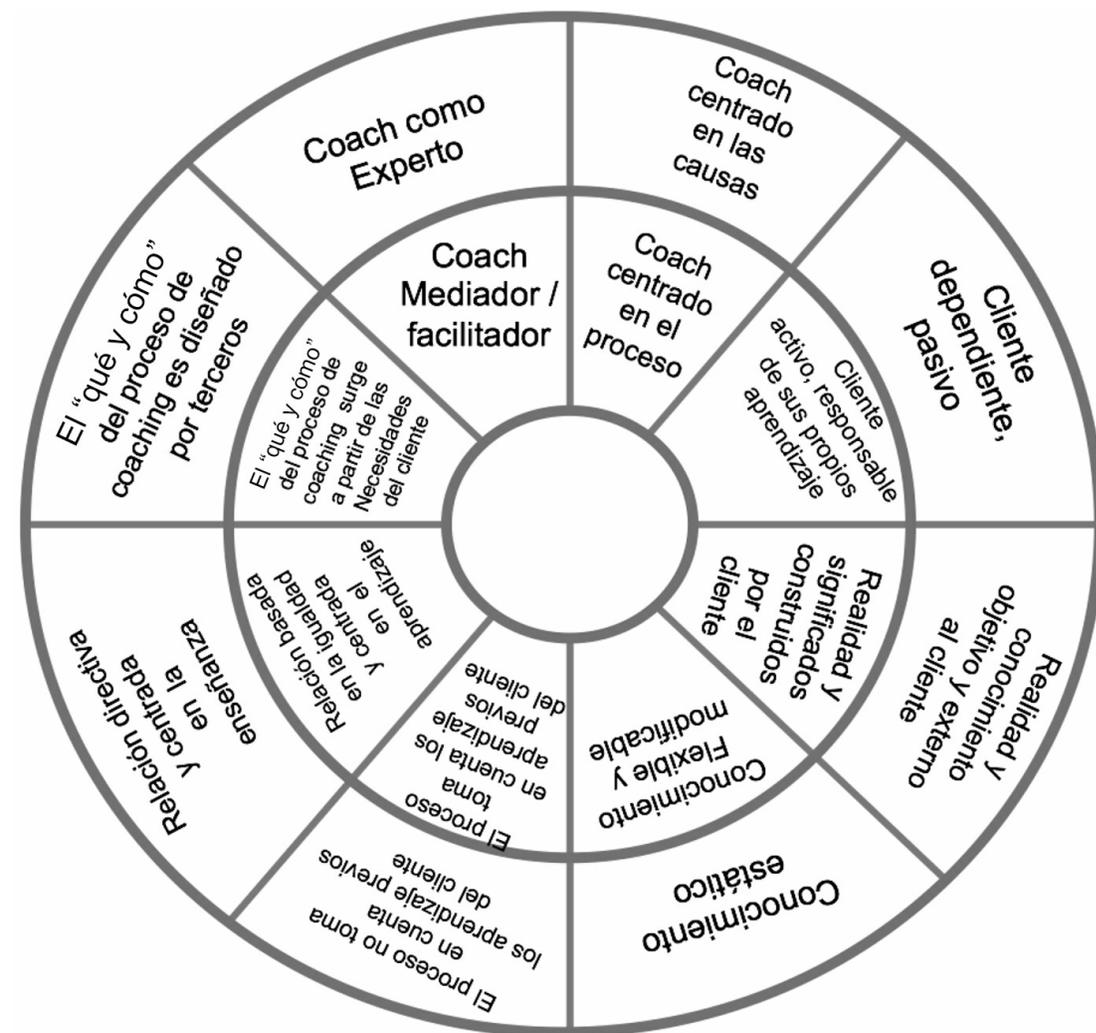
**Coach:** Cuando dices “odio lo que hago”, ¿puedes explicar en detalle qué significa odiar para ti?

**Coach:** ¿Qué específicamente haces que odias?

No tiene importancia la interpretación del coach; en este aspecto, es indiferente concentrarse en el origen y las causas de la situación que plantea el cliente, eso quedó en el pasado, lo que le interesa al coach profesional es conocer cómo el cliente significa la realidad desde esta postura, cómo actúa y qué resultados obtiene. El coach, simplemente facilitará el descubrimiento del cliente de cómo reutiliza/resignifica lo que ya existe.

El trabajo del coach profesional está dirigido a transformar significados, las conductas e

interacciones que el cliente genera a partir de los mismos.



## Constructivismo y Coaching

El lado interior de la rueda presenta una mirada constructivista del proceso de coaching y del rol del coach, en oposición a la fracción externa que presenta una realidad objetiva, causal y estática que no precisa de construcción.

## SOBRE EL APRENDIZAJE Y LA METODOLOGÍA DEL COACHING

Cuando el cliente decide participar en un proceso de coaching no lo hace para descubrir o aprender "la verdad real u objetiva", ya que esta no existe. Esto significa que no hay alguien que conozca esa "verdad" y la enseñe. El cliente decide participar en un proceso de coaching para aprender de sí mismo, aprender de su entorno, aprender a hacer las cosas de mejor manera, aprender a alcanzar mejores resultados, en definitiva, aprender a aprender.

El aprendizaje es el resultante de un proceso continuo de interacciones entre la persona y su

entorno. Por lo tanto, aprender está íntimamente ligado a la experiencia que envuelve al ser humano desde que nace hasta que muere. Ahora bien, el simple hecho de interactuar no es suficiente para afirmar que se ha producido el aprendizaje. Se afirma que hay aprendizaje cuando se producen cambios medibles y observables en los patrones de respuestas –internas o externas- del individuo frente al entorno. El producto fundamental del aprendizaje es **cambiar de forma consistente** y no es posible el cambio consistente si no se ha producido previamente **el aprendizaje**.

Desde este criterio de aprendizaje –cambio continuo que se produce a partir de la interacción con el entorno– se entiende que:

- El individuo, a través de las interacciones con su entorno, es el que construye sus experiencias y conocimientos, y otorga significados; por lo tanto, este proceso es contrario a la idea de aprendizaje, donde al individuo se le entrega un paquete de conocimientos, significados y normas previamente procesados por terceros. Sin embargo, el proceso de aprender, de ensamblar o integrar conocimientos, emociones y significados puede ser guiado por un tercero, en este caso el coach.
- Como el conocimiento siempre está en construcción, el proceso de coaching estará buscando la integración de la información previa con los datos adquiridos recientemente que le permitan al individuo construir nuevos, creativos y funcionales significados, y respuestas frente a las situaciones que enfrenta. Desde esta perspectiva, no se consigue desligar lo que se aprende del contexto de aprendizaje y de los resultados que se obtienen.
- A partir de esta concepción, la función del coach queda definida como un facilitador o mediador de aprendizaje. Desde este rol, el coach deberá facilitar el proceso de aprendizaje anclado en un contexto y metas específicas, creando relaciones profesionales y humanas basadas en el respeto, la confianza, la sinceridad y el profesionalismo.

Cuando se facilita el proceso de coaching, se está apuntando (R. Gagné), al menos, hacia la generación de tres condiciones elementales que todo proceso de aprendizaje debe tener en cuenta:  
(6)

- El proceso de aprendizaje requiere, desde su inicio, del establecimiento de objetivos específicos y claros.
- Se hace indispensable que el proceso de aprendizaje tenga una secuencia ordenada –aunque muy flexible– que permita y se oriente al logro efectivo de las metas establecidas.
- El coach utilizará -en la medida de lo posible- el contexto del cliente, diseñando, de forma creativa, ambientes adecuados para que el proceso de aprendizaje esté en consonancia con los objetivos perseguidos. Esto significa condiciones que garanticen la experimentación e integración de los nuevos aprendizajes junto con los mapas o conocimientos preexistentes en el individuo.

Ahora bien, según Gagné, los procesos de aprendizaje en el individuo están influenciados por eventos internos a la persona (los que ocurren en la mente del aprendiz, en nuestro caso, coachee o cliente) y los eventos externos (estímulos del ambiente incluyendo las acciones realizadas por el individuo). Nuestro trabajo, como coaches, estará en facilitar las condiciones contextuales y

experiencias subjetivas necesarias que permitan al cliente mayores posibilidades de crear su aprendizaje. El coach facilita estas condiciones a través de la observación, la escucha, la pregunta y la experimentación guiada. Ahora bien, la decisión de darse cuenta, de cambiar, de aprender, de actuar diferente, es responsabilidad exclusiva del coachee o cliente.

## **Las condiciones internas del aprendizaje**

Los mecanismos internos –según Gagné- constituyentes del proceso de aprendizaje que corresponden a las etapas en el acto de aprender y adaptado al proceso de coaching son:

**Fase de motivación (expectativas)**, es esencial que haya un factor motivacional (externo) o expectativa (interna), que se presume un elemento necesario para que el coachee o cliente pueda iniciar, de forma exitosa, el proceso de aprender o, lo que es igual, de cambiar. Participar en el proceso de coaching necesita ser voluntario y producto de una decisión razonada o sentida por él. El acto de solicitar ayuda constituye la primera metáfora dentro del proceso, “preciso conseguir algo que necesito y no he podido obtener”. Junto a esta decisión personal, el coach necesita explorar qué cree el cliente respecto de su propia capacidad para alcanzar lo que desea, así como de sus probabilidades de éxito. Por otro lado, el definir de forma clara un objetivo a alcanzar crea condiciones que favorecen una posición positiva frente al cambio o aprendizaje. Esta energía inicial es fundamental para el éxito del proceso.

**Fase de comprensión (atención, perceptiva selectiva)**, es la percepción selectiva de los elementos destacados de la situación. La fase está dirigida a posibilitar que el coachee se dé cuenta, tome conciencia de los aspectos que ve, cómo los ve, qué información filtra o excluye, qué está dejando de ver, qué necesita ver, qué nuevos significados puede darle, lo cual posibilitará aprender de sí mismo, de cómo significa al mundo y lo que está obteniendo.

**Fase de adquisición (codificación, almacenaje)**, es la codificación de la información que ha entrado en la memoria de corto alcance y que es transformada como material verbal o imágenes mentales para alojarse en la memoria de largo alcance. En esta fase, se procede a la resignificación de la información o creencias, con la finalidad de que, al entrar al sistema, se produzca el proceso de transformación. Propiedad de totalidad en los sistemas abiertos. Generalmente, esta fase se trabaja de forma paralela y flexible con las fases anteriores.

**Fase de retención (acumulación en la memoria)**, es la acumulación de elementos en la memoria. Se logra dentro del proceso de coaching a través de la experimentación de los aprendizajes y el reforzamiento positivo de cada uno de los cambios y logros en positivo obtenidos. Se busca que el cliente refuerce la idea de que puede y tiene con que alcanzar lo que se propone con éxito. La información, según Gagné, se almacena en la memoria de largo plazo, el significado es que la información está validada y procesada de manera consciente.

**Fase de recuperación (recuperación)**, es la recuperación de la información almacenada en la memoria de largo alcance, a partir de estímulos recibidos. Esta fase permite trabajar y desmontar las creencias limitantes que tienen mayor influencia sobre determinadas áreas de la persona. En esta

fase, no solamente se produce el proceso de desmontaje, sino también el de selección de la información almacenada que el aprendiz desea conservar porque le es útil para el objetivo de aprendizaje que se ha planteado. Generalmente, este trabajo es un proceso literalmente continuo, creativo, integral y multifactorial.

**Fase de generalización (transferencia)**, consiste en la recuperación de la información almacenada, ya sea en circunstancias similares como también diferentes a las que produjeron su almacenamiento. Esta fase del proceso de aprendizaje y cambio está orientada a facilitar en el coachee el aprender a utilizar sus aprendizajes, mapas y creencias de forma flexible y adaptarlas a cada meta y contexto. Lo que sirvió ayer hoy no sirve. ¿Cómo la transformas para que sea útil? o ¿Se necesita una nueva e inédita respuesta?

**Fase de desempeño (generación de respuestas)**, la información recuperada y transformada, de forma que sea útil, funcional o efectiva para enfrentar la situación del cliente, pasa a ser traducida en un plan de acción donde su principal característica son respuestas conductuales o estrategias de desempeño que le permita al coachee, en primer lugar, experimentar lo aprendido, ajustar o corregir lo que sea necesario, ganar seguridad en sí mismo y reforzar su capacidad de logro, alcanzar sus objetivos y demostrar de esta manera que el aprendizaje es efectivo.

**Fase de retroalimentación (reforzamiento)**, la estrategia de reforzamiento positivo es central en todo el proceso de aprendizaje y cambio. La estrategia no solamente será ejecutada por el coach, sino que este la involucrará a su entorno más importante de forma que el coachee reciba la cantidad y calidad de reforzadores necesarios que permitan apuntalar su proceso de aprendizaje y cambio. Todo pequeño logro necesita ser celebrado y generar de él los aprendizajes correspondientes.

El proceso de coaching como espacio de aprendizaje necesita garantizar la generación, de forma integral, interconectada y estable, de condiciones para que se estimule en el individuo la aparición de los mecanismos internos necesarios para producir el aprendizaje o cambio.

Por otro lado, tenemos los llamados eventos externos que son factores o condiciones presentes en el contexto que rodea al aprendiz, los cuales no solamente estimulan el aprendizaje, sino que lo facilitan. Estos eventos constituyen herramientas de vital importancia para los coaches, ya que les permite apoyarse en ellas para aumentar la efectividad del trabajo, uno a uno. Las características fundamentales de estos eventos son la creatividad, la experimentación directa y la conectividad con el objetivo que desea alcanzar el cliente. (7)

## **Las condiciones externas del aprendizaje**

Gagné enfatiza bastante en el problema de las condiciones externas a la situación de aprendizaje. A la luz de sus conceptos, se identifican cuatro elementos en la situación de aprendizaje:

- El que aprende, en nuestro caso, el denominado cliente o coachee.
- Situación de estimulación bajo la cual transcurrirá el aprendizaje; situación enseñanza-

aprendizaje. ¿Cuáles son las características de la relación que se establece entre coach y cliente? ¿Qué características y estructura de conversación se crea dentro del proceso de coaching?

- Información preexistente (significados actuales) en la memoria o también “conducta de entrada”, la cual es la que lleva al aprendiz a la situación enseñanza-aprendizaje.
- Conducta final que se espera del cliente o coachee.

Uno de los primeros elementos importantes de las condiciones de aprendizaje es establecer las respuestas que se esperan del aprendiz y esto se hace a través de la formulación de objetivos. Cuando ya se han fijado los objetivos, nos preocupamos de las condiciones de aprendizaje. Las ocho fases tratadas anteriormente constituyen el aspecto más relevante. (8)

A continuación, se presentan algunos ejemplos de eventos externos que necesita generar el coach dentro de las fases del proceso de aprendizaje; es de hacer notar que se está realizando una adaptación del modelo de Gagné al proceso de coaching propiamente dicho:

Etapa del aprendizaje	Proceso interno en el individuo	Ejemplo de evento externo
Motivación	Disposición favorable del individuo frente al reto planteado. Necesito lograrlo, lo merezco, puedo hacerlo, lo haré.	<p>Especificación clara de un objetivo a lograr Claridad en los beneficios que obtendrá al ser exitoso.</p> <p>Resaltar capacidad de lograr resultados en su vida con ejemplos personales de éxito.</p> <p>Gente clave que manifiesta la credibilidad en su capacidad de logro.</p> <p>Estrategia no verbal del coach.</p> <p>Estrategia y secuencia de preguntas</p>
Comprensión	Distorsión, filtraje y/o percepción selectiva de la realidad	<p>Revisión integral de la estrategia de desempeño y situación seguida hasta el presente.</p> <p>Especificación de que se observa y como se entiende.</p> <p>Entrenamiento para aprender a distinguir las distorsiones</p> <p>Validación de sus hipótesis catastróficas en la experiencia (tareas, laboratorios, ejercicios...)</p>

Desde la perspectiva de Gagné, hay cinco tipos de capacidades que pueden ser aprendidas.

**Habilidad intelectual:** Capacidad que le permite a la persona interactuar a través del uso de símbolos. Permite al aprendiz desarrollar conocimiento procedimental (saber cómo). En ella se ubican las discriminaciones, los conceptos concretos, conceptos definidos y reglas.

**Desarrollo de capacidades:** Adquisición de estrategias que permiten fomentar mecanismos de autorregulación de los procesos internos. Aprenden a cómo aprender, cómo recordar, cómo efectuar razonamiento analítico y reflexivo.

**Información verbal:** Centrado en el conocimiento declarativo (saber qué). Se aprende información (nombres, hechos, fenómenos), ideas organizadas. Destaca, en este aprendizaje, el denominado de “etiquetas” (nombre de objetos o clases, conceptos). “Pares asociados” o por asociación (vocabulario de una lengua extranjera). “Hechos” concretos o abstractos.

**Habilidades motoras:** Donde se ubican actividades psicomotoras básicas (vestirse, abotonarse, correr, trepar). Luego otras más finas (escribir, dibujar). Otras específicas: cantar, narrar, declamar. Otras de mayor precisión: manipulación de instrumentos, precisión y sincronización del movimiento

muscular.

**Actitudes:** La acción humana que da respuesta a objetos y situaciones que predispone un estado mental. Un cambio de actitud se debe a un nuevo aprendizaje. Según Allport, las actitudes se establecen y organizan por medio del aprendizaje.

Cada una de estas capacidades puede integrarse en el aprendizaje de las cuatro habilidades básicas del: SER-CONOCER-HACER-RELACIONARSE.

### **Capacidades relacionadas con el “ser”:**

- Conocimiento de uno mismo, autoestima, responsabilidad.
- Inteligencia emocional.

### **Capacidades relacionadas con el “conocer” (saber, aprender):**

- Informarse: observar, leer, buscar información.
- Interpretar y valorar la información con un pensamiento crítico y abierto.
- Convertir la información en conocimiento, seleccionándola y procesándola de forma que permita formular preguntas y elaborar respuestas.
- Conocer la cultura de la sociedad de la información.
- Curiosidad, autoaprendizaje.
- Ser consciente de la limitación temporal de los conocimientos, de la necesidad de adaptación a los cambios y de “desaprender” lo que no sirve.

### **Capacidades relacionadas con el “hacer” (actuar):**

- Uso eficiente de cálculos, idiomas, tecnologías de la información, tiempo y recursos en general.
- Iniciativa, motivación, persistencia en las actividades, actividades motoras varias.
- Resolver problemas: planificación, aplicación de conocimientos, evaluación de resultados.
- Organizar, crear.

## Capacidades relacionadas con el “relacionarse” (comunicación, relación):

- Expresarse: hablar, dibujar, escribir, lenguaje gestual, presencia.
- Comunicarse: escuchar, comprender, negociar, intercambiar, tener empatía.
- Sociabilidad, cooperación, trabajo en equipo.
- Solidaridad.
- Respeto por las personas, la diversidad de culturas, opiniones.
- Cualquier percepción de fortaleza, maestría, bloqueo, limitación o imposibilidad (no puedo, tengo que, debo, nunca, no debo, no lo merezco) se producirá en cualquiera de estas capacidades mencionadas. El trabajo del coach se orientará, entonces, a facilitar en el cliente el aprender a encontrar, fortalecer o utilizar de manera diferente los recursos o capacidades (emocionales, cognitivas, motoras, socio-relacionales, lingüísticas, sensoriales, corporales, etc.) para hacer frente a las demandas de su entorno personal y sociocultural.

Las conductas que surjan operacionalizadas de estas habilidades permitirán al coach y al cliente establecer parámetros para evaluar el éxito del aprendizaje.

Cada una de estas 4 habilidades, por sus características propias y naturaleza de las energías que las integran, requieren de estrategias diferenciadas para garantizar que el proceso de aprendizaje sea efectivo. Los elementos relevantes que propone el aprendizaje para el trabajo con creencias desde el coaching, son los siguientes:

- El proceso de cambio desde el aprendizaje es entendido como la integración de lo que existe en el individuo y lo nuevo que este adquiere; esta síntesis que metaboliza y homogeniza ambas categorías es lo que crea las nuevas formas de significar y de responder. Trabajar creencias desde el coaching es facilitar en el cliente este proceso de integración y metabolización de modelos para posibilitar nuevas formas de ver y actuar en el mundo.
- Desde esta perspectiva, no se consigue desligar lo que se aprende del contexto de aprendizaje de los resultados que se obtienen. Por lo que el trabajo del coach se centrará en definir, observar y facilitar los cambios a nivel de significado –contenido, sensorial, emocional-; así mismo, el trabajo de aprendizaje-cambio estará conjuntamente dirigido a lo conductual –interacciones con el contexto y sus elementos- y a los resultados que se obtienen como producto derivado.
- El rol del coach en el proceso de coaching es de facilitador de aprendizajes, el cual creará ambientes adecuados para que el proceso de aprendizaje esté en consonancia con los objetivos perseguidos. El contexto adecuado de aprendizaje estará caracterizado, en la medida de lo posible, por condiciones que garanticen la experimentación e integración de los nuevos aprendizajes junto con los mapas o conocimientos preexistentes en el individuo.
- El coach creará, según esta perspectiva de aprendizaje, condiciones internas y externas capaces de estimular y facilitar el proceso de aprender en el cliente. Entre las condiciones iniciales

clave, está el establecer objetivos claros de aprendizaje y traducirlos en conductas o resultados esperados tras obtener el aprendizaje. Una vez que se cubren estas condiciones iniciales se cubrirán el resto de ellas.

## COACHING Y PSICOTERAPIA

Este tema es realmente importante y de contenido estratégico para la profesión del coaching, tanto por las responsabilidades éticas que contiene, como por el diseño de límites claros a la profesión del coaching.

El coach no es un psicoterapeuta y por tanto, no hace psicoterapia. Thomas Leonard, importante impulsor y embajador del coaching que para las escuelas norteamericanas es considerado como padre del coaching moderno, comparte una idea acerca del quehacer de la profesión que de entrada aclara los límites sin lugar a dudas: *“Las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan”*.

El coach trabaja con la parte sana de la persona que, debido a las creencias, aprendizajes o hábitos, se bloquea en su experiencia de vida y experimenta el fracaso al intentar alcanzar una meta. En este sentido, el coaching puede resultar terapéutico, ya que, a través del proceso de coaching, el cliente encuentra solución a su bloqueo o limitación y le permite avanzar. Sin embargo, no es tarea ni meta del proceso de coaching tratar y resolver situaciones donde lo “patológico” o “traumático” en lo mental, emocional o de personalidad se encuentra presente.

Coaching es un proceso donde el cliente es ayudado a hacerse consciente de su situación presente, donde enfrenta dificultades o bloqueos que le impiden alcanzar con éxito una meta deseada. El coach acompaña al cliente en ese camino a través de una presencia alerta que permite, a través de observaciones y preguntas poderosas, darse cuenta de lo que puede hacer diferente o de lo que le impide simplemente avanzar. Este proceso de acompañamiento permite al cliente hacerse consciente de sus propios recursos, de los del entorno y de sus capacidades o potencialidades para vivir como siempre deseó. Son siempre las respuestas de los clientes y sus decisiones las más importantes del proceso, ya que el coaching, en sí, busca la autoeficacia y no la dependencia; por lo que el proceso de hacer coaching se distingue por la ausencia de opiniones, consejos u orientaciones por parte del coach.

En este sentido el coaching es perfecto para apoyar a las personas en algunas de las siguientes situaciones: desmotivación, mejora de la comunicación y relaciones interpersonales, productividad, planificación de objetivos y metas personales, mejora de capacidades y competencias personales o profesionales, liderazgo e influencia, trabajo en equipo, dificultad en la toma de decisiones, mejora de la efectividad al hablar en público, superar creencias limitantes, manejo del tiempo, aprender a manejar la presión laboral o del entorno, manejar la adaptación al cambio.

El coaching, desde su línea de trabajo, no interviene lo emocional en el sentido de tratar perturbaciones en los estados de ánimo los cuales “impulsan a las personas a actuar de una manera

que le es perjudicial a ella y/o a los demás” (Newcomer, 1993). En los procesos de coaching, el cliente aprende a hacerse consciente de su emoción, de cuándo y cómo se manifiesta; además, el proceso de coaching no se centra en lo emocional como proceso. El coach no interviene emociones, simplemente las acompaña y facilita que el cliente se haga consciente de ellas, convirtiéndose, de esta manera, en un ser que aprende a expresar funcionalmente su emoción.

No nos sorprende la existencia de serias preocupaciones expresadas, en que el inapropiado entrenamiento lleva a estos coaches a tratar de una misma manera o con una misma receta a todas sus intervenciones de coaching (Kauffman and Scoular, 2004) y esto puede ocasionar daño al cliente, particularmente a aquellos que aún no son conscientes de tener problemas de salud mental (Berglas 2002; Naughton, 2002, Cavanagh, 2005). A pesar de que el coaching está dirigido a poblaciones no clínicas, algunos individuos buscan recibir coaching, tal vez porque socialmente sea una forma de ayuda más aceptable que la terapia. De hecho, los estudios recientes han encontrado que entre el 25% y 50% de los individuos que se presentan en sesiones de coaching de vida reúnen los criterios clínicos para ser atendidos por psicoterapeutas. (Grant Anthony, 2005).

En el ejercicio de la profesión del coaching se hace necesario que el coach estudie y reciba formación para identificar, en los clientes, las características que disparen alarmas de “cuidado” en la intervención del coach. Esto permite responsablemente saber cuando remitir a un psicoterapeuta especializado y no aventurarse a permitir que una persona en busca de ayuda navegue en un mar aparentemente calmado dentro de una nave que no garantice su seguridad. Dentro de esta línea, se sugiere realizar alianzas con psicólogos que sean psicoterapeutas, para remitir a los clientes que requieran atención especializada.

A partir de información tomada del DSM IV “*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*”, el coach profesional puede tener claro qué hacer cuando el cliente presente determinadas características y, en caso tal, se recomienda inmediatamente remitir y/o consultar con el psicólogo especializado. Esta información, no permitirá afirmar que se hizo un diagnóstico, ya que es un proceso complejo y multifactorial que solo realizan los psicólogos, los cuales poseen herramientas y licencias para eso. Es simplemente una guía referencial a ser utilizada con respeto y discreción.

Junto a estas características, se ofrecen algunas estrategias, preguntas y recomendaciones a ser realizadas por el coach profesional, como también, un cuadro con información acerca de las características clave a observar:

Síntomas o características a observar	Creencias limitantes	Descartar posibles causas generadoras de este estado	Frecuencia y duración de este estado de tristeza o desmotivación.
Sensación de vacío o tristeza. Llanto, apatía, abatimiento. Disminución de interés o capacidad de disfrute por la mayoría de las cosas o actividades. Fatiga y cansancio permanente. Mucho sueño o insomnio. Disminución de la capacidad de concentrarse o pensar claramente. Sensación de ser inútil, fracasado, sentimiento de culpa. Aumento de peso o disminución del mismo. Pérdida o aumento del apetito. Aislamiento y soledad. Indecisión y dependencia de personas u objetos. Sin Voluntad.	Para ser feliz, debo tener éxito en todo lo que me proponga. Para ser feliz, debo obtener la aceptación y aprobación de todos siempre. Si cometo un error, significa que soy un inepto. No puedo vivir sin... Si alguien se muestra en desacuerdo conmigo, significa que no lo gusto. Mi valor personal depende de los que otros piensen de mí. Ya nada tiene solución. Opinión negativa de sí mismo. Visión catastrófica del futuro.	Pérdida reciente de ser querido Pérdida de un trabajo Consumo de sustancias psicoactivas, medicamentos, o enfermedad. Evento de estrés post-traumático. Accidente, violación, robo etc.	Más de 2 meses permanentemente o casi permanentemente.

El coach profesional puede encontrarse con clientes que presenten estas otras características o sintomatologías, lo cual deberá disparar las alarmas correspondientes y explorar más profundamente la situación del cliente en cuestión.

Síntomas o características a observar	Creencias limitantes	Descartar posibles causas generadoras de este estado	Frecuencia y duración de este estado de estrés.
Intranquilidad y preocupación excesiva por causas desconocidas o conocidas (situaciones cotidianas, trabajo, familia, rendimiento laboral) Dificultad para controlar ese estado de preocupación constante. Impaciencia e irritabilidad. Dificultad para concentrarse. Miedo. Tensión muscular. Problemas de sueño y cansancio excesivo. Activación fisiológica. Trastornos en el apetito.	Yo tengo que tener el control todo el tiempo. Mi actuación determina el éxito. Yo tengo que tener la aprobación de todos. Yo no puedo estar sólo. Yo no puedo cometer errores. Yo no debo mostrar ninguna debilidad. Nunca tengo tiempo suficiente.	Estrés post traumático, que haya presenciado o que haya puesto en peligro su integridad física, profesional, familiar etc. Ingesta de fármacos legales, enfermedad o sustancia psicotrópicas.	Cuando se prolongan por más de 6 meses.

Cuando el coach observe la presencia de varios de estos síntomas en el cliente, es muy importante proceder con cautela. Pasos recomendados a seguir:

1) Realizar las siguientes preguntas:

- ¿Desde cuándo presenta estos síntomas?
- ¿Sabes qué evento produjo esta reacción?
- ¿Qué piensas de esta situación?
- ¿Qué piensas de ti?
- Tus síntomas, ¿qué frecuencia tienen?, ¿te acompañan desde el principio de manera permanente?

Si el cliente presenta reacciones fisiológicas, producto de su estado emocional, tales como: taquicardia, sensación de ahogo, respiración entrecortada, temblores, escalofríos, mareos, debilidad, sueño, etc., es importante descatastrofizar estos síntomas y dar contención; explicando que es una reacción normal producto de la activación del sistema nervioso simpático, como consecuencia de su percepción de la realidad. Proceder a consultar con un psicólogo especializado, ya que es muy probable que requiera de psicoterapia.

## TABLA COMPARATIVA COACHING Y PSICOTERAPIA

	Coach profesional	Psicoterapeuta	Comentarios
Relación personalizada	x	x	
Relación de confidencialidad	x	x	
Facilita el cambio de actitudes, creencias, emociones y comportamientos	x	x	
Facilita la calidad de vida	x	x	
Posee visión sistémica de la realidad del cliente.	x	x	
Trabaja en el presente	x	x*	*Existen escuelas terapéuticas que privilegian el pasado.
Capacitado para intervenir procesos críticos (patológicos) de orden emocional, mental y conductual.		x	En el coaching no se hace necesario padecer de alguna crisis mental o emocional para poder beneficiarse de esta metodología de ayuda.

## IDEAS PRINCIPALES DE LA PARTE I

Para llegar a una definición de coaching que permita establecer los parámetros de desempeño de la profesión, se comparan tres diferentes conceptos provenientes de algunos de los más confiables e importantes autores e instituciones dentro del mundo del coaching, estos son John Whitmore, Anthony Grant y la International Coaching Federation, ICF.

Los elementos comunes encontrados apuntan a entender y definir a la metodología del coaching desde las siguientes características:

- *Es una relación profesional continua en el tiempo.*
- *Consiste en un proceso de aprendizaje.*
- *Tiene que ver con preguntar y escuchar de forma activa.*
- *Libera el potencial que genera cambios.*
- *Concreta un diseño de planes con metas, objetivos y acciones.*
- *Impulsa para obtener o incrementar resultados.*

Dentro de este marco y realizando una integración de elementos conceptuales, metodológicos, verbos y resultados, podemos definir al coaching de la siguiente manera:

Es un proceso especializado de conversación y acompañamiento basado en el preguntar y escuchar que tiene como objetivo facilitar el aprendizaje y la liberación del potencial represado que impide obtener o incrementar los resultados deseados. Este proceso se apoya en el diseño de planes con metas, objetivos y acciones.

De esta definición y de los elementos que la integran, se desprende que los tres factores básicos de la conversación especializada del coaching son: **observar, escuchar y preguntar**. Estos tres elementos de comunicación son desarrollados al máximo por el coach profesional.

El constructivismo y los modelos de aprendizaje aportan a la metodología del coaching una estructura clara para que el coach profesional desarrolle estrategias certeras que faciliten la liberación del potencial y el alcance de metas en los clientes.

Así mismo, el aporte desde la perspectiva de R. Gagné, el cual hace hincapié en la creación de condiciones adecuadas “internas” y “externas” al cliente, que le permitirán un proceso eficiente de aprendizaje. Todo aprendizaje está relacionado indefectiblemente con el contexto, ya que no se consigue desligar lo que se aprende del contexto de aprendizaje y de los resultados que se obtienen.

Otro tema importante desarrollado en este capítulo y de contenido estratégico para la profesión del coaching tanto por las responsabilidades éticas que contiene como por el diseño de límites claros a la profesión del coaching es que:

**-El coach no es un psicoterapeuta y por lo tanto, no hace psicoterapia-**

El coaching puede resultar terapéutico, ya que, a través del proceso, el cliente encuentra solución a su bloqueo o limitación y le permite avanzar. Sin embargo, no es tarea ni meta del proceso de coaching tratar y resolver situaciones donde lo “patológico” o “traumático” en lo mental, emocional o de personalidad se encuentra presente.

El coach profesional necesita manejar información técnica adecuada y estrategias de contención que le permitan identificar potenciales casos que deben ser remitidos de inmediato al psicólogo especialista.

# Estructura del proceso de conversación de coaching

Si entendemos al proceso de coaching como “un proceso especializado de conversación y acompañamiento basado en escuchar y preguntar que tiene como objetivo facilitar el aprendizaje y la liberación del potencial represado que impide obtener o incrementar los resultados deseados”, la conversación de coaching tiene cierta estructura y orden.

Esta estructura, dentro de la metodología, significa proveer lineamientos que orienten la acción del coach, por lo que no se trata de una camisa de fuerza o normas de actuación rígidas. El “Modelo de los 5 Pasos”, como lo he denominado, no solamente pretende facilitar de forma estructurada las condiciones internas y externas de aprendizaje propuestas por Gagné, sino que organiza secuencialmente la actuación del coach, le permite saber en que paso está y que objetivo necesita lograr para avanzar a un diferente objetivo. El “Modelo de los 5 Pasos” es una guía flexible para el coach, inclusive, acontece que, una vez alcanzado el paso 4, es posible que el cliente plantee: “Sabes que me acabo de dar cuenta de que no es por aquí lo que deseo resolver o trabajar en esta sesión”. Por lo que el coach simplemente retorna la sesión por el rumbo cierto.

Es importante acotar que las condiciones de aprendizaje no son elementos rígidos y bien debe entenderse como sistema concomitante alrededor de la experiencia de aprender en cualquiera de sus momentos.

## METODOLOGÍA DE LOS 5 PASOS

### **Paso 1.** Rapport.

Empatía para generar rapport.  
Favorece la condición de aprendizaje: Fase de motivación.

### **Paso 2.** Especificación del tema.

Clarifique y entienda integralmente el tema o situación.  
El coach necesita estar presente, en el aquí y ahora, en una observación y escucha plena. Pregunte a su cliente: ¿Qué deseas trabajar en esta sesión? Evite ser reactivo y caer en una distorsión muy común de la realidad, esta se llama: “El adivino”. Escuchó tres palabras y ya tiene un juicio experto acerca de todo. Tome el tiempo necesario para escuchar atentamente a su cliente, para entender el planteamiento y operar según la siguiente sugerencia:

- A. Escuche atentamente lo que le plantea su cliente.
- B. No dude en solicitar que repita la información si usted no está claro. En este escenario, simplemente pregunte, de forma clara y específica, lo que desea clarificar.
- C. Al creer tener claro el tema, simplemente verifique lo que usted entendió y pregunte: ¿Lo que me dices es...? ¿Estoy en lo correcto?
- D. Ayude a su coachee a traducir su queja, situación o planteamiento a elementos específicos de conductas o resultados. Deje de llamar “problema” al tema del cliente...
- E. Esto le permitirá pasar al siguiente paso con la tranquilidad de que sabe exactamente lo que desea resolver el coachee.
- F. Es la primera intervención de fondo en el proceso de coaching.
- El cliente organiza procesos de estructura interna y superficial.
  - El cliente aterriza el tema en un solo aspecto.
  - El cliente toma una decisión al elegir el tema.
  - El cliente revela qué parte de la historia es la que desea ver y/o exponer.
  - El cliente vence una primera resistencia.

Al clarificar el “tema a trabajar” aumentan las probabilidades de solución.

Generalmente, detrás de algo etiquetado como “mi problema”, hay una visión poco clara, una distorsión o un objetivo mal definido. De esta manera, cuando el coach ayuda a que el cliente defina su tema en términos de conductas o resultados, inmediatamente se circunscribe a un espacio concreto y, por ende, manejable de lo que se necesita trabajar. Por ejemplo:

**Cliente:** Hoy deseo trabajar mi desmotivación en el trabajo.

**Coach:** ¿Qué significa para ti desmotivación?

**Cliente:** Bueno, que las cosas ya no son lo mismo que antes y por eso mi ánimo está por el piso.

**Coach:** ¿A qué cosas te refieres cuando afirmas que no son lo mismo que antes?

**Cliente:** A que los compañeros que se iniciaron conmigo los han movido a diferentes departamentos.

**Coach:** ¿Hay algo más que tu consideres te está desmotivando en el trabajo?

**Cliente:** Bueno sí... que yo he solicitado me promuevan a otro cargo y se me ha negado.

**Coach:** ¿Algo más?

**Cliente:** No.

**Coach:** ¿Seguro?

**Coach:** Déjame hacer un resumen y verificar si he captado toda tu información... ¿De acuerdo?

**Cliente:** ¡De acuerdo!

**Coach:** Has dicho que deseas trabajar tu desmotivación en el trabajo, la cual es porque las cosas no son como antes. ¿De acuerdo?

**Cliente:** Sí, completamente.

**Coach:** Las cosas no son como antes, ya que han movido a diferentes departamentos a tus antiguos compañeros de trabajo y, además, tú has solicitado una promoción y se te ha denegado... ¿Correcto?

**Cliente:** Sí... de acuerdo.

**Coach:** De todas las cosas que has compartido, ¿cuál deseas trabajar en esta sesión?

¿El tema de tus compañeros que están en otros departamentos?

¿El tema de tu promoción denegada?

¿Otro que se te ocurra en este momento?

**Cliente:** Necesito saber qué tengo que hacer para que se me valore en esta compañía...

**Coach:** ¿Qué significa me valoren?

**Cliente:** Obtener la posición que merezco dentro del departamento y que además está vacante.

**Coach:** Pudieras ser más específico en decir ¿quién o quiénes en la compañía deseas que te valoren?

**Cliente:** Mi jefe directo... el señor Paiva.

**Coach:** Después de toda esta información que has compartido, ¿puedes decir cuál tema u objetivo deseas trabajar en esta sesión?

**Cliente:** Pues, deseo que me ayudes a diseñar una estrategia para lograr obtener la promoción que tanto deseo.

En pocos minutos de preguntas orientadas a ayudar a especificar el tema del cliente tenemos los siguientes cambios:

- Planteamiento inicial caracterizado por la queja y abstracción del tema. “Desmotivación”.
- Planteamiento inicial del cliente está desconectado de la responsabilidad. Se habla de la desmotivación, se crea una causa generadora (salida de los compañeros) o se busca un tercero culpable. “Me niegan lo que pido”.
- El cliente logra aterrizar un tema específico, “la construcción de una estrategia”; asumir la responsabilidad de una acción frente a una meta que desea lograr y clarificar qué necesita hacer.

¿Cuándo se solicita especificar? Hay circunstancias donde el coach debe hacer mayor hincapié en

la especificación, ya que el planteamiento del cliente tiene características que pueden complicar la sesión. Las condiciones son:

- **Rango muy amplio:** Deseo ser feliz, quiero sentir paz en mis relaciones, mejorar en mi vida, comportamiento.
- **Referida a tercera personas:** Que mi hijo cambie, que mi jefe sea más comunicativo.

La práctica de especificar saca al cliente de los juicios, de la postura de víctima, del pasado y de las explicaciones justificativas de los mismos. El cliente se torna descriptivo, se centra en conductas o hechos y, por lo tanto, comienza a construir una visión diferente de la situación. Desde esta perspectiva, el cliente puntualiza la situación, define más claramente los límites de su enfoque en términos de conductas o resultados y establece, de forma precisa, el objetivo a lograr en la sesión. Este punto de partida facilitará al coach y al cliente el resto del proceso.

El paso 2 de la metodología contribuye a crear las condiciones de aprendizaje internas y externas de motivación y comprensión.

### **Paso 3.** Exploración integral.

Revise de manera integral y exhaustiva la situación o tema.

En este momento, su trabajo está centrado en conocer, revisar, analizar la situación lo más detallado posible que se pueda, esto permitirá a su cliente o también denominado coachee:

- Revisar, paso a paso, todo el proceso o situación desde su aparición.
- Revisar todas las acciones y decisiones que se han tomado hasta el momento. ¿Cuál es el contexto donde se crean estas acciones/situaciones?
- Revisar las consecuencias que esta situación ha generado.
- Evaluar las diferentes opciones de solución que el colaborador tiene en mente.
- Estimular la creatividad, proactividad y responsabilidad frente al tema por parte del colaborador.

Todo esto significa que usted solo preguntará y permitirá que el cliente busque en sus recursos y aprenda a mirar su tema desde diferentes ángulos.

Preguntas que el coach puede hacer en este paso:

- ¿Desde cuándo está sucediendo esta situación?
- ¿Quiénes saben de esta situación?

- ¿Qué crees que está impidiendo resolver con éxito?
- ¿Qué provocó esta situación?
- ¿Cómo te está afectando?
- ¿Cómo te podría afectar?
- ¿Qué has hecho para resolver?
- ¿Quiénes han participado en las acciones de solución?
- ¿Qué se ha hecho en el pasado con éxito para resolver estas situaciones?
- ¿Tienes tiempo límite para resolverlo? ¿Cuánto queda?
- ¿Qué puedes hacer diferente para resolver la situación?
- ¿Qué necesitas para generar una solución?
- ¿Qué propones hacer?

Es muy importante que el coach se asegure de que las soluciones son diferentes a cualquier estrategia que él haya hecho en el pasado. Si escoge una conocida, pregunte:

- ¿Qué resultados obtuvo con esa estrategia?
- ¿Qué sucedió que volvió a enfrentar la misma situación?
- ¿Qué le garantiza que esta vez funcionará?

Este paso tiene la ventaja de dar, a medida que se pregunta, una claridad tremenda respecto a las opciones de solución. Nunca se dan las respuestas, deje que el cliente asuma la responsabilidad y dé todo lo que a él le toca dar. En esta fase, como en todas, el coach necesita llevar las palabras “abstractas” o aquellas que esconden información a conductas específicas o resultados concretos.

Este paso pretende crear las condiciones de aprendizaje de adquisición, retención, recuperación, generalización.

En este paso, que no tiene límite, el coach puede trabajar todo lo concerniente a la identificación y desmontaje de creencias limitantes, resignificación y experimentación de nuevas estrategias de desempeño.

#### **Paso 4. Opciones de solución.**

Facilite la generación de estrategias de solución al tema o situación.

¡La metodología trabaja para nosotros! Al aplicar convenientemente los pasos del 1 al 3, se manifestarán, sobre la mesa, soluciones creativas y, lo mejor de todo, se romperá un ciclo de dependencia caracterizado por: el no pensar o por pensar únicamente de una sola manera; no desarrollar criterios; no decidir, y no comprometerse más allá de las estrategias que sus modelos de mundo le permiten. En esta etapa solo una sugerencia y una acotación:

La sugerencia es la de aplicar la técnica “Devolver la pelota”, así el coach vea la solución muy clara y obvia, por favor no la dé. Mantenga la estrategia de la pregunta de manera consistente.

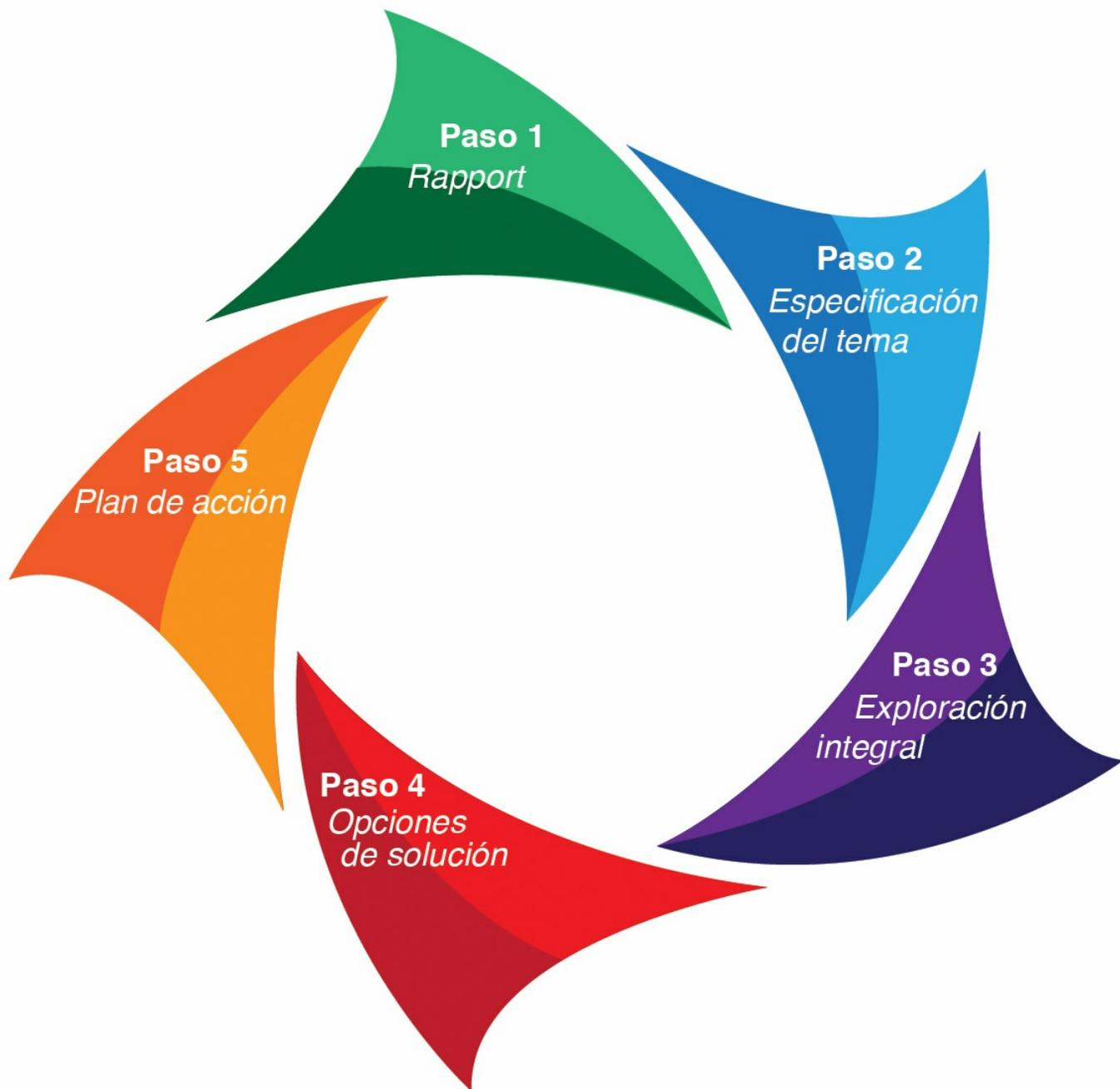
- ¿Qué harás para resolver esta situación?
- ¿Qué recomendaciones para solventar este tema?
- ¿Qué propones hacer desde lo que has vivido hasta hoy?
- Si tú fueras un gran amigo, ¿Qué recomendarías hacer?

Pasos para incrementar las probabilidades de éxito:

- El problema debe estar claramente definido.
- El coach debe garantizar que el colaborador se haya paseado de forma integral por su situación, generando diferentes ópticas y formas de significar el tema.
- Discutir y decidir ¿Qué necesita suceder para saber que alcanzas la meta? ¿Cómo lo puedes medir?
- Estimular, en la medida de lo posible, la propuesta de varias soluciones por parte del cliente. Las propuestas deben analizarse y compararse entre sí, buscando que el cliente tome una mejor decisión de solución.  
Esta penúltima etapa pretende crear las condiciones de aprendizaje de generalización, desempeño y retroalimentación.

## **Paso 5. Plan de acción.**

Si se desean resultados, simplemente se debe terminar por donde comenzó. ¿Qué vas hacer? ¿Cómo lo vas hacer? ¿Cuándo lo harás? ¿Cómo sabrás si estás teniendo éxito? Todo por escrito, las palabras se las lleva el viento. El plan de acción es una condición de aprendizaje esencial. Este permite organizar, de forma clara y factible, las estrategias que desea realizar para alcanzar los objetivos.



Metodología de los 5 Pasos

## IDEAS PRINCIPALES DE LA PARTE II

El proceso especializado de conversación de coaching dispone de una estructura flexible y circular que dota de especial efectividad a la interacción entre un coach y un cliente, esta estructura es la “Metodología de los 5 Pasos”. Diseñada desde la experiencia práctica y, afinada conceptualmente desde los modelos de solución de problemas, aporta una estructura básica de conversación que ayuda, tanto al coach principiante como al coach profesional, a obtener los mejores resultados del proceso de coaching. Los pasos son los siguientes: rapport, especificación, exploración integral, opciones de solución y plan de acción.

Esta metodología tiene, en cada paso, un conjunto de acciones que permiten al coach saber dónde está, qué hacer, qué alcanzar para seguir con el paso siguiente. Cada paso retroalimenta el proceso de interacción y reflexión del cliente, pudiendo, en oportunidades, regresar a pasos iniciales, esto es perfectamente normal y plausible. Cuando suceda, es lo que el coachee decidió hacer, lo cual es perfecto.

# El complejo mundo de las creencias

Cuando se investiga el tema de las creencias y el cómo abordarlas, nos encontramos con tanta información dispersa y diferente que es realmente abrumador. Adicionalmente a esta abundancia de información, se encuentra que el término es utilizado indiscriminadamente por motivadores, conferencistas, coaches, terapeutas, educadores, psicólogos, sociólogos, etc. Cada quien parece tener su propia definición y uso del concepto creencia, lo cual agrega su granito de arena a la complicación. La palabra es de uso común en el conversar de las personas, independientemente de que conozcan su origen y uso técnico, por así decirlo.

La Real Academia Española “RAE”, define a la creencia como: “el firme asentimiento y conformidad con algo”. Es decir, una idea, opinión o sentimiento al cual se le confiere el rango de veracidad. Cuando el común de las personas usa la palabra creencia, simplemente se refiere a algo que cree sin duda alguna, o simplemente manifiesta su postura u opinión sobre algo.

Nos acercaremos al complejo mundo de las creencias para tratar de identificar qué son, cómo funcionan e influyen en la vida de las personas; sobre todo, estructurarlas de tal manera que le permita al coach profesional diseñar estrategias efectivas para su trabajo de identificación y transformación de las creencias cuando esto sea necesario.

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CREENCIAS?

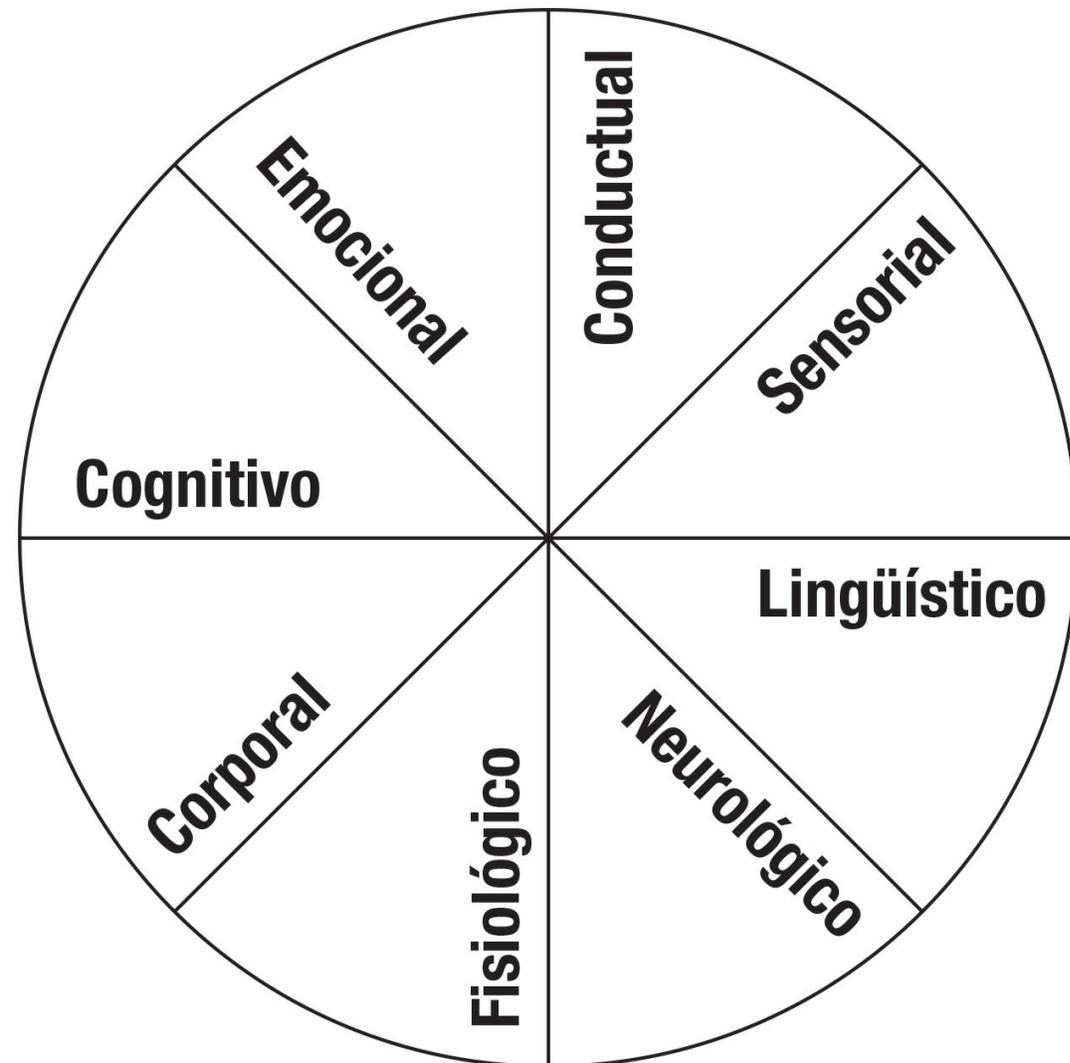
La definición más común es que son un conjunto de ideas –que consideramos verdaderas y no necesariamente poseen un origen racional- que expresan una visión negativa o positiva acerca de la realidad global o parcial, externa y/o subjetiva del ser. En definitiva, son nociones preexistentes de la realidad que funcionan como filtros que modelan o dan significado a lo observado.

Las creencias son energía. Energía procesada, transformada y almacenada dentro de nuestro sistema neuro-bio-psicológico en códigos, símbolos, reacciones fisiológicas-eléctricas-químicas, sensaciones, emociones. La creencia es un sistema interrelacionado de elementos o componentes. Por ejemplo, le invito a realizar un breve experimento:

Cierre sus ojos y traiga a su conciencia la palabra “Mamá”, preste atención, solo dos minutos, a todo lo que experimenta al mencionar la palabra sugerida.

¿Qué sucedió con su cuerpo? ¿Qué emoción experimentó? ¿Qué imágenes se hicieron presente? ¿Qué sensaciones aparecieron? ¿Qué pensamientos brotaron en usted? ¿Hizo algún movimiento con sus manos, labios, piernas u otra parte del cuerpo?

Mamá es un concepto asociado a significados profundos y muy arraigados, de hecho, la sola palabra “mamá” es una creencia. Cuando la traemos a la conciencia empiezan a surgir las manifestaciones asociadas a esa creencia. La creencia empieza literalmente a mostrarse y comunicarse a través de los diferentes tipos y cualidades de energía o información que la componen.



Gráfica: Cualidades que integran a una creencia

Para el trabajo de coaching profesional es importante que la visión y entendimiento acerca de las creencias sea integral, ya que habrá mas probabilidades de éxito en el proceso de transformar una creencia limitante y con resultados consistentes en el tiempo de ese cambio cuando la intervención ha sido multifactorial.

# CARACTERÍSTICAS Y DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO DE LAS CREENCIAS

- Las creencias tienen la peculiaridad de dar significado y coherencia a todo evento externo o interno del ser humano. Esta característica hace que las personas muy pocas veces experimenten la realidad tal cual es y que su experiencia de vida se limite a una elaboración mental o representación de la misma basada en sus creencias.
- Las creencias se forman a partir de eventos especiales o cotidianos a través de las llamadas experiencias tempranas y de nuestra relación con gente a la que consideramos importantes o significativas para nosotros. También se instalan en personas o grupos como consecuencia de crecer y vivir en entornos culturales que comparten dichas creencias.
- Las creencias filtran y crean nuestros pensamientos y emocionalidad. Así mismo, producen lo que es conocido como “percepción selectiva”, la cual se presenta cuando el individuo procesa solo la información que le interesa, debido a que está de acuerdo con sus creencias.
- Las creencias y sus pensamientos asociados tienen la peculiaridad de que son aceptados generalmente como válidos sin ser cuestionados o analizados previamente.
- Son un recurso altamente beneficioso para el ser humano, ya que simplifican la relación del individuo con un entorno psicosocial e informático cada vez más complejo. También pueden convertirse en una prisión que limite la capacidad del individuo a observar desde distintos ángulos y a adaptarse funcionalmente a su entorno.
- Las creencias son muy estables en el tiempo, sobre ellas se levanta todo un andamiaje de conductas, emociones, características relacionales, características de aprendizaje, es decir: la personalidad. A medida que el tiempo pasa y el individuo se hace más viejo, su sistema de creencias se hace mucho más rígido y en consecuencia difícil de cambiar. Sin embargo, algunas de nuestras creencias van cambiando a medida que crecemos con el tiempo. Muchas solo cambian superficialmente, manteniendo su núcleo original aprendido en el pasado; otras realmente se transforman, adaptándose a las nuevas circunstancias del entorno y a la persona.
- Las creencias funcionan en un nivel diferente de la realidad a la que estamos acostumbrados a observar y manejar. Para cambiar una creencia necesitamos estrategias diferentes a las que utilizaríamos para trabajar con una conducta que es observable y medible.

Las creencias operan como un mecanismo regulador sobre nuestras metas y valores personales. Las metas de una persona están íntimamente relacionadas con sus valores, los cuales son “creencias de rango mayor” que dibujan el estado ideal deseado donde el ser humano cree puede alcanzar su realización plena; sin embargo, los valores, como por ejemplo: la paz, el amor al prójimo, el gozo, la familia, la libertad, etc., son “condicionados” a la vez que “condicionadores”, tanto en su significado como, en los medios para alcanzarlos. Si le preguntamos a una persona cuya opinión es que la paz es uno de sus valores fundamentales ¿Qué necesitas hacer para alcanzar la paz?, sus respuestas pueden variar entre las siguientes:

- Para alcanzar la paz debo estar unido a Dios.
- Para vivir en paz debo erradicar mi propio odio.
- Para vivir en paz debo amarme primero a mí mismo.
- Para alcanzar la paz hay que acabar con la pobreza social.

En cada respuesta se puede apreciar diferentes creencias respecto al qué hacer para obtener o alcanzar el valor, de igual manera, se dejan ver las creencias que sobre “sí mismo” posee. Una vez que hace acciones para alcanzar el valor, esta experiencia influirá de una manera u otra en su concepción inicial. En este sentido, hay una relación íntima, concomitante, entre la creencia y el valor o meta que deseamos alcanzar. Dependiendo de cuál sea su creencia, el contexto y las metas, la estrategia que utilizará para alcanzar su valor cambiará.

- Otra característica es que la creencia de terceros acerca de nosotros o nuestra realidad puede tener una influencia determinante sobre nuestras vidas.
- Las creencias que más poder e influencia tienen en nuestra vida, a menudo, son creencias inconscientes o desconocidas por las personas, lo cual hace mucho más difícil su identificación y obviamente su transformación.
- Las creencias son un motor de encendido en el ser humano, activan lo que podremos hacer y lo que no podremos hacer por su influencia. En este sentido, las creencias funcionan a futuro, pueden ser consideradas como un predictor altamente confiable de nuestros comportamientos.
- El coach profesional necesita saber y entender que el cliente que actúa producto de una creencia limitante lo hace desde lo que significa conocer a partir de esa creencia y de la “realidad subjetiva” en la que está inmerso. Para esa persona es una “realidad objetiva”.
- Los bloqueos o dificultades en el comportamiento, pensamiento o emocionalidad de una persona generalmente no provienen de una única o solitaria creencia limitante; lo más sensato es entender que las creencias limitantes funcionan como una red interconectada de creencias y que juntas producen un efecto devastador y complicado de identificar o transformar. A veces, en estos casos, la mejor estrategia es trabajar desde lo más externo a la persona (conductas + tensión corporal + pensamientos) y, poco a poco, ir descubriendo la red de generalizaciones o distorsiones que operan en la persona debilitándolas progresivamente.
- Las creencias limitantes permiten al individuo “vivir cómodamente incómodo”. Generalmente, estas creencias elaboran interpretaciones sustitutas de situaciones o hechos que le son difíciles de manejar al individuo, el cual no solamente distorsiona la realidad que enfrenta, sino que sustituye la verdadera “necesidad” a satisfacer por otra postiza. Esto lleva a la persona a vivir con una pesada carga de insatisfacción que tarde o temprano se mostrará con toda su crudeza.

- Las creencias limitantes, una red amalgamada de interacciones y significados entre los distintos elementos involucrados y dentro de un contexto específico. Es a través de esta retroalimentación constante de información, significados e interacciones que el sistema de creencias se mantiene, se fortalece y cumple sus objetivos.

Las creencias, según su función dentro del sistema que ellas misma integran, pueden clasificarse en creencias existenciales, creencias normativas o condicionantes y creencias operativas. Veamos:

## **Creencia existencial**

Trabaja con el siempre, jamás, nunca, todos, ninguno, porqué.

Su función es organizar una visión totalizante de la realidad, creando explicaciones generales del porqué de las cosas. Estas creencias están asociadas con valores supremos de la vida del individuo. Por esta razón, las creencias existenciales suelen ser generalizaciones muy rígidas y con alto nivel de resistencia al cambio. Adicionalmente, las creencias existenciales son metacognitivas, lo que dificulta aún más el trabajo a este nivel.

## **Creencia normativa o condicionante**

Trabaja desde el tienes, debes, cómo, qué, para qué, quién, cuándo.

La función de esta creencia es crear, a partir de las creencias existenciales, pautas o lineamientos más específicos que guían o predisponen las respuestas conductuales de los individuos.

Ofrece normas y guías “cotidianas o excepcionales” para alcanzar metas directamente asociadas a los mapas de vida, realización o valores que posee el individuo.

La información proveniente de la visión del mundo, la vida, lo trascendente, el amor, la familia, etc., ahora está traducida a elementos más tangibles, tales como: sensaciones, frases u oraciones que expresan un sentido de dirección.

Las creencias condicionantes establecen generalizaciones que encierran al individuo a pensar “es así como son las cosas”, “es que así debe funcionar esto”, “si quieres X tienes que hacer Y”. Estas formas de pensar o significar empobrecen el mundo de posibilidades de la persona.

Estas creencias tienen la particularidad de disparar, en las personas, la energía en diversas formas de percepción, comportamientos, emociones y reacciones fisiológicas.

# Creencia operativa

Este nivel de estructuración y manifestación de la creencia responde de forma directa al mapa o guías que proveen las creencias condicionantes.

La energía de las creencias existenciales y normativas se transforma en manifestaciones tangibles y nítidas al ojo humano. Las creencias se muestran a través de pensamientos, emociones o sentimientos, expresiones verbales, expresiones no verbales, reacciones fisiológicas, conductas, patrones de relación, tensión o relajación corporal, sensaciones. La creencia se muestra y se expresa a través de estas cualidades.

La manifestación de la creencia operativa tendrá características y cualidades diferente según el canal que adopte y la energía que expresa.

Estas creencias llamadas operativas están en interrelación constante con los otros dos niveles de creencias. Esta relación, crea un ciclo continuo de retroalimentación y reajuste de todos los elementos involucrados.

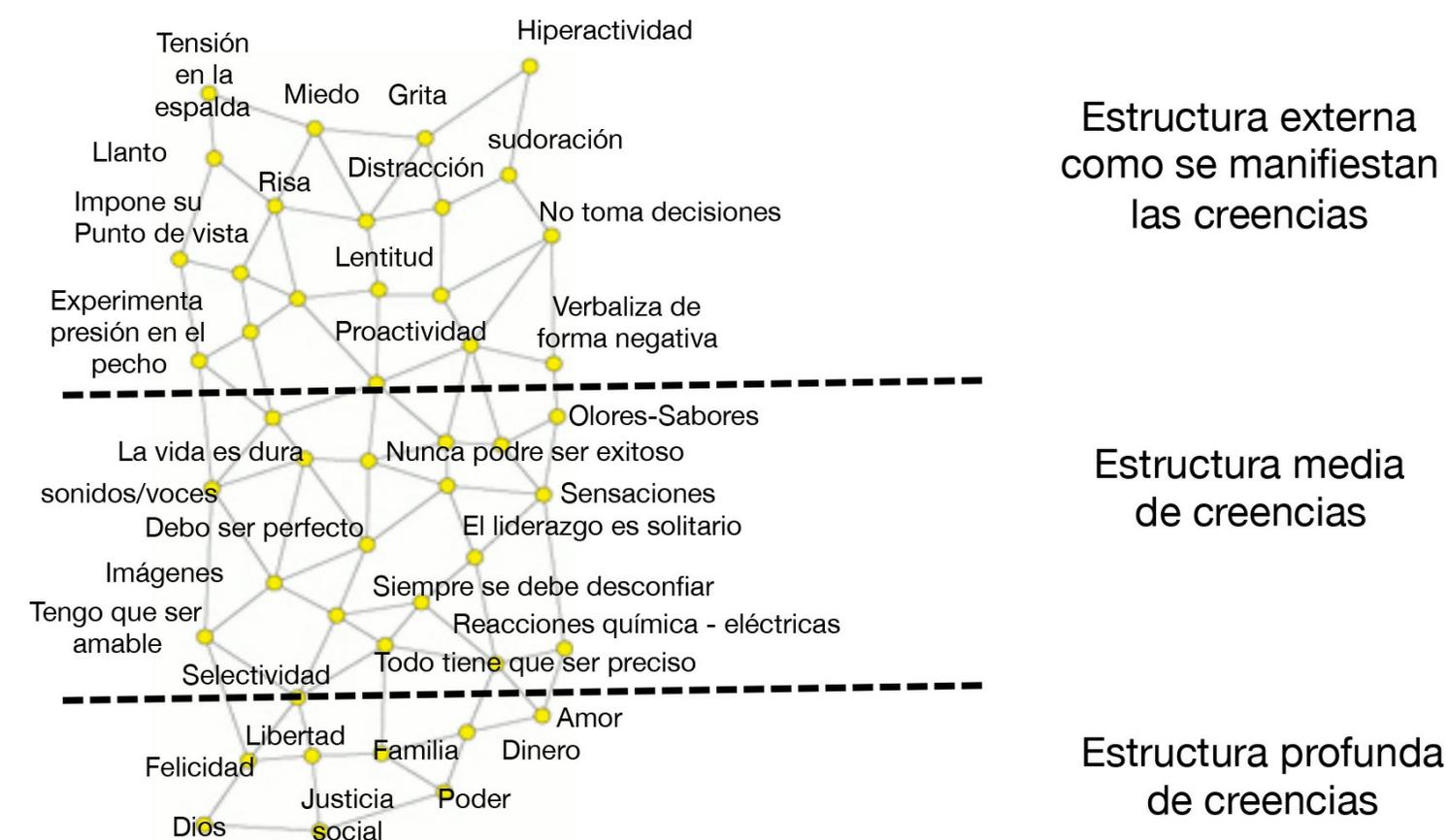


Gráfico: Red de creencias

El sistema de creencias, como sistema abierto, tiene las siguientes propiedades de funcionamiento:

- En el sistema de las creencias funciona la propiedad de totalidad que está basada en el principio de interdependencia de sus componentes; esto significa que un cambio o variación de cualquiera de los elementos puede determinar cambios en todo el sistema.
- Como sistema abierto, el sistema de creencias está regido por el principio de equifinalidad, que afirma que un efecto con características semejantes puede responder a causas diferentes. De esta manera, cuando se observa un sistema de creencias, no es recomendable establecer una relación unicausal, tanto en referencia a su origen en el pasado, como en consecuencias hacia el futuro a partir de su estado actual. Dada la propiedad que poseen los sistemas abiertos, es un error epistemológico considerar que una misma situación, factor o característica inicial, generará efectos idénticos.
- Otro principio fundamental para conocer como funcionan los sistemas de creencias es el de circularidad o autocausación. Las creencias son un sistema abierto y complejo en permanente composición e interacción. Cuando se hace referencia al sistema de creencias, no es probable solo un comienzo o un fin. Desde que se inicia el proceso de conocer, aprender, sentir, vivir, se origina una influencia recíproca permanente que se transforma a sí misma continuamente. De esta manera, se prueba claramente que el todo no es igual a la suma de las partes. La linealidad, por lo tanto, es considerada un error epistemológico. En este sentido, cualquier intervención de los significados solo tiene sentido en el momento presente de la experiencia. Desde esta perspectiva se considera que efectivamente hay un proceso circular, continuo y repetitivo en el que la información almacenada (creencias) determina lo que vemos; esta información determina nuestras respuestas. A la vez, nuestras acciones organizan lo que sucede en nuestro mundo, que luego influye sobre nuestra información almacenada (creencias).
- El sistema de creencias funciona con la propiedad de retroalimentación, la cual es una función básica de todo sistema abierto que tiene que ver con el intercambio de información entre el sistema y el entorno. La información de retorno o feedback le permitirá, al sistema calcular su curso de acción hacia el cambio o la permanencia (homeostasis).

El tema de las creencias y la mente, dada su importancia, ha sido el centro de muchas de las más antiguas enseñanzas de la humanidad desde hace miles de años. Sin excepción, se reconoce el poder que ejerce sobre el ser humano una mente atrapada en las programaciones internas de creencias, juicio y experiencia. “Arrastrada hacia abajo en la ilusión, la mente cae víctima de sus propias creencias en la separación y juicios de dualidad. En lo que ve, cree que se convierte”. (9)

Así mismo, el budismo ZEN cree que el problema fundamental no está en lo externo al individuo, este se encuentra, según ellos, en las limitaciones del EGO, en la conciencia relativa de cada individuo.

De esto se desprende que lo aprendido en el transcurso de tu vida es lo que crea un concepto del “sí mismo” que se queda enfocado en sus propias limitaciones o ideas que tiene sobre sí mismo. Esta visión limitada y de separación entre el ego y el resto del mundo es lo que se necesita superar para dejar de ser dominado por la mente limitada (ego, pensamientos, creencias, personalidad). Cuando trascendemos esta limitación somos capaces de despertar, dejar de sufrir y descubrir nuestra

verdadera naturaleza.

Los cambios en el comportamiento, emocionalidad y percepción en el ser humano requieren de un cambio profundo en su sistema de creencias para avanzar al estado deseado, al estado natural en donde todo ser humano está llamado a vivir y pertenece. “En gran medida, nuestra representación del mundo determinará lo que será nuestra experiencia, el modo de percibirlo y las opciones que estarán a nuestra disposición al vivir en el mundo”. (10)



## ¿CÓMO SE FORMAN LAS CREENCIAS?

Las creencias tienen que ver con el crecer y transitar por la vida de los individuos. Entre los factores que tienen mayor peso en la formación de las creencias, después de la carga genética de cada persona, están la educación; la relación padre-hijo en la primera infancia; los medios de comunicación; los amigos y figuras, cercanas o no, con influencia, a las cuales hemos creído; prácticamente todo lo que nos han dicho o enseñado.

El proceso de formación y/o acomodo de creencias nunca desaparece, de hecho, cuántas veces hemos visto a un amigo cercano, reconocido como mujeriego y soltero empedernido, enamorándose, casándose y defendiendo la relación de pareja a la que antes descalificaba.

Sin embargo, las creencias básicas son aprendidas por los niños entre los 0 y 8 años de edad. Es en esta etapa donde, a través de la relación con sus padres, el niño inocente, y desde la confianza absoluta frente a su interlocutor, absorbe muchos de los patrones básicos que regirán su pensar, sentir y actuar en el futuro.

Así, de esta manera, el niño comenzará a ser condicionado acerca de cómo entenderá, con cuáles cristales observará, significará y actuará en el mundo.



Las creencias son adquiridas fundamentalmente de forma metaconsciente a lo largo de su vida, lo cual hace que la mayoría de las veces los individuos no tengan conciencia de su paquete de creencias, lo que dificulta el proceso de darse cuenta, así como también el proceso de transformación.

## **TIPOS DE CREENCIAS**

Con respecto a los tipos de creencias, existen diversos autores que ofrecen diferentes categorías y tipos. Entre otras categorías están: creencias de control, creencias existenciales, creencias sobre la causa, creencias sobre el significado, creencias sobre la identidad, etc. Por motivos prácticos y de precisión, se establecen dos tipos de creencias: Aquellas que limitan y paralizan, a las que llamaremos “creencias limitantes” y las “creencias potenciadoras”, aquellas que facilitan y empujan el crecimiento y efectividad.

## **CUÁNDO SON LIMITANTES LAS CREENCIAS**

Las creencias serán obstáculos cuando nos aten al pasado o nos condenen a vivir en la ansiedad de un futuro amenazante. Las creencias son limitantes o negativas cuando nos impiden vivir plenamente el presente, conscientes de nosotros mismos, de nuestras necesidades, capaces de expresar nuestros puntos de vista, de expresar nuestros sentimientos abiertamente, tomar riesgos y explorar la vida.

El hecho de vivir se hace en el presente, las creencias limitantes impiden experimentar el “aquí y el ahora”, por lo que, cuando nuestras acciones y emociones están atadas a fantasías, pensamientos, historias y emociones ancladas en el recuerdo o en la imaginación producto de la distorsión de la realidad, estamos en presencia de esquemas, guiones o creencias limitantes.

Es importante destacar que muchas de las personas que experimentan día a día sufrimiento y angustia en sus vidas no desean vivir de esa manera. Viven en dolor porque han aprendido a elegir

opciones limitadas y repetitivas, no desean mantener ese estado. De hecho, están haciendo lo mejor que pueden y no saben qué hacer para dejar de existir dentro de su empobrecido modelo personal de representación de la realidad.

Las creencias limitantes generan, al menos, dos consecuencias en la vida del ser humano:

### **Imposibilitar**

Las creencias limitantes impiden la expresión de las potencialidades de los individuos. Lo que significa que coartan la diversidad de respuestas -encerrándolo en una sola-frente a situaciones que así lo demandan. En estos casos, la persona reprime emociones, bloquea energía, restringe su expresión corporal natural y lo traduce en tensión, evitando comportamientos fluidos y claros frente a situaciones o personas.

Esto sucede por una idea o programas anclados en nuestro cerebro que bloquean las posibilidades y limitan la expresión de la capacidad real. Por lo que la existencia de vida se vuelve monótona, gris y mediatizada, viviendo un pequeño porcentaje de la capacidad total de experimentar gozo, amor, paz y plenitud.

Esta minusvalía personal lleva al ser humano a auto percibirse en mayor o menor medida como incapaz de no ser merecedor, lo cual crea una visión sesgada y cruel de la vida, sus posibles, salidas o soluciones.

### **Enfermar**

Una de las características de la persona que vive encerrada dentro de sistemas limitantes de creencias es su progresiva disfuncionalidad. Su sistema de vida comienza a volverse poco efectivo, incoherente, aislado, repetitivo y rígido. Psicológicamente se transforma en un ser sin vida, sin colorido, angustiado, de visión dicotómica, anclado en sus ideas, disminuido en su capacidad de sentir y expresar libremente sus emociones y opiniones, sometido a la máscara de las apariencias.

Las creencias limitantes actúan silenciosamente, se convierten en eternos acompañantes que no se distinguen como algo dañino. Entonces, desde la cotidianidad de su accionar, van devastando las opciones, empobreciendo la visión del mundo, liquidando relaciones, disminuyendo cualquier esperanza, destruyendo la inocencia y capacidad de asombro, paralizando el deseo de descubrir, explorar para crecer sin límites. Es el cáncer de la conciencia, porque la ata a la imagen que padres, entorno, educación y sociedad construyeron para cada uno, haciendo creer que somos eso. Eres eso y no puedes ser otro. Terrible destino para quienes nunca despiertan de esta pesadilla.

# CREENCIAS POTENCIADORAS

Son aquellas que posibilitan ciertas condiciones y características de vida en las personas, tales como:

- Facilitan el conocer las necesidades propias.
- Facilitan vivir el aquí y el ahora.
- Ayudan a establecer objetivos claros y factibles.
- Energizan y sostienen el quehacer diario de la persona.
- Permiten una postura flexible frente a la vida y su circunstancias.
- Desarrollan la responsabilidad personal.
- Estimulan la congruencia emocional y comportamental.
- Permiten disfrutar de los logros y de la vida en general.
- Permiten generar aprendizaje de los fracasos.
- Facilitan una relación y comunicación nutritiva con otras personas.
- Desarrollan la confianza y seguridad personal.
- Ayudan al logro consistente de metas y objetivos de vida.

Las creencias potenciadoras posibilitan la aparición del triunfador, entendiendo a este último como alguien que puede vivir a lo largo de su existencia con un predominio de conductas y estados psicológicos caracterizados por la satisfacción existencial, el logro de metas, satisfacción de necesidades y relaciones armoniosas o ecológicas con el mundo en general.

Es clave destacar en este punto que la felicidad y satisfacción que crea una vida plena no se mide por la cantidad de dinero o prestigio acumulado. Hay una tendencia de algunas personas a querer medir o reconocer el “ser triunfadores” desde estos parámetros. Ser triunfador tiene que ver con la realización existencial y sensación de plenitud afectiva y no con la cantidad de poder o dinero que se haya acumulado.

La vida es la invitación que el universo nos hizo para experimentar la plenitud de la existencia en medio de las limitaciones que nuestro cuerpo y la realidad material nos imponen. La vida es para experimentar la felicidad y hacemos exactamente lo contrario. Es como si recibiéramos una invitación al cine a ver una película y cuando llegamos a la sala de proyección conversamos, discutimos, comemos, hablamos por celular, dormimos y lo menos que hacemos es para lo que

fuimos invitados. Esta es una invitación a la plenitud y a hacer uso de un derecho que nos pertenece.

“La vida fue hecha para ser vivida en gozo eterno, libertad infinita, amor incondicional y conciencia ilimitada. Cualquier cosa menos que esto nos está haciendo perder completamente el sentido de haber nacido humanos”

—*Maharishi Sadashiva Isham., MSI*

## **EL PODER DE LAS CREENCIAS**

“... Estrés es la respuesta física; respuestas condicionadas, creencias y juicios son las respuestas mentales. El sistema nervioso es entrenado para eliminar la experiencia. La inmensa mayoría de elementos sensoriales y mentales es filtrada, antes de que alcance la mente consciente, por el hipotálamo y el sistema activador reticular en la base del cerebro. Esto, por supuesto, tiene un propósito útil –previene la mente de ser abrumada por información excesiva–, pero también tiene un desafortunado efecto de mantener a la mente confinada sin conocer nada como verdaderamente es ahora mismo”. (11)

Nuestro sistema de creencias tiene el poder de hacernos pensar, ver, sentir y comportar según sus patrones elaborados. De hecho, nuestras creencias tienen la capacidad de regular y organizar nuestras vidas en torno a ellas. En este sentido, ocurre algo muy interesante en el tema de las creencias o sistemas de representación de la realidad, esto es, cómo el ser humano crea condiciones ideales para que sus creencias se demuestren o se confirmen, reforzándolas, aún más, como verdaderas y es un ciclo que se repite sin fin. ¡Se van convirtiendo en su única e irrefutable verdad!

La percepción que experimentamos de la realidad es, ni más ni menos, un diseño personalizado que se realiza a partir de una interpretación sensorial de una muy pequeña fracción del todo que es posible percibir, producto de la existencia de filtros que funcionan sin pausa en varios niveles. En este sentido, los neurobiólogos encuentran que existen dos fases en el proceso perceptivo, la transducción, que cumple la función de transportar la información sensorial a diferentes centros del cerebro, es decir, el proceso encargado de transformar una energía (sensorial) en otra que sea capaz de ser procesada neuronalmente; y la otra fase es la codificación. Una vez procesada la información, esta es capaz de percibir el estímulo, diferenciarlo, analizarlo, descomponerlo, etc., para generar una respuesta. De esta manera nos encontramos con dos tipos de filtros de la realidad, los neuropsicológicos y los neurofisiológicos.

Es importante entender, con respecto a las creencias, que cualquier “sistema o modelo de visión de la realidad” tiene notables diferencias con la “realidad”. Es decir, una cosa es como “yo” represento al mundo y otra cosa es el mundo -El mapa no es la realidad-. El sistema de filtros y creencias hace que “el mapa sea la realidad”. El otro aspecto es que se hace muy difícil encontrar dos modelos exactamente similares de representación individual de la realidad. La explicación a esto se puede encontrar en cómo funciona el cerebro humano:

Nuestro cerebro tiene la función básica de garantizar condiciones fisiológicas y psicológicas que garanticen la homeostasis, la supervivencia, la preservación de la vida. En este sentido, nuestro cerebro está interesado más en asegurar la supervivencia que en la preservación de la “realidad”.

“Los objetos que vemos, lo que escuchamos y lo que tocamos pueden ser reales, pero lo que experimentamos como realidad es una ilusión construida en nuestro cerebro”. (12)

Siguiendo la afirmación anterior, el funcionamiento del cerebro humano, cuando trata de recordar, lo que hace es reconstruir imágenes, sonidos, olores y sensaciones a partir de un almacenamiento “sui generis”, caracterizado por la plasticidad, la adición de información relacionada o no directamente con el suceso, la combinación de factores y el filtraje de los hechos que pueden eliminar información, fortalecer aspectos de ella o limitar otros.

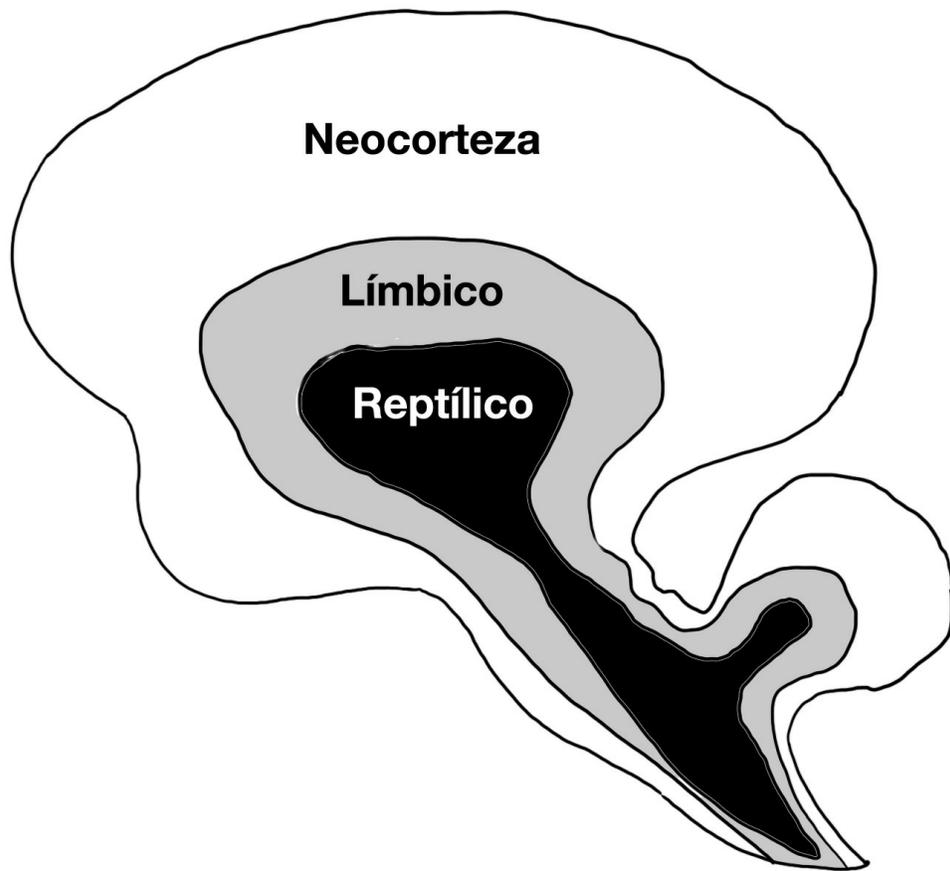
Por lo que se puede afirmar, ¡la información que nos proporciona nuestro cerebro no es 100% confiable! Nuestro cerebro no es capaz de diferenciar lo que es una imagen creada desde la fantasía y otra proveniente de la realidad. Simplemente introducimos una imagen y el cerebro hace su trabajo. De hecho, muchas emociones son producidas por estímulos o pensamientos que no son reales, que jamás han existido, únicamente en la mente producto de distorsiones. La percepción de amenaza o de pérdida solo es una fantasía creada en la mente del sujeto y que no tiene anclaje en la “realidad real”; sin embargo, el cerebro hace su trabajo y genera todas las respuestas fisiológicas y emocionales para enfrentar esa situación.

El cerebro tiene la capacidad de llenar vacíos de información –entendiendo por vacíos: información confusa, escasa, inexistente o amenazante-, es decir, el cerebro utiliza la información que tiene almacenada y crea una nueva con la finalidad de dar coherencia a la experiencia. Esta nueva información no tiene que ajustarse a la realidad que se percibe, sino que su única función es crear equilibrio y garantizar una lógica que esté ajustada a nuestras creencias.

Esta realidad toca el campo de la memoria; cuando un cliente en sesión de coaching reporta una experiencia pasada, generalmente describe aproximaciones, narra lo que él cree que sucedió; sin embargo, lo más probable es que la información que está facilitando tenga una mezcla de aspectos que realmente sucedieron y otros que son simplemente una fantasía o cuyo contenido es irreal. La historia resultante es una trama de retazos que garantiza una estructura razonable, lógica y acorde a nuestros esquemas de pensamiento, creencias y valores.

Para entender esto es importante analizar de cerca cómo funciona nuestro cerebro y más específicamente el sistema neocortex y el sistema límbico.

Traduciendo textualmente su nombre, neocortex significa la capa nueva o más reciente. Es una muy delgada corteza que recubre la parte externa del cerebro y muestra como característica evidente una gran cantidad de surcos, posee un grosor de 2 mm y está dividida en seis capas. Si esta capa se extendiese sobre una mesa alcanzaría el tamaño de una servilleta y lo maravilloso de esta capa es que posibilita todos nuestros recuerdos, conocimientos, habilidades y experiencia recolectada en el tiempo, debido a sus más de 30.000 millones de neuronas. ¡Un milagro sin igual!



Gráfica: Tipos de Cerebro

El sistema límbico, como todo elemento de un sistema, está en interacción con la corteza cerebral (neocortex). Conectándose a través de emisiones de alta velocidad, el sistema límbico y el neocortex trabajan juntos, lo cual permite, entre otras cosas, que el ser humano pueda calibrar y manejar de manera efectiva sus emociones. El sistema límbico es la porción del cerebro situada inmediatamente debajo de la corteza cerebral, y comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, la amígdala cerebral. En el ser humano, estos son los encargados de la afectividad; es aquí donde se procesan las distintas emociones y el hombre experimenta dolor, miedo y alegrías intensas.

El neocortex y el límbico juegan una danza esclarecedora aportando, cada uno, de manera única, la síntesis del comportamiento humano. Sin el cerebro límbico, el ser humano sería una máquina de cálculos, y sin el neocortex, el ser humano sería dominado por pasiones y percepciones alteradas con desmedido nivel de emocionalidad.

La combinación de ambos da al ser humano la capacidad de aprender, sentir, crear, calcular, relacionarse, planificar, amar. Aquí, entre estos dos cerebros, se crea el misterio de las creencias y el comportamiento humano.

Al parecer el neocortex es una estructura altamente organizada y jerarquizada. Cada una de las seis capas está interconectada a la vez que funciona obteniendo y enviando información diferenciada.

“Toda la información llega en forma de pequeñas descargas eléctricas y a través de una interacción permanente. La información sensorial llega por las fibras nerviosas del cerebro, llamadas axones, hasta las capas inferiores donde se procesan las características más básicas de lo que se está percibiendo. En el caso del ojo, por ejemplo, sería el color o el contraste. Conforme la información sube por las capas se

añaden datos más abstractos hasta darle el sentido final, no solo del objeto en sí, sino también del contexto para entenderlo.

Tampoco es igual el trabajo de las capas superiores en comparación con sus homólogas inferiores. Mientras que las capas inferiores están continuamente enviando señales (nunca dejamos de percibir); en las superiores el ritmo es más lento, dado que se percibe la suma de la información y no solo los detalles”. (13) Esta información va diseñando nuestros mapas de representación del mundo y a través de la interacción: percepción basada en creencias + mundo + experiencias + consecuencias, etc., crea nuestra realidad.

“Casi todos los seres humanos compartimos unas creencias concretas, por ejemplo, todos creemos lo mismo sobre el Sol, la gravedad, los alimentos, el agua y las rutinas de cada día; pero cuando ascendemos en la categoría de las creencias abstractas en la jerarquía del *córtex*, las creencias difieren. Cada religión, por ejemplo, tiene un conjunto diferente de creencias y no todas pueden ser correctas. También podemos formar creencias falsas: los estereotipos. Pero resulta que al hombre le resulta muy fácil crear este tipo de falsas creencias; pues bien, el algoritmo que nos permite conocer el mundo, y nos permite hacer predicciones, y nos permite ser creativos, también puede formar creencias falsas del mundo. Y, por lo tanto, también puede crear predicciones falsas y llevarnos a hacer cosas malas. Y es aquí donde se produce la mayor parte de los conflictos en el mundo. (14)

Las creencias tienen influencia en los aspectos evidentes y hasta en los más profundos.

Nuestro sistema de creencias arma y condiciona nuestra percepción de la realidad y los tipos de pensamientos que generamos. Si esto es verdad, todas nuestras emociones, reacciones fisiológicas y corporales, así como nuestras conductas, están, en primera instancia, determinadas por ellas.

Por lo general y apartando el impacto orgánico sobre algunas reacciones, no hay conducta, emociones o respuestas fisiológicas que no estén conectadas con nuestro sistema de creencias.

La influencia que ejercen las creencias sobre nosotros actúa, por lo general, a un nivel inconsciente en la determinación de nuestra percepción de la realidad y su significado asociado. Este estado de inconsciencia, respecto a la influencia, sumado a la costumbre de no cuestionar nuestros pensamientos y evaluaciones hacen de nuestro sistema de representación algo muy poderoso. Si no se es consciente de la influencia de tal o cual creencia, es poco probable que se tenga la capacidad de transformarla y eventualmente cambiar las conductas asociadas.

## **IDEAS PRINCIPALES DE LA PARTE III**

Las creencias son entendidas como energías manifestadas desde diferentes formas que integradas dentro del sistema psico-neuro-fisiológico tienen la capacidad de influir en la percepción hasta

construir una concepción o visión del mundo subjetivo y exterior. Las creencias como energía trabajan con todos sus elementos constitutivos, aunque unos elementos sean más visibles que otros. Por lo que la intervención necesariamente debe ser integral para transformar la mayor cantidad de elementos del sistema de creencias.

La estructura de creencias es compleja, organizada sistémicamente y vinculada a todo acto consciente o inconsciente del ser humano. El sistema de creencias tiene su origen fundamentalmente en la experiencia que el ser humano va acumulando a lo largo de su historia, aunque no se descarta la carga genética en menor porcentaje de influencia, por lo que se puede afirmar que las creencias son aprendidas. Se puede clasificar el sistema de creencias en creencias existenciales, normativas y operativas.

Existen dos tipos de creencias: las que potencian e impulsan la realización, la felicidad y alcance de metas en el individuo y aquellas que limitan la vida de la persona bloqueándola y creando condiciones psicológicas y sociales para experimentar sufrimiento.

# Identificación y transformación de creencias limitantes “Modelo ITCL”

### **Modelo transteórico:**

Las personas avanzan en su deseo de cambiar a través de etapas que funcionan de manera circular.

La transición exitosa, en cada etapa, depende del uso de la estrategia adecuada para esa etapa y para las conductas que desea cambiar el individuo. El progreso en las etapas tempranas dependerá del balance de decisión que tome la persona (balance entre pros y contras resultantes de mantenerse o cambiar de posición y/o de conducta).

Iniciar y mantener el cambio de comportamiento requiere un sentido suficiente de confianza (autoeficacia).

Trabajar un programa de intervención integral basado en el modelo transteórico requiere de una visión integral de todas las variables que interaccionan y se hacen presentes en la situación y comportamientos problemáticos del cliente.

### **Estrategias de Aprendizaje:**

Según Gagné, los procesos de aprendizaje en el individuo están influenciados por eventos internos a la persona (los que ocurren en la mente del aprendiz, en nuestro caso el cliente) y por eventos externos (estímulos del ambiente, incluyendo las acciones realizadas por el individuo).

Condiciones elementales que todo proceso de aprendizaje debe tener en cuenta:

- El proceso de aprendizaje requiere, desde su inicio, el establecimiento de objetivos específicos y claros.
- Es indispensable que el proceso de aprendizaje tenga una secuencia ordenada –aunque muy flexible– que permita y se oriente hacia el logro efectivo de las metas establecidas.
- El coach utilizará -en la medida de lo posible- el contexto del cliente, diseñando, de forma creativa, ambientes adecuados para que el proceso de aprendizaje esté en consonancia con los objetivos perseguidos. Es decir, condiciones que garanticen la experimentación e integración de los nuevos aprendizajes junto con los mapas o conocimientos preexistentes en el individuo.

### **Modelo sistémico y constructivista:**

No hay una “realidad objetiva”, cada persona construye su propia interpretación de la realidad a partir de sus creencias y de las que se imponen en el contexto sociocultural donde actúa. La percepción de la realidad es “subjetiva” y, por lo tanto, “variable”.

Dado que no hay verdad objetiva que enseñar, se traslada el énfasis al aprendizaje donde el cliente, desde la experiencia, construye o rediseña los significados.

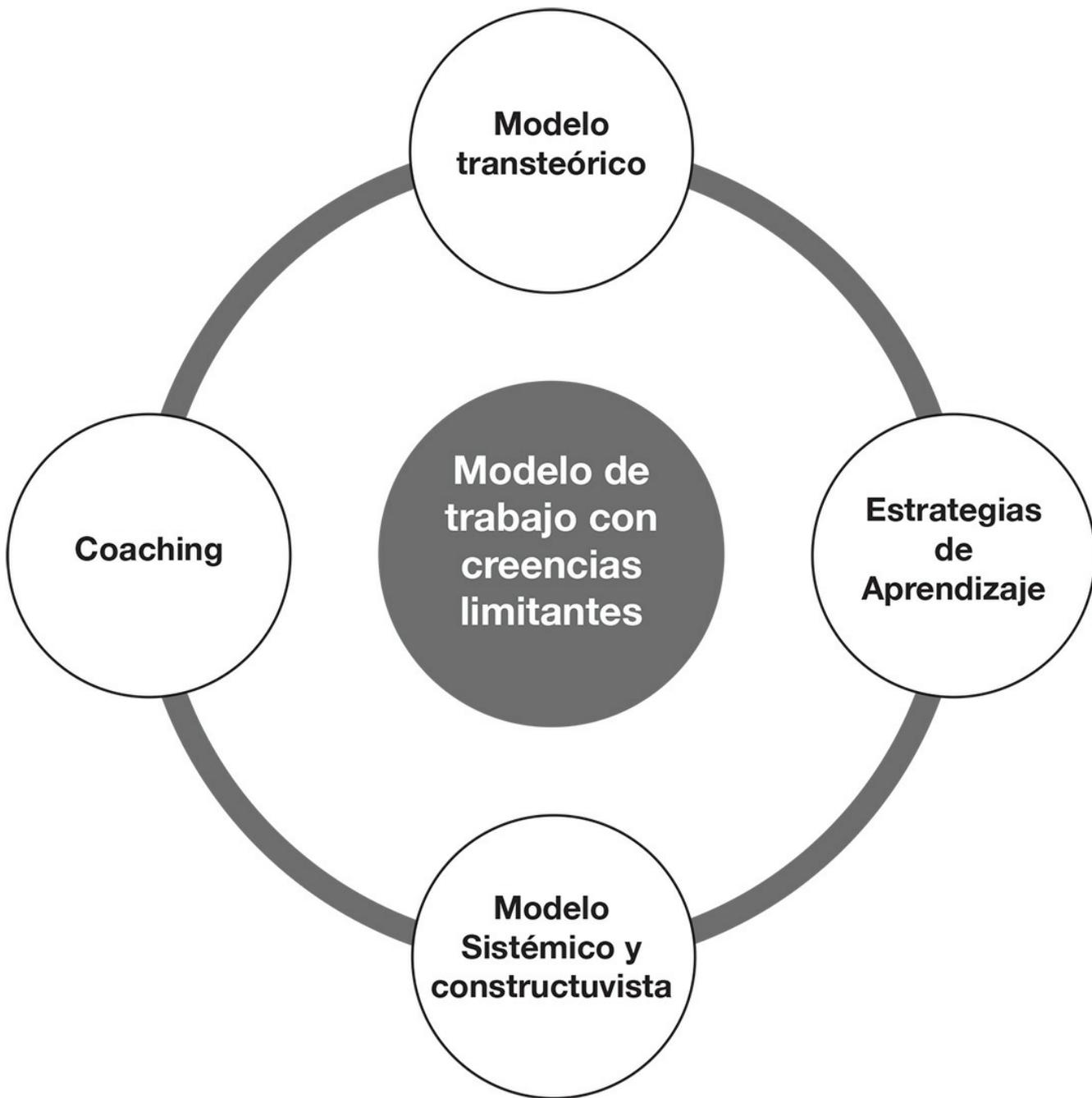
El sistema de creencias, como sistema abierto, tiene las siguientes propiedades de funcionamiento: totalidad, equifinalidad, circularidad y retroalimentación.

La interacción del cliente con su contexto ofrecerá pautas claves dentro del trabajo con las creencias que lo limitan. El cómo, el para qué y frente a quiénes, establecen un marco de referencia estratégico.

## **Coaching**

A través de sus elementos de interacción con el cliente, basados exclusivamente en la observación, escucha y pregunta, el coaching aporta la estructura y el proceso mediador que posibilita crear las condiciones para que el cliente aprenda, libere potencial y haga lo necesario para alcanzar las metas deseadas de forma consciente y estructurada.

“Las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan”. *(Thomas Leonard)*.



Gráfica:

Postulados del “Modelo ITCL”

## ELEMENTOS DEL MODELO ITCL

- El modelo para **identificar y transformar creencias limitantes** “Modelo ITCL” es la integración y adaptación al proceso de coaching de diferentes elementos teóricos–conceptuales tales como: modelo transteórico, estrategias de aprendizaje, teoría general de sistema y constructivismo.
- La identificación y transformación de creencias es entendida y abordada como un proceso de aprendizaje progresivo y experiencial que conlleva a cambios de conductas o estados consistentes en el tiempo.
- Dentro del modelo, se entiende por **“Identificar”** al proceso de reconocer la aparición de la

creencia limitante a través de las conductas verbales y/o no verbales que comunica un cliente dentro del contexto de conversación de coaching. Identificar tiene dos caras, una de ellas es que el coach tenga la capacidad de reconocer cuál es la creencia limitante manifestada en conductas; la otra cara es que el cliente tome conciencia de lo que dice, siente, hace o experimenta en ese momento, expresando un bloqueo de energía.

- **“Transformar”** es el proceso estructurado de aprendizaje desde la experiencia que posibilita la creación de condiciones suficientes para que el cliente decida cambiar, de hecho, transforme integralmente las creencias que lo limitan frente a cualquier objetivo o situación de orden social o subjetiva y traduzca el cambio de significados en acciones efectivas y consistentes.
- El proceso de **identificación y transformación de creencias** centrará su trabajo en crear las condiciones para que se produzcan en el cliente al menos cuatro procesos clave: *toma de conciencia, decisión de cambiar, resignificación integral de sus creencias y facilitar la puesta en práctica de una estrategia conductual congruente* con su nueva manera de mirar al mundo y efectiva para alcanzar las metas deseadas.
- El Modelo ITLC conjuga la integración de al menos dos estrategias estructurales para que las probabilidades de éxito aumenten dentro del proceso de facilitación del cambio. El proceso de trabajo y transformación de creencias se desarrolla en fases o momentos diferentes, cada una con sus objetivos a lograr. En función de las fases y de las características de las conductas y creencias que presente el cliente, se aplicarán estrategias y actividades diferenciadas.
- El proceso de transformación de creencias desde este modelo está concebido para ser aplicado a una población “no clínica” y dentro de un proceso que no va más allá de 12 sesiones de coaching. El trabajo con creencias limitantes se entiende como un trabajo de aprendizaje experiencial, multifactorial, flexible y ajustado a las necesidades y demandas del cliente.
- El trabajo con creencias limitantes se inicia formalmente dentro del proceso de coaching cuando el cliente identifica que hay aspectos subjetivos dentro de su experiencia que limitan su accionar y, por lo tanto, le impide alcanzar las metas que se ha planteado.
- El modelo entiende y trabaja con las creencias como un sistema integrado por diversas formas y cualidades de energía que se transforman en información, capaz de guiar y/o filtrar la percepción de las experiencias subjetivas (internas) y del entorno (externas), así como del lenguaje y la interacción social del individuo.
- Las creencias limitantes son aquellas que, en el proceso de guiar o filtrar la experiencia del individuo, lenguaje e interacción social, producen resultados que reducen consistentemente la capacidad de pensar, sentir, actuar y directamente dificultan el alcanzar metas que satisfagan sus necesidades, por ende, afectando el bienestar de vida.

- Las creencias limitantes están integradas como un todo, al menos, por los siguientes elementos con características y cualidades que se manifiestan en diferentes niveles de la experiencia (neuro-bio-psico): neurológico, cognitivo, emocional, sensorial, fisiológico, corporal, lingüístico, conductual.
- La realidad es neutra, es decir, cada individuo asigna a los hechos externos o subjetivos los significados que sus mapas determinen. Por lo que el concepto de problema, sufrimiento, bloqueo, imposibilidad viene determinado por la experiencia subjetiva del propio individuo. El coach facilita el proceso de construir opciones de miradas y significados al cliente, para que redefina su situación y las estrategias de abordaje que le permitan experimentar la vida con felicidad y eficacia.
- El sistema de creencias es un todo interconectado que, basado en su función, puede ser diferenciado en estructura profunda o creencias existenciales, estructura de creencias condicionantes o normativas y estructura superficial o creencias operativas.
- Al sistema de creencias lo rige las propiedades de los sistemas abiertos, por lo que su funcionamiento está caracterizado por la propiedad de totalidad, retroalimentación, circularidad y equifinalidad.
- El contexto donde se generan las miradas, comportamientos y consecuencias es necesario entenderlo, ya que ofrece al cliente las condiciones perfectas para desarrollar su estrategia limitante. ¿Qué gana el cliente? ¿Cómo entiende lo que observa en ese contexto? ¿Para qué despliega esa estrategia comportamental, relacional, emocional? Las creencias limitantes solo tienen sentido cuando se les ubica en un contexto específico.
- Las manifestaciones de las creencias operativas o estructura externa del sistema de creencias son: el lenguaje, expresión corporal y facial, gestos, tono de voz y ritmo al hablar, acciones, reacciones fisiológicas. Todas constituyen la expresión tangible de las creencias operativas y existenciales. Están en correspondencia continua, circular e interdependiente.
- Las creencias normativas tienen que ver más con pautas coordinadoras de comportamientos, caracterizadas por afirmaciones rígidas y dicotómicas que aterrizan las formulas totalizantes de vida que posee el individuo (creencias existenciales).
- EL sistema de creencias está integrado por experiencias más subjetivas y de orden neurológico, tales como: las cognitivas, sensoriales, emocionales, así como también, los procesos eléctricos y físico-químicos en la corteza del cerebro forman parte de este complejo sistema, expresándose a través de pensamientos, imágenes, sensaciones, estados de ánimo, producción y descargas de hormonas, liberación de neurotransmisores. Es un todo en una danza ilimitada de energía, significados y formas.

La intención es integrar los siguientes elementos en una propuesta coherente, metodológicamente sencilla y efectiva para el trabajo de coaching que permita tener una estructura flexible y efectiva a la

hora de identificar y transformar creencias limitantes en una población categorizada como clínicamente “normal”.

A continuación se describirán, de manera general, los momentos del proceso de trabajo con creencias limitantes, asimismo, se proveerá de los elementos que integran cada momento, siendo estos: objetivos a lograr, características probables de entrada y salida del cliente, estrategias que garanticen las condiciones de aprendizaje y, para finalizar, la actividades y estrategias de coaching recomendadas para cada nivel.

## **FASE 1. IDENTIFICACIÓN**

La primera fase o momento del modelo se inicia cuando, dentro de la conversación de coaching, el cliente y el coach identifican la creencia limitante. Es muy importante dejar claro que, en el momento que se detecta el bloqueo, el cliente pudiera presentar una experiencia interior indiferenciada y confusa; esta dificultad en el proceso metacognitivo impide explicar de manera clara y coherente su experiencia presente en función de la “realidad contextual”, estados mentales o la conducta. Esta situación hace que la respuesta en muchas oportunidades sea “No sé lo que me pasa”. El trabajo de esta fase inicial es ayudar al cliente a organizar “su experiencia incoherente” y establecer un punto de partida dentro del proceso de cambio. Cuando el cliente organiza la información y decide afirmar verbalmente que su bloqueo es de tal o cual forma, da un salto cualitativo, pasa de la incoherencia y experiencia difusa a otra que revela una postura, un pensamiento, una emoción, un contexto y que permite el diseño de estrategias que conduzca a la estructura profunda que acaba de mostrarse desde esas cualidades. El primer proceso psicológico es darse cuenta de la experiencia limitante, así como crear condiciones subjetivas en el cliente que le permitan organizar la información alrededor de su experiencia y verbalizarla de manera específica.

Tres procesos clave se producen en esta etapa inicial:

- El cliente, en su conversación, sin importar la etapa del proceso de coaching en la que se encuentre, a través de lo verbal o no verbal, comunica un nivel de bloqueo, tensión o percepción de limitación de la situación.
- El coach escucha la forma y el contenido verbal limitante u observa la conducta de bloqueo; acto seguido, lo comunica al cliente en términos descriptivos de la conducta observada para que el cliente se haga consciente de ello; le invita a experimentar y hacerse consciente en todas las formas posibles de cómo esa experiencia se manifiesta y, por último, el coach solicita al cliente que otorgue significado a su comportamiento verbal o no verbal.
- El cliente se hace consciente de cómo califica verbalmente la situación o de qué significado le otorga, identifica qué le produce un comportamiento no verbal y es capaz de verbalizar su experiencia limitante. Por ejemplo:

**Coach:** Has dicho, “creo que será muy difícil”.

**Ciente:** Asiente con la cabeza...

**Coach:** ¿Qué exactamente hará que sea difícil para ti?

**Ciente:** No creo que yo pueda cambiar mi manera de ver el futuro.

**Coach:** ¿Te gustaría cambiar tu manera de ver el futuro?

**Ciente:** Sí, claro... Sería perfecto.

**Coach:** ¿Qué te impide hacerlo?

**Ciente:** Ver el futuro de otra manera, es decir, al lado de mi padre, me convertiría en una traidora hacia mi mamá.

**Coach:** El cliente, con ayuda del coach, experimenta, de la manera más integral posible, cómo la creencia que acaba de aparecer: “Al lado de mi padre, me convertiría en una traidora hacia mi mamá”, se manifiesta a través de los canales sensoriales, emocionales, imágenes, cuerpo, fisiología, pensamientos...

**Coach:** Por favor, anota la última afirmación de manera textual en el papelógrafo.

El coach solicita al cliente que lea lo que escribió en voz alta.

Uno de los trabajos más importantes del coach profesional es el de identificar la aparición de la creencia limitante y posibilitar la toma de conciencia del cliente.

Este trabajo tiene su agudeza, ya que, por lo general, la persona aunque conscientemente ha manifestado su deseo de cambiar y ha buscado ayuda, inconscientemente tiene muchas razones para no cambiar y estas, junto a los hábitos creados, le han permitido construir murallas, defensas alambradas y circuitos de alarma de alta precisión. Es completamente paradójico, pero muchas veces funciona así: “Ayúdame a cambiar para no cambiar”, parte del cliente tiene la urgente necesidad de confirmar que está en lo cierto y que lo que está viviendo (emocional, relacional-social, físicamente, mentalmente) es irreversible. Es la tensión entre el estado de “ya necesito cambiar pero todavía no”, como dos fuerzas opuestas que paralizan por completo al cliente. Por lo que penetrar al interior del mapa de nuestro cliente y conocer exactamente qué está sucediendo puede ser complicado, aunque altamente divertido y emocionante para el coach.

Fase del proceso de cambio	Objetivo de la fase	Características de entrada en el cliente	Características de salida en el cliente	Estrategias de coaching
Fase 1 Identificación de la creencia limitante	Qué el cliente sea capaz de reconocer, explorar y verbalizar de forma específica su experiencia limitante.	El cliente pudiera motivacionalmente estar en una de cualquiera de estas posturas respecto a la disposición a cambiar: ajeno, deseo activo, parálisis o frustración.	Toma consciencia de su bloqueo o energía limitante a nivel operativo. El cliente descubre que percepción hay detrás de ese bloqueo o experiencia limitantes y es capaz de especificarlo o describirlo en una oración.	Rapport Observación Escucha Preguntas abiertas Especificación de conductas. El coach identifica la creencia a través de algunas de las puertas, se solicita al cliente que tome consciencia integral de ella y la pueda describir verbalmente. ( el coach a través de preguntas, visualizaciones, o cualquier otra estrategia creativa facilitara que el cliente explore la sensación y descubra la percepción, idea o creencia detrás de la experiencia de bloqueo) ¿Que te hace sentir _____ ?

## Puertas de acceso y estrategias del coach profesional

Dentro del Modelo ITCL, se entiende por “Identificar” al proceso de reconocer la aparición de la creencia limitante a través de las conductas verbales y/o no verbales que comunica un cliente dentro del contexto de conversación de coaching. Identificar tiene dos caras, una de ellas es que el coach tenga la capacidad de identificar la creencia limitante manifestada en conductas; la otra cara es que el cliente tome consciencia de lo que dice, siente, hace o experimenta en ese momento, expresando un bloqueo de energía.

El sistema de creencias limitantes ha desarrollado un lenguaje y diversas formas de comunicar sus contenidos a través de conductas y expresiones con diferentes cualidades. Estas formas de expresión, a las que dentro del modelo conocemos como creencias operativas, son puertas de acceso directo a los niveles más profundos de representación, las cuales adecuadamente abiertas y leídas permitirán al coach conocer la estructura de significados que condiciona, guía y organiza directamente los comportamientos y reacciones observables del cliente. Algunas puertas son más accesibles que otras, lo que permite al coach diversificar opciones y de esta manera evitar el desgaste, lidiando con una puerta resistente. Todas las manifestaciones o expresiones de las creencias a nivel operativo están conectadas al mismo núcleo de creencias normativas; por lo que no importa por cual puerta se acceda, el resultado final será el mismo. “Todos los caminos llegan a Roma”.

Se pueden identificar las siguientes puertas o expresiones de las creencias operativas:

- Desde lo cognitivo y/o lingüístico.
- Desde lo emocional.
- Desde lo corporal.
- Desde lo fisiológico.
- Desde lo conductual.

El proceso de entrar a través de estas puertas de acceso hace que nuestro trabajo esté sustentado en una observación impecable del cliente como totalidad. Por ejemplo, el cliente racional, defendido hasta los tuétanos con explicaciones y justificaciones irrefutables, dejará otras puertas descuidadas, tales como: la fisiología (la cual es muy difícil controlar), coloración de la piel, sudoración, dilatación o contracción de las pupilas. El cliente abrirá las compuertas de su tensión a través del

cuerpo y el coach podrá observar: apretar las mandíbulas, tensar el cuello, piernas, espalda o simplemente mover repetidamente los pies. Muchas veces, en estado de tensión, estas personas adoptan conductas repetitivas que muestran su nivel de ansiedad: fumar, tomar agua, levantarse y dar una vuelta, evitar el contacto visual o mantenerlo muy fijamente. Es importante precisar como el cliente estructura gramaticalmente sus frases o expresiones, ya que aporta información de su percepción generalmente distorsionada: “Siempre me pasa eso”, “Nadie me puede ayudar”, “Debo hacerlo perfecto”, “No puedo cometer errores”, etc.

Cuando el coach observa que el cliente está amurallado o protegido en una vía de acceso, la cual además está muy bien defendida, el coach no debe gastar tiempo en intentar acceder una y otra vez lo que está blindado, simplemente puede llevar su mirada aguda a otras puertas de acceso que permitan entrar a los sistemas de representación y mapas del cliente, intervenir y debilitar su postura defensiva y, de esta manera, facilitar la toma de conciencia.

La mejor imagen para describir el proceso de acompañamiento de un cliente en el proceso de coaching es “la danza”; estamos unidos pero no pegados, estamos identificados más no desfigurados, se intercambian contactos, movimientos, sensaciones, ritmos, miradas que hacen de cada momento algo único y armónico. A veces, también la danza no encaja, es difícil, lenta, la música no se escucha con nitidez; sin embargo, ambos hacen el mejor de los esfuerzos para fluir, aprender y avanzar.

Hacer coaching es estar presente, como bailar es estar alerta a los movimientos, respiración, tono y ritmo de voz, posturas, miradas, palabras, emociones, contactos físicos, contenidos, palabras y frases. ¡Solo se hace coaching en estado presente!

El proceso de identificar y transformar las creencias limitantes, es quizá el momento más apasionante de la sesión de coaching. Requiere de paciencia, agudeza al observar, escuchar y preguntar; requiere de práctica de humildad para solicitar ayuda; requiere de mucha conexión energética con nuestro cliente y de respeto por el otro. Para alcanzar el éxito en la identificación de la creencia limitante es importante considerar los siguientes aspectos antes y durante la sesión.

- **Evitar las expectativas.** Si el coach deja que la ansiedad de encontrar una creencia limitante lo ciegue, esta jamás aparecerá o, peor aún, a veces, ni siquiera la notará. Las creencias limitantes aparecen como las estrellas fugaces, a veces encandilan como el sol y otras veces tardarán en aparecer, como la luna tras una noche nublada. La expectativa es uno de los errores garrafales del coach novel, inclusive de algunos coaches veteranos. La expectativa dibuja previamente un escenario que puede, de forma consciente o no, manipular lo que se hace en la sesión de coaching para que estas se cumplan. El coaching es un lienzo en blanco. No se sabe la imagen que va aparecer, ni los colores o textura. Es el cliente, en su experiencia presente, quien va creando la obra de arte a su propio estilo y según sus necesidades.
- **Permanecer en el presente.** Quizá es una de las condiciones más determinantes del coach profesional. Cualquier cosa que existe o pasa solo sucede en el presente, si la mente está en el pasado o navegando en las fantasías de un futuro, ¡no eres útil! es poco lo que puedes hacer. Estar presente significa también estar consciente de tu cuerpo, emociones, pensamientos, aquí y ahora.

- **Ser consciente de las áreas oscuras.** Esto significa que el coach profesional al verse frente a un tema del cliente, donde él mismo tiene necesidad imperativa de crecer y superar escollos emocionales o conductuales importantes, esté consciente de eso y evite influir o proyectarse en la situación del cliente. A veces, lo recomendable es delegar este tema en otro colega.
- **La omnipotencia.** Esto quiere decir que al mejor cazador se le escapa una liebre. Si el coach falla, comete errores o no está en condición de facilitar el crecimiento de una persona, simplemente entender que esto es parte del trabajo y nos pasa a todos. Es recomendable soltar el tema, generar el aprendizaje necesario solicitando coaching a un colega que le ayude a darse cuenta, tomar la decisión de remitir al cliente y avanzar... Después de esta experiencia se es más maduro y competente. ¡Adelante!
- **Aprender a calibrar a tu cliente.** Es importante conocerlo a profundidad. ¿Es racional/intelectual, emotivo, kinestésico? ¿Cuál será la mejor vía de acceso a sus creencias o mapas? ¿Dónde está más protegido? ¿Es congruente entre lo que dice, siente y hace? ¿Es fluida su comunicación y expresión no verbal? ¿Expresa sus emociones directamente?
- **Aprender a utilizar la intuición.** Esa capacidad de ver más allá de lo evidente, de saber lo que pasa sin tener mucha información verbal o información al respecto, esto es intuición. El coach profesional transforma la intuición en hipótesis de trabajo y las lanza. Jamás las cree, las impone o las etiqueta, simplemente las pone sobre la “mesa” –utilizando un lenguaje descriptivo y no evaluativo sobre el asunto-. Aprender a confiar en esas corazonadas y dejarse guiar por lo intuitivo ¡Es genial! La última y la primera palabra la tiene el cliente, el coach trabaja sobre lo que él desea.
- **Cuando se presenta la emoción ¿Qué hacer?** No reaccionar compulsivamente, simplemente descansa y observa alerta lo que sucede con el cliente. Existen diferentes opciones: dejar que exprese su estado emocional libremente, intervenir preguntando ¿Qué está sintiendo? ¿Qué le hace sentirse de esa manera? La estrategia es, al final, llevarlo a conocer los pensamientos o percepciones que lo llevan a ese estado emocional.
- **El darse cuenta como obligación.** Si el cliente no toma conciencia a pesar de que, todo esté claro desde tu perspectiva, es importante saber que no está pasando nada malo, eso suele suceder. El ritmo de aprendizaje o de darse cuenta de las personas es diferente; en estos momentos, simplemente aprende a caminar junto a él. De manera creativa se diseña un experimento que le facilite la toma de conciencia. Esto no es una carrera de velocidad es el proceso de aprender a despertar a la vida.
- **El trabajo del coach es facilitar el crecimiento.** El trabajo es facilitar el aprendizaje del cliente, no pensar por él. Frente a la creencia limitante, el único trabajo que tiene el coach es preguntar, ser creativos, lateral, intuitivo, directo y sobre todo muy humano.

## PUERTAS DE ACCESO

## DESDE LO COGNITIVO

Este tema toca el camino de una discusión de muchas décadas, la relación existente entre el lenguaje y el pensamiento. Por un lado, está la escuela rusa que afirma enfáticamente que el lenguaje es un elemento clave que dirige el desarrollo intelectual; por otro, la posición de la escuela de Ginebra, de orientación cognitivista, que diluye la importancia del lenguaje y lo hace depender de la evolución estructural del individuo; el postulado básico, de esta escuela es que el pensamiento precede al lenguaje. Una tercera y más reciente en el desarrollo histórico de esta controversia es la escuela de Harvard, cuyos investigadores vuelven a darle un papel de importancia al lenguaje en su relación al desarrollo de la inteligencia.

En realidad sería de poca utilidad embarcarse en esta diatriba, por lo que se reconoce la vinculación estrecha, más bien concomitante, entre estos dos elementos. ¿Cuál es primero? ¿Cuál es más importante? ¿Nace el pensamiento a través de las palabras? o ¿Nacen las palabras a través del pensamiento? La respuesta, pensamiento y lenguaje tienen una relación circular y de constante flujo interdependiente. Es indiscutible que los humanos pensamos desde el marco que el lenguaje nos pauta y no es menos cierto que también el pensar en términos de imágenes, sensaciones, sonidos, respuestas fisiológicas y neuroquímicas lo hace trascender a lo meramente lingüístico. Para el proceso de hacer coaching, son dos puertas que permiten acceder a niveles más profundos de información del cliente.

Se entiende por cognición los pensamientos que aparecen producto del procesamiento de la información por los diversos filtros neuro-bio-psicológicos y que se muestran a través de una palabra o de una imagen visual en nuestra mente.

¿Qué necesita hacer el coach para identificar si el cliente está pensando?

El coach a través de la observación tendrá en cuenta al menos los siguientes factores:

- Movimientos oculares del cliente.
- Mirada fija a un punto o hacia el vacío.

Cada elemento conductual observado tiene una relación estrecha con una percepción o pensamiento que se está generando en el cliente. En este caso, la pregunta que el coach puede realizar de manera simple y directa es:

¿Qué estás pensando? ¿Qué imágenes estás visualizando? ¿Qué experiencia estás teniendo en tu mente en este momento? ¿Qué estás experimentando ahora?

Hay muchos más elementos ligados al pensar; sin embargo, estos serán desarrollados en la Fase 3 del modelo

La respuesta del cliente tendrá dos direcciones:

1. “No estoy pensando en nada”. En esta opción el coach acepta la respuesta y trabaja con diferentes estrategias de pregunta:
  - Si hubiese algo en que te gustaría pensar en este momento ¿qué sería?
  - Continuar con la dirección de preguntas que venía formulando, evitar engancharse con el cliente llevando la contraria.

2. El cliente verbaliza el pensamiento:

- El coach procede a detectar distorsiones.
- Si el cliente presenta una imagen, el coach procede a ayudarlo a que la explique detalladamente y finalice sacando de esa imagen un pensamiento o percepción específica distorsionada.

La idea es detectar un pensamiento que, para el cliente y en el marco de lo que está trabajando en la sesión, sea relevante y contenga la percepción de la situación. Una vez precisado el pensamiento se le solicita al cliente que lo escriba en el papelógrafo; esta actividad, en particular, es una metáfora de “hacerse responsable”, de “poner afuera lo que estaba adentro”, se solicita al cliente que lo escriba en primera persona.

## DESDE LO LINGÜÍSTICO

El tema del lenguaje en la comunicación humana es complejo y la lingüística ha desarrollado a través de muchas décadas todo un tratado al respecto, así como acercamientos diferentes a este fenómeno. Lo que nos ocupará en el desarrollo de esta puerta es establecer parámetros claros y sencillos que permitan al coach profesional identificar la limitación expresada en palabras y facilitar que el cliente tome conciencia de ello.

El lenguaje humano es producto de múltiples y complicadas funciones neurológicas. Estas funciones complejas se vinculan directamente con la llamada inteligencia y memoria lingüística. La alta especialización descriptiva, de abstracción y capacidad de distinción del lenguaje humano es uno de los aspectos clave que conducen al “Hombre” a la cúspide de la organización de los seres vivos, ya que si bien los animales se comunican entre sí, lo hacen fundamentalmente a través del instinto y de experiencias que van condicionando sus respuestas ante el entorno.

El lenguaje verbal expresa y moldea la realidad. Es decir, tiene al menos una influencia triple, ya que posee la capacidad de mediar en cómo estructuramos nuestros modelos mentales, orienta la percepción de lo que sentimos, observamos, escuchamos y, además, posee una capacidad indudable de moldear nuestros comportamientos. Por lo que el lenguaje verbal puede limitar, ampliar, ilustrar, esconder, describir o distorsionar la experiencia subjetiva y la percepción de la “realidad externa” del ser humano. De aquí la importancia que esta “puerta” tiene para el coaching.

¿Qué se entiende por lenguaje verbal en el marco de este modelo? *“Es la capacidad humana de otorgar significados a elementos abstractos, subjetivos y “objetivos” del entorno y comunicarla a otros humanos utilizando sonidos, códigos o signos compartidos, obteniendo la comprensión de estos. El lenguaje, en este caso verbal, puede tener características muy específicas (descriptivas/conductuales) o generales (abstractas), lo importante es que a través de su significado y su relación permiten la expresión y la comunicación humana”.*

El lenguaje verbal es una de las puertas que en el proceso de interacción humana comunica al

exterior -en forma vedada o directa- la experiencia subjetiva que en ese instante acontece en la persona, asimismo nos habla acerca de cómo esa persona ve al mundo o lo interpreta. En este sentido, el coach profesional respeta la “descripción metafórica” o el lenguaje –cualquiera que sea– que utilice para expresarnos cómo se siente, su visión de las cosas, su estado de ánimo, lo que piensa. Esta postura permite al coach utilizar las palabras expresadas por el cliente para acceder a las estructuras profundas de su mente, identificar las *creencias condicionantes o normativas* que generan las respuestas inmediatas a nivel: lingüístico, corporal, cognitivo, conductual con relación a metas, objetivos, relacionales y situaciones simples o complejas. Cualquier patrón de lenguaje está estrechamente conectado con nuestros mapas mentales -potenciadores o limitantes-, por lo que estamos en presencia de vías expeditas, a veces entreveradas, pero, al fin y al cabo, directas al asunto. En esta fase o momento lo que interesa es detectar dónde está la limitación, por lo que el coach estará, en el contexto de la conversación, atento a cualquier frase que contenga las siguientes palabras:

Debo  
Tengo  
Nunca  
Siempre  
Todo(s)  
Nada  
Jamás  
No puedo  
Nadie  
No tengo  
No soy  
Hay que  
No soy capaz  
No lo merezco  
Sí, pero

El coach tomará la palabra de la conversación, la repetirá textualmente y preguntará al cliente: ¿Esta frase que acabas de decir cómo está conectada con tu tema de coaching?, ¿esta frase que acabas de decir qué relación tiene con lo que te preocupa?

El coach puede repetir la última frase, le puede ayudar a recordar, cuidando de no agregar ni una palabra extra. ¿Es importante esta idea en el contexto de tu tema?

Hay oportunidades en que el cliente utiliza las palabras limitantes pero incompletas, omitiendo información, por ejemplo:

**Cliente:** Hay que trabajar duro.

**Coach:** Hay que trabajar duro, si no es así... ¿qué sucedería?

**Cliente:** Todo se acabaría.

**Coach:** ¿Qué es todo para ti?

**Ciente:** Mi matrimonio. ¡Se acabaría mi matrimonio!

**Coach:** Juan, he escuchado que dices “Hay que trabajar duro o se acabaría mi matrimonio”. ¿Correcto?

**Ciente:** ¡Correcto! Eso fue lo que dije.

**Coach:** ¿Puedes repetir esta última oración en voz alta?

**Ciente:** Hay que trabajar duro o se acabaría mi matrimonio (se quiebra su voz y baja su cabeza).

**Coach:** ¿Qué tan importante es esta última idea que has dicho para lo que deseas resolver?

**Ciente:** Mirando indirectamente al coach, contesta: creo que es demasiado importante.

**Coach:** Por favor, Juan, anota esa idea textualmente como la expresaste en el rotafolio o papelógrafo.

Otro elemento fundamental, en esta fase del modelo, es llevar cada palabra de significado dudoso o abstracto a conductas o resultados. Es importante que el coach especifique palabras como las siguientes:

- Feliz ¿Qué entiendes por felicidad?
- Paz ¿Qué significa para ti la paz?
- Todos ¿Quiénes específicamente?

Esto permite saber con claridad de qué está hablando el cliente.

Una vez que el cliente ha decidido por una frase u oración que represente en el contexto de la conversación una percepción clara de limitación, el coach solicita al cliente que anote de forma textual en una hoja de papel, pizarra o papelógrafo la percepción verbalizada.

Es importante que, una vez anotada la palabra o frase, el cliente la lea en voz alta de forma clara y pausada. En este momento el coach observará todas las conductas asociadas: tono de voz, ritmo, coloración de la piel, postura corporal, expresión facial, etc.

El coach abrió la puerta cognitiva/lingüística y el cliente ha llegado a identificar una primera percepción limitante que permitirá pasar, en este caso, a la Fase 2 del Modelo ITCL.

# DESDE LO EMOCIONAL

“Las emociones son reacciones afectivas complejas, basadas en la interacción social, acompañadas de procesos evaluativos cognitivos (que las convierten en sentimientos cuando se hacen conscientes y consistentes en el tiempo) y expresadas de forma activa a nivel corporal. Tienen una función organizativa y adaptativa del comportamiento, tanto a nivel individual (ayudan a la persona “emocionada” a tomar decisiones) como a nivel relacional (son percibidas por el contexto); su valor comunicacional inicia procesos circulares de características específicas”. (15)

El término *emoción* viene del latín *emotio-ōnis* que significa *el impulso o movimiento que nos lleva a actuar*. Es la energía que nos mueve, que nos hace vivir y expresar lo que en nuestro interior acontece. Es importante diferenciar entre emoción y sentimientos, aunque ambos tienen el mismo origen o provienen de la fuente de lo afectivo, cada uno representa un nivel energético y de expresión diferente. La emoción es una reacción repentina, pasajera, provocada por la valoración que hace la persona sobre una situación o personas, etc.; mientras que el sentimiento es una reacción mucho más profunda, elaborada y permanente en el tiempo y está directamente relacionado con posturas existenciales, tales como el amor y el odio.

Estudios pertinentes al funcionamiento del cerebro muestran que la zona más comprometida con la experiencia y la expresión de las emociones es el sistema límbico, situado inmediatamente debajo de la corteza cerebral, e integrado por el tálamo, hipotálamo, el hipocampo y la amígdala cerebral. La función de esta estructura -fundamentalmente la amígdala- es la de asignar significado emocional a los estímulos ambientales, sin importar su modalidad sensorial. Ya es una conclusión aceptada por la neurología que sin un funcionamiento apropiado de las regiones corticales involucradas en la regulación de lo emocional, las personas pierden su capacidad de tomar decisiones apropiadas y se dificulta la convivencia socio-emocional basada en convenciones sociales.

Las emociones están expresadas en 4 reacciones básicas: miedo, rabia, alegría y tristeza. Algunos teóricos dividen a las emociones en dos grupos: placentera y displacentera.

- **Miedo:** Aparece frente a la apreciación de peligro o amenaza y genera respuestas tales como: defensa, parálisis, huida.
- **Rabia:** Aparece frente a la apreciación de injusticia y genera respuestas tales como: agresión, parálisis.
- **Tristeza:** Aparece cuando se aprecia una situación como de pérdida y genera respuestas tales como: apatía, aislamiento, llanto.
- **Alegría:** Aparece frente a la apreciación de seguridad y éxito. Esta emoción genera respuestas tales como: activa, energética, bienestar, euforia, gratificación, plenitud.

Algunos teóricos plantean la división entre emociones positivas y negativas; las emociones de por sí son respuestas naturales del ser humano, no deben ser etiquetadas como malas o buenas.

La emoción representa una respuesta “adaptativa y funcional” para el ser humano, cuando aparece

basada en causas reales que la producen. Es decir, el estado de tristeza frente a la pérdida de un ser querido es una reacción normal y aceptada culturalmente, difícilmente puede ser calificada de mala o negativa cuando expresa un estado de dolor ante la muerte de una madre, por ejemplo.

Caso contrario es que, producto de distorsiones cognitivas y creencias limitantes, un individuo genere pensamientos que hagan de la realidad una catástrofe y lo coloquen en un estado de melancolía y pesimismo profundo. Esto representa una respuesta emocional “disfuncional y no adaptativa”.

El miedo, frente a una situación de peligro real, nos prepara para la huida o la lucha, enfrentando el peligro o situación amenazante. ¡Es una emoción perfecta!, porque nos cuida, protege, y moviliza. Sin embargo, cuando el miedo aparece sin causas reales que lo generen, allí está el problema. El problema no solamente lo representa la emoción, sino la interpretación de la realidad que lo antecede y la crea.

Así mismo es importante, en el trabajo del coach, que ayude a diferenciar lo que es una emoción vs. un concepto o pensamiento acerca de la emoción. Las emociones se sienten y los pensamientos codifican y encierran la experiencia dentro de un concepto. Estos últimos simplemente alejan al cliente de su realidad emocional.

<b>Emoción</b>	<b>Concepto</b>	<b>Percepción de la realidad</b>
Tristeza	Decepcionado, decaído, infravalorado, débil, acabado, menospreciado, deprimido, sin ánimo.	Perdida
Rabia	Incomprendido, abusado, ultrajado, burlado, estresado, irrespetado.	Injusticia
Miedo	Amenazado, en peligro, contra la pared, vulnerable, desprotegido, inseguro, paralizado.	Amenaza

Cuadro para la identificación de una emoción vs. un concepto

A continuación, las conductas que en el marco de la conversación de coaching permiten al coach

identificar la presencia de una emoción.

- **Tristeza:** Llanto, estado de ánimo decaído, tono de voz más bien bajo, comentarios pesimistas, aislamiento, mirada perdida o hacia el piso.
- **Rabia:** Tono de voz generalmente alto, respiración acelerada, mirada directa, ritmo al hablar rápido y marcado, gestos con las manos, palabras o ideas de reclamo.
- **Miedo:** Tono de voz alto, tendencia a la parálisis o tensión corporal, intranquilidad, ritmo respiratorio acelerado, sudoración, puede aparecer el llanto, ideas de amenaza y/o consecuencia graves.

El objetivo de la Fase 1 es que el cliente identifique su experiencia limitante y la pueda verbalizar. Cuando el coach observa alguna reacción emocional que en el marco de la conversación revela un bloqueo relevante, el coach realizará simplemente los siguientes pasos:

- 1) Describir lo que observa, por ejemplo: María, observo que tus ojos se enrojecen o María escucho tu voz quebrarse.
- 2) Una vez que el coach describe la conducta observada siempre va a preguntar al cliente: ¿Qué sucede? Es el mapa o significado que otorga el cliente lo que nos importa que se revele y no la opinión del coach.
- 3) Si el cliente responde evadiendo el contacto con la emoción, simplemente siga el proceso sin hacer mayor presión al respecto. Momentáneamente esta puerta de acceso se cerró. Si, por el contrario, el cliente responde a la pregunta del coach entonces surgen, al menos, dos opciones:
  - a. Respuesta racionalizada es cuando el cliente describe su experiencia emocional con un concepto analítico, como por ejemplo, en vez de rabia dice la palabra ofuscado, realmente iracundo o frustrado. En estos casos se sugiere llevar al cliente directamente a tomar conciencia de las emociones básicas, indicándole que hay cuatro emociones: miedo, rabia, alegría y tristeza. ¿Cuál estás experimentando en este momento?

El cliente responde y comienza la exploración de hacerse consciente de esa emoción:

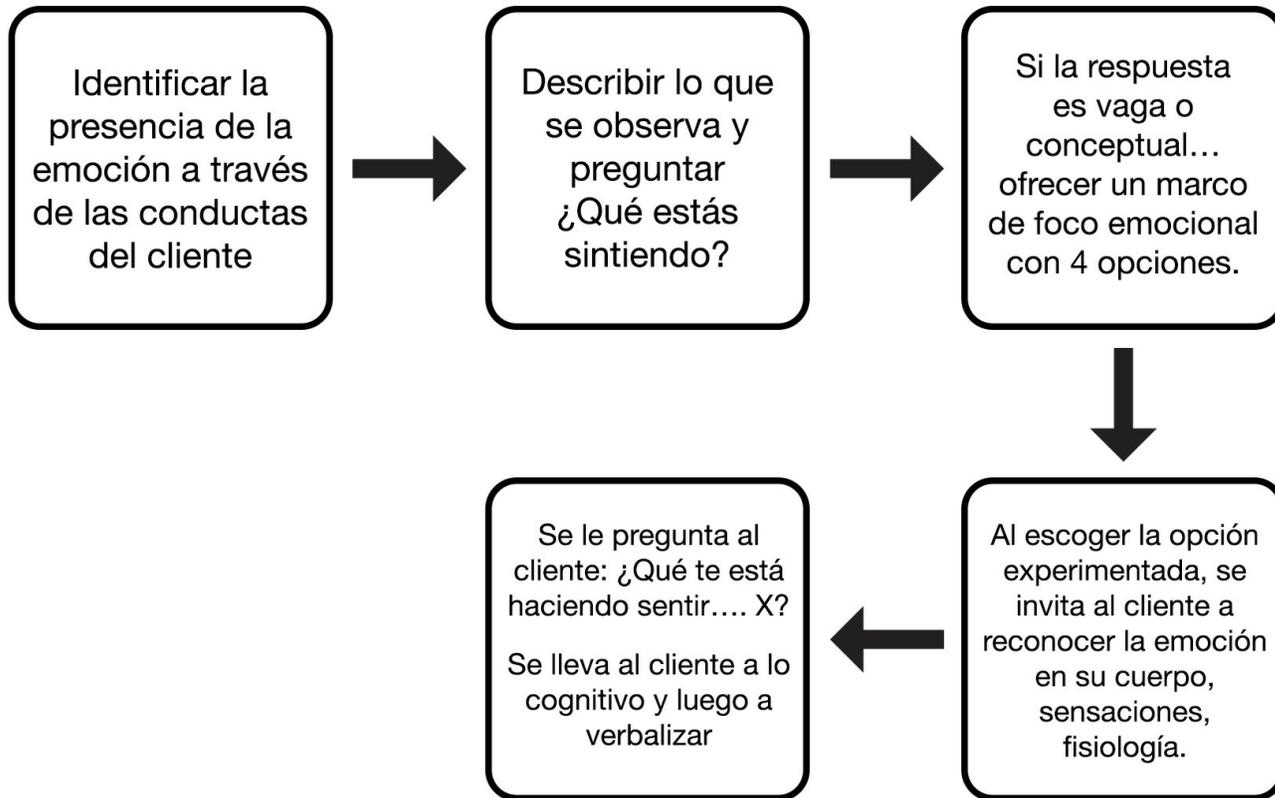
- ¿Dónde se localiza?
- ¿Qué intensidad tiene del 1 al 5?
- ¿Recorre tu cuerpo o es fija?
- ¿Deseas experimentarla por un instante?
- Otras que, en el contexto de la conversación y experiencia del cliente, sean pertinentes.

Una vez que el cliente explora su experiencia emocional, se toma tiempo si es necesario para llorar...o lo que necesite, el coach hace la pregunta clave: ¿Qué te hace sentir con rabia?

La respuesta del cliente generalmente revela la percepción limitante verbalizada que se está buscando. Se aplica el método descrito en la puerta de acceso de lenguaje verbal.

- b. El cliente da una respuesta describiendo claramente la emoción; en este caso, simplemente se procede a invitarlo a experimentar integralmente lo que siente, hasta llegar a la pregunta que revelará la percepción limitante de manera verbal.

Gráfico: Pasos en la exploración de la experiencia emocional



## DESDE LO CORPORAL/FISIOLÓGICO

¡Todo está conectado! Cuerpo, emociones, lenguaje, pensamientos, creencias, conductas. Somos un todo. La diferencia en lo referente al trabajo con creencias limitantes está en que algunos de estos aspectos están más protegidos que otros. Por ejemplo, tratar de acceder a las creencias por la vía racional o cognitiva en algunas personas es, a veces, misión imposible; la complejidad de sus conceptos, creencias está sustentada en elaboradas y finamente acabadas justificaciones que hacen muy desgastante trabajar desde esa puerta de acceso. Es en estos casos que el cuerpo se convierte en nuestro mejor aliado.

Es posible tener la fantasía o la seguridad de que controlamos nuestros conceptos e ideas, de hecho, dedicando mucho tiempo para hacerlas inexpugnables como conceptos acabados de nuestra verdad. ¡Así mismo sucede con las emociones! Se ha aprendido a reír cuando se desea llorar o expresar calma en momentos de ansiedad, demostrando ser expertos en enmascarar los estados

emocionales.

Sin embargo, esconder la sudoración, la dilatación o contracción de pupilas, no permitir que nuestro rostro se sonroje y alguna parte de nuestro cuerpo automáticamente se tense es una labor casi imposible.

Algunas personas, de manera inconsciente, han aprendido a intentar controlar hasta este espacio de expresión de la vida, es por eso que muchas veces se puede observar la extrema rigidez y poca naturalidad o fluidez en su andar o expresión corporal.

El lenguaje no verbal ocupa el mayor porcentaje en la comunicación humana, cerca del 60% o 70%. Lo no verbal aporta información valiosa, confiable y de primera mano acerca de lo que está aconteciendo en el interior de la persona, será una “autopista express” a las creencias limitantes.

El lenguaje no verbal es en parte innato, en parte imitativo o aprendido y en parte impuesto. Generalmente, distintas áreas del cuerpo tienden a trabajar unidas para enviar el mismo mensaje, aunque a veces es posible enviar mensajes contradictorios; pensar: “*Ella me gusta mucho*”, sentir: “*Miedo*” y comportarse: “*Indiferente*” es lo que llamamos incongruencia y refleja una persona “complicada”, no integrada, que necesita aprender a fluir y expresar sin contradicciones sus necesidades.

Es importante, para el efectivo quehacer del coach, el aprender a observar las conductas no verbales y a describirlas al cliente sin establecer juicios, etiquetas o interpretaciones sobre esas conductas. Es aportar al cliente comportamientos observables: *Noto que sonríes; Observo que estás moviendo incesantemente tu pierna; ¿Qué sucede con tu pierna?; ¿Qué significa esa risa?* Es darle la información precisa, descriptiva, acerca de la conducta que está realizando para que este se haga consciente y él le dé el significado a su conducta. De otra manera, es la interpretación del coach un juicio que en muchas oportunidades puede sesgar todo el proceso, ya que el cliente puede asumir esa interpretación proveniente del que avala como experto, sustituyendo la que realmente él tiene.

Establecer una guía de significados universales para el lenguaje del cuerpo es un error, ya que los significados estarán determinados por cada persona junto con su historia, mapas o creencias, entorno, educación, cultura, situación coyuntural, emocionalidad, etc.

El trabajo con el lenguaje no verbal (expresión facial, gestos, tono y ritmo de la voz) y con el cuerpo es realmente fascinante. Es importante que el coach sepa utilizar estas herramientas para enriquecer su trabajo y ampliar las posibilidades de ayuda en sus clientes.

Tras explicar detalladamente la importancia y beneficios directos de estar relajados en el proceso de tomar decisiones, se muestra el ejemplo de un ejecutivo que acepta iniciar la toma de conciencia en su estado de relajación corporal:

**Coach:** ¿Qué puedes decir de tu desempeño en la reunión de esta mañana?

**Cliente:** Primero apliqué el plan de escuchar, después preguntar y evitar hacer juicios; realmente esto último me costó, claro, no lo verbalicé, pero lo pensé. (Risas).

**Coach:** ¿Qué diferencias notaste en la reunión y en el comportamiento de tu equipo con el cambio en la estrategia de comunicación?

**Cliente:** Pues ellos se vieron obligados a pensar y a buscar las soluciones y yo me vi obligado a morderme la lengua. Sí, definitivamente, de esta forma ellos aprenderán como es el negocio... ¡Se verán forzados a hacerlo!

**Coach:** ¡Excelente!, y tú, ¿qué aprendiste?, ¿te diste cuenta de algo?, ¿qué descubriste?

**Cliente:** Bueno, apliqué el monitoreo de mi cuerpo y muchas veces, cuando ellos discutían o exponían sus criterios, pasaban cosas extrañas en mí; de verdad que no me había dado cuenta de eso hasta hoy. A veces dejaba de respirar fluidamente y siempre estaba tensando mis piernas, poniéndolas ¡muy tensas!

**Coach:** ¿Qué pensamiento afloró en tu mente en esos instantes?

**Cliente:** Me observó fijamente y expresó tímidamente: ¿Será miedo?

**Coach:** **Interrumpiéndolo**, acepta esa suposición como ejercicio a ver qué pasa.

**Cliente:** Sí, bueno, tuve miedo en muchas oportunidades.

**Coach:** ¿Qué te ocasionó ese miedo? ¿Miedo a qué?

**Cliente:** Mis piernas están tensas de nuevo...

**Coach:** Lleva tu atención allí, a la tensión, y deja que esa tensión te hable y te revele a qué le tienes miedo para reaccionar así...

**Cliente:** Tengo miedo a perder el control.

**Coach:** ¿Qué pasaría si pierdes el control?

**Cliente:** Fracasaré, las cosas me salen bien solo si tengo el control sobre ellas.

Está, de manera clara, la situación, la creencia limitante, la distorsión cognitiva, la emoción y la conducta. Todo listo para empezar a desestructurar. El cuerpo y sus manifestaciones, la mayoría de las veces inadvertidas, son la expresión a gritos de lo que a nivel cognitivo o de lenguaje tenemos acallado por la fuerza de la costumbre.

## **Importancia del lenguaje no verbal en el proceso de coaching**

Lo que deseamos comunicar no solo se expresa mediante las palabras, sino a través de los

movimientos corporales, las posturas, tono de voz, ritmo al hablar, la mirada, la tensión del cuerpo, las posiciones, gestos, expresión facial, la forma de sentarse, de caminar, la distancia con una persona. Es aquel lenguaje donde no se utiliza la palabra para comunicar y la mayoría de las veces se hace inconscientemente.

Según investigaciones especializadas se ha demostrado que la comunicación más importante es la no verbal; esta da sentido a las palabras, contextualiza y complementa el significado del discurso verbal, expresa la emocionalidad y estado interior imperante.

A través del lenguaje no verbal los seres humanos expresan de manera -espontánea- sus ideas, actitudes y emociones; este canal de comunicación se convierte en una pantalla gigante que transparenta la “experiencia interior” del cliente. De allí la importancia para el coaching como proceso de desarrollo humano, aporta información muy confiable acerca de la experiencia presente del cliente.

Cada uno de los movimientos o posturas que adoptamos con el cuerpo tiene diferentes fines, tales como: de expresión, de manejo del entorno, de integración o defensivas. Estas respuestas son en oportunidades conscientes y otras inconscientes.

La toma de conciencia y la observación especializada de la comunicación “no verbal” es, en definitiva, una poderosa herramienta de trabajo para el coach; esta herramienta le permite, sin duda alguna, hacer una diferencia notable entre una sesión de coaching y otra donde no se tome en cuenta este elemento, ya que el elemento no verbal es la variable que facilita, con mayor confiabilidad, la congruencia en la comunicación humana.

Para el cliente, dentro de un espacio de aprendizaje y crecimiento que es el proceso de coaching, la ventaja será el darse cuenta de su propio lenguaje corporal, de sus necesidades, emociones, lo que permitirá su desbloqueo, permitiendo fluir su energía, logrando de esta manera un efectivo y mayor nivel de conciencia y expresión libre de sus procesos de comunicación y, en definitiva, de su propia existencia.

*“La expresión más clara de nuestra experiencia del presente nos la brinda la energía, el color, el sonido y el movimiento de lo no verbal”.*

## **Variables en la comunicación no verbal**

Existen diferentes factores, estrategias y uso de algunas partes del cuerpo que impactan la comunicación. Algunas de ellas, siempre dentro del contexto de coaching:

### **A. La proxemia**

Es la forma como manejamos o administramos el espacio en un proceso de interacción. Esta palabra fue acuñada por el antropólogo Edward T Hall en 1963, fruto de sus investigaciones de campo. Cada uno de nosotros tiene un espacio o territorio imaginario que desea sea respetado, puede variar según el tipo de relación o

interacción y es condición sine qua non para establecer y mantener una comunicación adecuada. Este espacio puede ser adquirido de diversas maneras entre las que se encuentran los aspectos culturales, de grupo, sexo o individuales.

¿Qué distancia utiliza una persona para comunicarse? ¿En cuál contexto se produce la interacción? ¿Es congruente con las emociones que dice experimentar? ¿Es congruente con el tema que se está comunicando? ¿Es congruente con las costumbres/valores socioculturales a los que pertenece? ¿Qué desea comunicar con la cercanía o la distancia la persona?

## B. La estrategia postural del individuo

Existe una relación estrecha entre cómo se piensa y siente con respecto a la respuesta corporal. El cuerpo generalmente busca posturas congruentes con nuestro estado de ánimo, por ejemplo: *Una persona que piensa que está acabada, ya que no podrá hacer frente a una situación de vida, por lo general, tenderá a encorvar la espalda, hombros caídos y mirada hacia abajo.* Así mismo, los individuos también son capaces de crear estrategias compensadoras ante situaciones similares que mentalmente no se desean aceptar, por ejemplo: *La misma persona del ejemplo anterior no acepta esa situación y obliga a su cuerpo a estar erguido, tomando una postura rígida y fuerte para enfrentar la amenaza inminente.*

La sugerencia para los coaches es que eviten sugerir o suponer significados con las posturas de los clientes. Simplemente observar la postura corporal, describirla y preguntarle al cliente qué significa su postura en el contexto de la conversación.

El coach frente a la comunicación no verbal necesita considerar al menos los siguientes elementos:

- Observar y entender los comportamientos no verbales como elementos pertenecientes a un sistema global y particular de comunicación.
- La observación del lenguaje no verbal está íntimamente relacionada a lo que se está comunicando en forma verbal y a la energía emocional involucrada en ese contexto. En el proceso de coaching, lo que interesa es observar los niveles de congruencia o incongruencia entre lo que se piensa, se dice, se siente y cómo se expresa a través del lenguaje no verbal. La congruencia entre estos niveles y sus elementos es indispensable para que la comunicación refleje claridad y veracidad.
- El contexto donde se produce el hecho comunicacional determina, en gran parte, el significado del mismo.
- Los símbolos, vestimenta y objetos de uso, aunque no corresponden a lo que hemos denominado lenguaje no verbal, representan, muy a menudo, la imagen o mensajes de sí mismo que el individuo desea comunicar por medio de estas vías. Los símbolos (autos, diplomas, trofeos, anillos de diamantes o bolígrafos determinados, por ejemplo) establecen entre el usuario y el

resto de las personas diferencias o similitudes (yo soy o tengo: “poder, conocimiento, éxito, dinero, prestigio, estatus, influencia”). Es importante observar todo alrededor del cliente, cada cosa nos habla acerca de su personalidad, de la imagen que desea proyectar, etc. Así mismo, la interacción entre el cliente y esos objetos, es decir, la forma y frecuencia como se abordan y utilizan cualquiera de estos elementos dentro del contexto de la comunicación, se convierte en mensajes corporales, los cuales dan información de la experiencia interior (cognitiva o emocional) del cliente.

### C. Maquillaje y control corporal

El ser humano aprende culturalmente a reprimir u ocultar sus emociones o cualquier signo que pueda ser utilizado para descalificarlo socialmente. Este mecanismo simplemente representa el bloqueo de una energía que se traduce en posturas, gestos o movimientos completamente contrarios a la energía emocional que en ese momento el individuo experimenta. Es impresionante la energía mental, física y emocional que se invierte en revertir la verdadera necesidad, creando una respuesta sustituta y opuesta a la original.

Ejemplo: El cliente dice: “Los hombres aquí no sienten miedo” Inmediatamente el cliente cambia la cara y sonrío, tienes que proyectar seguridad.

El coach observará el esfuerzo por controlar la emoción que se manifiesta en la rigidez y presión de algunas partes de su cuerpo, como la espalda, manos, piernas, quijada (mordida), cambio en la coloración de la cara u orejas, sudoración, movimiento de los pies, etc.

El coach observará todas las incongruencias comunicacionales y simplemente se las describirá a su cliente. El cliente responderá y dará su interpretación, la cual es la que nos interesa y servirá de material para el trabajo de coaching que facilitamos.

### D. Elementos de la comunicación no verbal.

La comunicación no verbal puede observarse desde los siguientes elementos o factores:

1) ¿Qué observamos en el cliente?

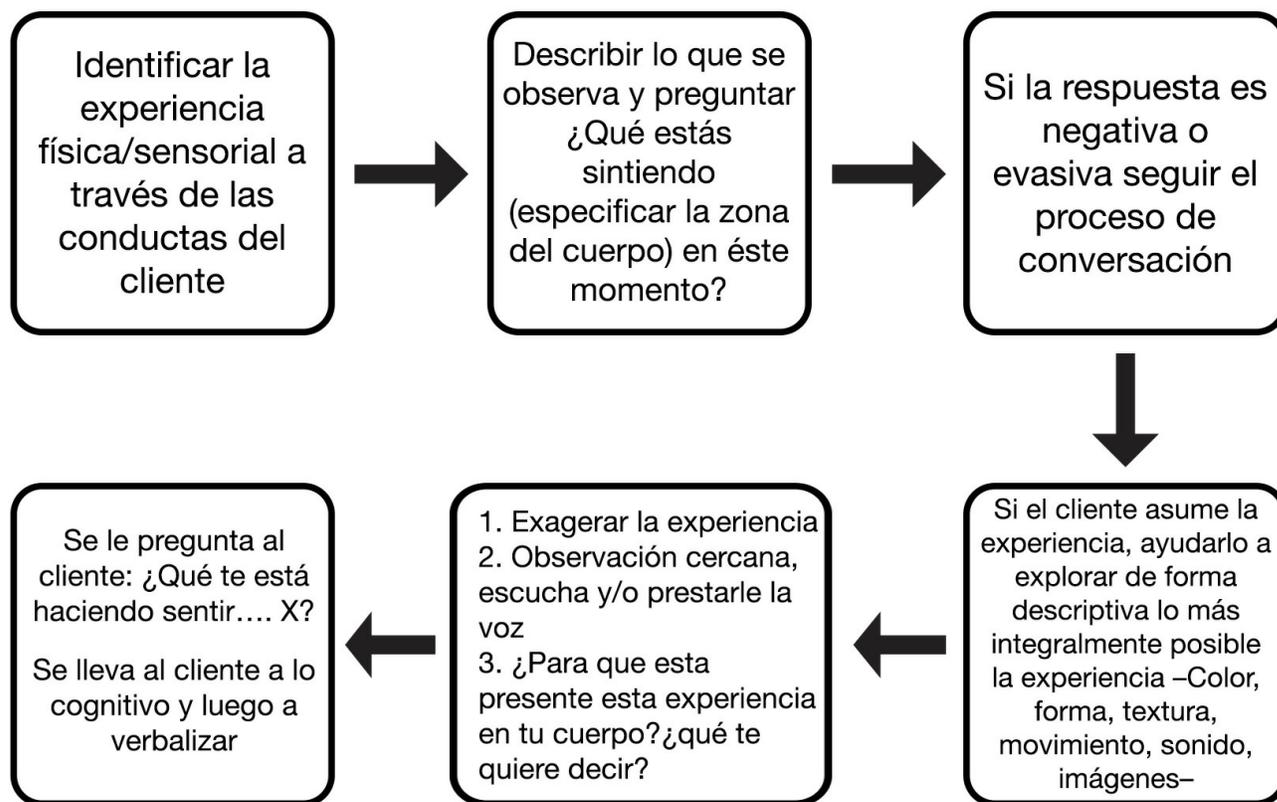
- **Cara:** ceño, sonrisa, mueca, coloración, quijada (mordida), movimiento de los labios, boca abierta o cerrada, uso de la lengua.
- **Cabeza:** movimientos hacia arriba, abajo, lados, sin movimiento –rígida.
- **Ojos:** movimientos oculares, alteraciones de la pupila, contacto visual.
- **Cuerpo:** postura, posición de brazos y piernas, distanciamiento, cercanía, ritmo respiratorio, sudoración, gestos particulares, movimiento de manos, movimiento de dedos, tensión, relajación, boca seca, salivación, manos húmedas, balanceo o rigidez del cuerpo.

- **Voz:** tono, ritmo, modulación, cambios repentinos.

2) ¿A través de qué percibe el coach el lenguaje no verbal?

- **Vista:** Se percibe el tamaño, forma, color, movimientos, ubicación o posición del cuerpo y sus componentes.
- **Oído:** Escuchar el ritmo y el tono de la voz, su rapidez o lentitud y diferenciar su tono y volumen, es decir, si es fuerte, bajo, agudo o grave.
- **Olfato:** Percibir los diferentes tipos de olores y diferenciarlos entre sí.
- **Tacto:** Capaces de percibir, a través del contacto o cercanía física, las diferentes temperaturas, texturas, el nivel de tensión o relajación del cuerpo.

## Pasos para la exploración de la experiencia corporal



A continuación, un ejemplo real de una sesión de coaching que puede ilustrar el manejo a través del cuerpo y su alcance. Es importante comentar que la aplicación de la técnica estará sujeta al criterio del coach y que su efectividad siempre estará condicionada por la experiencia de quien la aplica, la situación específica y las características del cliente.

Andrés tiene 34 años y es un ejecutivo regional del área de mercadeo en una importante empresa de servicios. Esta es la 5a. sesión de coaching y su apertura al proceso ya es más fluida y relajada.

**Coach:** (sesión ya iniciada hace algunos minutos).

Andrés, según tengo en mis registros, hoy compartirás la información acerca de la tarea que diseñaste para aplicar a tu equipo de trabajo. ¿Estoy en lo correcto? ¿Deseas trabajar o comentar algo en particular?

**Andrés:** Sí, estás en lo correcto W., sigo teniendo el mismo problema; percibo que mi equipo de trabajo no termina de aceptarme como líder.

**Coach:** Ok, y ¿qué deseas hacer con lo que percibes?

**Andrés:** Sí, ya lo sé..., tengo la opción de dejar las cosas como están, la opción de enfrentarlos autoritariamente y la opción de comunicarme y ser transparente.

**Coach:** Y ¿qué deseas hacer?

**Andrés:** Racionalmente sé que debo ser asertivo y desde la comunicación transparente, afrontar el tema; pero, en la realidad, me freno y no lo hago. (En este momento, el coach nota como, al abordar el tema del “debo y no lo hago”, Andrés comienza demostrar rigidez en su espalda y su cuello).

**Coach:** Escucho que dices “debo” ser asertivo, ¿qué es lo peor que pudiera suceder si dejas de ser asertivo?

**Andrés:** Pues no sé, ¿que fracase?, ¿qué me rechacen aún más?... No puedo fracasar porque eso echaría por tierra todos los planes que tengo para mi vida. Esa no es una opción para mí, o gano o gano.

**Coach:** Escucho decir que “fracasar no es una opción para ti”... ¿Correcto?

Sin embargo, hace algunos minutos comentaste que, cuando tienes que tomar acción y resolver, te frenas y no lo haces. Observo una incongruencia con lo que dices creer y lo que haces en la realidad. ¿Qué sucede con esto?

**Andrés:** (Se queda mirando fijamente al vacío y lentamente comienza a mover su cuello en forma circular).

**Coach:** Observo que mueves tu cabeza, ¿sucede algo?

**Andrés:** Tengo de nuevo esa sensación de rigidez, como si estuviera paralizado o con un peso enorme a cuestas. Esto me pasa cada vez que deseo hablar con mi equipo o

cuando estoy en reunión con ellos.

**Coach:** Ok, mantén tu atención en esa sensación... Explora la sensación de rigidez... ¿Dónde comienza?... ¿Dónde termina?... Explora la rigidez lentamente...

**Andrés:** Es una sensación que me da punzadas, me adormece y me pone pesado. Es como tener una armadura puesta... Comienza en la espalda abajo y sube hasta mi cabeza.

**Coach:** Comienza a aumentar el nivel de tensión de tu espalda y cuello..., lentamente aumenta el nivel de rigidez..., más..., más...; toda tu cabeza está paralizada... Cada respiración aumenta tus punzadas... Lleva tu atención a la experiencia.

**Andrés:** Luego de varios minutos de contacto con su experiencia de rigidez, Andrés expresa verbalmente: “Tengo miedo..., esa es mi experiencia en este momento... Jamás había sentido el miedo tan de cerca. (silencio)...Tengo miedo a fracasar..., no quiero fracasar (su cuerpo se pone más tenso)... Ese peso en mi espalda..., no lo quiero más en mi vida.

**Coach:** Pon tu atención en ese peso de tu espalda..., hazlo más grande y pesado..., centra tu atención en el peso..., cada vez más pesado.

**Andrés:** Veo a mi familia, siento a mi familia a mi espalda...; me dicen: tú no puedes..., tengo que demostrar que sí puedo... ¡Sí puedo!... Tengo que poder... Tengo que poder, no puedo fallar... (llanto).

Esta técnica permite ir más allá de la simple repetición, permitiendo la toma de conciencia del cliente en una experiencia hasta el momento desconocida.

La carga en la espalda es la metáfora de una obligación, “DEBE O TIENE”, que el cliente se impuso en un momento de su vida. Esta ancla negativa acompaña al cliente en cada paso que da y condiciona sus respuestas emocionales, mentales y conductuales.

Al tomar conciencia de la energía emocional bloqueada en su espalda y cuello, el cliente podrá establecer acciones que le permitan fluir esa energía y expresarla de forma funcional.

## **DESDE LO CONDUCTUAL**

El proceso de coaching, generalmente, se hace más sencillo y potente cuando se trabaja con comportamientos o resultados. Cualquier imagen, idea, pensamiento, palabra, historia, sensación, tensión necesita llevarse a conductas específicas o resultados medibles.

Todo lo que esté fuera de comportamientos o resultados está caracterizado por juicios, generalizaciones, omisiones y distorsiones, lo que hace que la comunicación sea deficiente.

Cuando se hace coaching, es esencial saber cuál es el significado “más real y específico” que el cliente le da a una situación, palabra, percepción o sensación. Cuando un cliente dice: “Estoy devastado”, esa expresión puede tener cantidades de interpretaciones, significados y aspectos colaterales escondidos. El tema está que, como compartimos el mismo lenguaje, suceden varias cosas que distorsionan todo el proceso comunicativo. Ver las siguientes opciones:

Devastado: Tal como “yo” (el interlocutor) creo y pienso que significa la palabra o expresión del cliente según el diccionario, cultura o contexto.

Devastado: Tal como “yo” creo que él está. Percepción que surge a partir de la observación o conocimiento de la persona, independientemente de lo que él crea o diga.

Devastado: Tal como “yo” creo e interpreto que el cliente está queriendo decir.

Devastado: Tal como el cliente cree que está, independientemente del significado formal del término.

Devastado: Tal como el cliente cree que debe estar, según patrones culturales o de contexto, independientemente de cómo se sienta en realidad.

¿Qué desea decir el cliente?

Hacer coaching, desde esta “realidad”, es complejo. El problema está en que si el coach habla el mismo idioma del cliente, se cree saber lo que quiere decir y simplemente se incorpora el mapa o interpretación del coach en lo que hace y dice el cliente. En ese momento no se ve al cliente para simplemente hacer una proyección en él. Para evitar esta situación se pregunta al cliente lo siguiente:

¿Qué entiendes por devastado?

¿Qué haces cuando estás devastado?

¿Qué dejas de hacer cuando estás devastado?

¿Qué logras cuando estás devastado?

¿Qué dejas de lograr cuando estás devastado?

El resultado a las preguntas serán respuestas que ofrecen una especificidad mayor respecto a cómo se significa y se vive interiormente una situación externa.

¿Qué se entiende por comportamiento en el contexto de coaching? Simplemente son acciones medibles, observables y confiables.

El coach puede trabajar temas tan abstractos como el amor o desamor desde lo que el cliente puede hacer o lograr. El coach puede trabajar el éxito más efectivamente cuando conoce qué entiende el cliente por éxito y segundo cuando el cliente puede aterrizar, en términos de conductas y resultados, lo que él entiende por éxito.

Si tienes éxito ¿Qué haces? Si tienes éxito ¿Cómo lo haces?, ¿Qué resultados alcanzarías para llamarte exitoso? ¿Qué emoción siente una persona exitosa?

Al trabajar desde conductas y resultados, el proceso de coaching se convierte en algo digerible y da al coach mayor posibilidades de un trabajo efectivo. A continuación, las características más relevantes en el proceso de intervención en la puerta de acceso desde lo conductual:

- Toda conducta es medible, es decir, se puede contar; toda conducta es observable, es decir, se puede ver y es confiable, lo que significa que varias personas diferentes tendrán la misma opinión sin lugar a dudas.
- Los comportamientos son acciones, no experiencias subjetivas. Hablar de compromiso no tiene nada que ver con el proceso psicológico o sensorial de la persona comprometida, tiene que ver con conductas específicas, tales como: llegar a la hora pautada, cumplir con las metas establecidas, aceptar ayudar cuando se le solicita, etc.
- Las conductas que se trabajan en el proceso de coaching, necesariamente deben estar bajo la influencia directa del cliente. Es decir, son sus conductas y no las de terceras personas las que determinarán los resultados.
- Los coaches trabajan con comportamientos que significan acciones específicas. Cuando un cliente se sitúa desde la “no actividad”, por ejemplo, dejar de fumar o no fumar, dejar de llegar tarde o no llegar retrasado, no gritar o abstenerse de gritar, el coach saca al cliente de la inactividad, ya que “no hay que hacer nada” para NO fumar o No gritar, etc. Trabajar con comportamientos desde el coaching significa realizar acciones en pro de una meta. El coach puede hacer la siguiente intervención:

¿Qué harás para llegar antes de que comience la reunión?

- Voy a llegar 5 minutos antes de la hora pautada.
- Mi meta es ser puntual en las reuniones de equipo semanal.

¿Qué puedes hacer para romper con el hábito de fumar?

- Deseo tener una vida sana.
- Mi meta es correr 10 kilómetros diarios.

De este modo, se dispone de los resultados que informan de las consecuencias de los comportamientos efectuados. Los resultados tienen como característica básica que son cuantificables, observables y deben ser redactados de manera positiva.

Conductas	Resultados
Acciones de las personas	Consecuencias producto de las acciones
Se pueden observar las acciones	Se pueden observar las consecuencias
Se observa en presente	Pueden observarse fuera del momento preciso de ocurrencia
Se pueden cuantificar, son comportamientos	Se pueden contar, se expresan en forma de metas
Se expresa lingüísticamente en gerundio	Se expresan lingüísticamente en participio pasado
Esta bajo control del ejecutante	Esta directamente relacionada con una estrategia de desempeño
Permite reforzar o corregir comportamientos específicos	Permite orientar las estrategias de desempeño a resultados concretos en términos de tiempo y cantidad.

Expresión, experiencia, situación	Especificación
<p><b>Sensorial</b></p> <p><b>"Siento un vacío"</b></p>	<p>¿Qué entiendes por vacío?</p> <p>¿Donde se localiza el vacío?</p> <p>¿Cuáles características tiene ese vacío?</p> <p>¿Qué sucede cuando experimentas el vacío?</p> <p>¿Qué haces cuando experimentas el vacío?</p> <p>¿Qué dejas de hacer cuando experimentas el vacío?</p> <p>¿El vacío viene acompañado de alguna emoción?</p>
<p><b>Líder</b></p>	<p>¿Qué entiendes por líder?</p> <p>¿Qué comportamientos hace una persona para que usted lo califique como líder?</p> <p>¿Qué resultados debe obtener alguien para que usted lo denomine como líder?</p>

## Indicadores para identificar la creencia limitante

### A nivel fisiológico/corporal (no verbal):

- Tensión muscular
- Rigidez postural
- Temblor
- Cambio en la coloración de piel
- Sudor

- Contracción de pupilas
- Boca seca
- Manos mojadas
- Muchos movimientos gestuales, posturales (repetición)
- Ritmo al hablar
- Lagrimas
- Tono de voz
- Pestañeo

Es importante observar estos comportamientos dentro del contexto de la conversación + espacio físico + historia + discurso + personas presentes + estilo de comunicación.

Se busca congruencia o incongruencia en la comunicación. Se descartan los juicios, solo se generan hipótesis. Estas miradas se transforman en preguntas:

- Observo -se describe la conducta- ¿Sucedde algo?
- Está consciente del comportamiento X.
- “Si llevas la atención por unos minutos a...” -se describe la conducta- “Di qué imagen, emoción o pensamiento aparece”.

En base a la respuesta, se pregunta:

- Lo que surge de la respuesta, ( pregunta por parte del coach).
- Simplemente comentarle que se haga consciente del comportamiento o situación.
- En lugar de ese comportamiento o reacción que pudiera tener, pedir que lo sustituya por otro comportamiento.
- ¿Qué te hace tener esa experiencia en tu cuerpo?

El cliente necesita que el flujo de energía bloqueado con ese comportamiento o reacción se restituya con conciencia y se tomen acciones para restituir el continuo de flujo energético.

Esto significa acciones que satisfacen necesidades, solucionan conflictos o situaciones, permiten expresar emociones u opiniones, en vez de reprimir o bloquear esa energía traduciéndola en tensión, hiperactividad o rigidez

Observo que tu espalda esta tensa y rígida. ¿Estás consciente de ese hecho?

¿Puedes describir la sensación física de tensión que experimentas.

Lleva toda tu atención a la espalda. (Comienza la conexión).

¿Qué está sucediendo en este momento? ¿Acompaña alguna imagen, sonido, sensación, voz, asociada a tu tensión en la espalda?

Manteniendo la atención en la tensión física de la espalda, ¿puedes describir qué emoción acompaña a esa experiencia?

¿Qué pensamientos acerca de ti mismo aparecen? ¿Qué pensamientos acerca de tu tensión aparecen? ¿Qué otros pensamientos aparecen?

## A nivel lingüístico

Cada vez que la persona exprese una idea con las siguientes palabras:

Debo  
Tengo  
Nunca  
Siempre  
Todo(s)  
Nada  
Jamás  
No puedo  
Nadie  
No tengo  
No soy

Es importante estar alerta a estas expresiones, ubicándolas dentro del contexto de la conversación + espacio físico + historia + discurso + personas presentes + estilo de comunicación + postura/cuerpo. Se busca congruencia o incongruencia en la comunicación. Se descartan los juicios, solo se generan hipótesis. Estas miradas se transforman en preguntas:

A. “Escucho que dices...”: –se repite textualmente la palabra o frase-

B. Se pueden preguntar muchas cosas dependiendo de la fase de intervención, por ejemplo:

- ¿Qué razones tienes para creer eso?
- ¿Qué te hace pensar así?
- ¿En qué sustentas esa afirmación?

- ¿Qué es lo peor que pudiera suceder si lo hicieras/o dejaras de hacer?
- ¿Si sucedió una vez, significa que siempre será así?
- ¿Qué te impide hacerlo?

La intención es facilitar la toma de conciencia del cliente sobre sus posibles creencias limitantes respecto a algo y que, de ser posible, revise ese mapa o ideas al respecto y las confronte si fuera necesario.

## **A nivel sensorial**

Tiene que ver con las sensaciones, sonidos o imágenes internas que acompañan la experiencia del cliente. Estas experiencias sensoriales son disparadoras de comportamientos o estados de ánimo que bloquean, predisponen o limitan al individuo en su actuación.

La intención es identificarlas, explorarlas y cambiarlas, como un nivel de intervención de apoyo o reforzamiento al trabajo de cambio.

Herramientas:

- Submodalidades
- Anclaje

## **A nivel emocional**

Se busca congruencia o incongruencia en la comunicación. Se descartan los juicios, solo se generan hipótesis. Estas miradas se transforman en preguntas:

- “Observo...” –se describe la conducta observada- ¿Sucede algo?
- ¿Eres consciente de ese comportamiento?
- ¿Qué emoción estás sintiendo?
- ¿Tienes alguna sensación física que la acompaña?
- Si pones tu atención por unos minutos en esa emoción o sensación física, dime qué imagen o pensamiento aparece.

- ¿Qué te hace experimentar esa emoción?

En esta primera fase, el nivel de motivación o disposición del cliente a cambiar es muy bajo o inexistente, aunque hay excepciones donde el cliente está muy claro de su necesidad de cambio y es alta su disposición a comprometerse con acciones que lo generen.

Cuando la situación sea de confusión y baja determinación hacia el cambio, el coach se adecua a esta realidad y acompaña empáticamente al cliente en lo que entiende es una parte natural dentro del ciclo, evitando confrontar, ya que esto provocaría el aumento de la desmotivación y la resistencia al cambio. En ese momento, el coach sabe que el cliente no está preparado para comprometerse con acciones concretas de cambio. Esta fase y la siguiente son críticas dentro del proceso de cambio, ya que, si se quiere, determinarán cómo el cliente iniciará la transición desde la ambivalencia o parálisis al compromiso.

Dentro del modelo, la tarea del coach en esta Fase 1 es identificar y abrir lo que se denomina “puertas de acceso”. Cada puerta es una forma específica de expresión de la creencia limitante que, de ser abierta adecuadamente, abre la entrada a niveles más profundos de la estructura de la creencia. Es el cómo las creencias nos hablan y expresan de forma tangible su modelo de mundo. Para el cliente es, quizá, el primer acercamiento guiado y consciente a su experiencia de bloqueo expresada a través del dolor emocional, tensión corporal o una frase limitante. Por ejemplo, el darse cuenta y entender cómo se siente esa energía a lo largo y ancho de todo su cuerpo, permitiéndose experimentarla y entenderla sin rechazarla, es el paso inicial a la liberación total de sus potencialidades como ser humano. La posibilidad de darse cuenta y experimentar abre las opciones de comprender, conocer y especificar “cómo está percibiendo”, “cómo está significando” y, de manera simple, el cliente descubre que detrás de la tensión en la espalda había una percepción muy concreta de sí mismo frente a una situación. Por ejemplo: “Creo que es muy difícil para mí”. El llegar a esta idea o percepción y poder verbalizarla abre el camino para entender lo que le hace creer, sentir y actuar dentro de lo que para él significa “muy difícil”. Para el coach profesional, observar esta experiencia es presenciar el lenguaje y cualidades del sistema de creencias del cliente; a través de este conjunto de expresiones se hace tangible la experiencia interior. Detrás de la expresión: “Creo que es muy difícil para mí”, están conectadas otras percepciones limitantes, creencias normativas, mapas sensoriales, estrategias de comportamientos, pensamientos y emociones.

Se cubre así el objetivo en esta Fase 1, cuando el coach facilita estos maravillosos descubrimientos iniciales en la experiencia del cliente, este es capaz de organizar e integrar la información y la verbaliza.

### **Tareas recomendadas Fase 1: Identificación**

El objetivo de esta fase es que el cliente identifique la creencia limitante y sea capaz de reconocer, explorar y verbalizar, de forma específica, su experiencia. Aquí el trabajo está centrado en la toma de conciencia de sus bloqueos por parte del cliente.

Tarea	Descripción	Objetivo	¿Cuándo aplicar?
Auto observación	Dentro de un contexto específico o realizando una tarea concreta, se le solicita al cliente que tome consciencia de aspectos de su experiencia interior, lenguaje verbal o no verbal	Toma de consciencia y establecer relación entre diferentes variables	Es importante que el cliente monitoree o auto observe sólo un par de cosas. En las situaciones reportadas por el cliente como críticas. Solicite un reporte verbal, qué hizo, sintió o pensó en el transcurso de la situación.
La carta	Se le solicita al cliente que se convierta en su problema y más que eso, se convierta en las causas que originan su situación. Siendo la "Causa" y desde ese rol le escribirá una carta a la persona a quien tiene dominada. Centra su discurso en ¿para qué? y ¿cómo lo tiene sometido?	Toma de consciencia respecto al tema de coaching que necesita trabajar	Puede ser sugerida como tarea para la casa a personas que dan vueltas alrededor de temas sin establecer conexión con ninguno.
La sugerencia (*)	Se le solicita al cliente que hasta la próxima sesión de coaching elabore una lista de las cosas que desearía solucionar en su vida, en el momento actual sin importar cuales.	Facilitar la clarificación de necesidades en el cliente.	Puede ser sugerida como tarea para la casa a personas que dan vueltas alrededor de temas sin establecer conexión con ninguno en específico.

## FASE 2. CREAR CONDICIONES

El objetivo central de la Fase 2 es crear condiciones para facilitar el cambio. Facilitar que el cliente aumente significativamente los niveles de seguridad en sí mismo y los motivos que le impulsen a cambiar. La estrategia que se desarrollará, tanto en esta fase como en todas las demás estrategias de coaching, será la exploración de la creencia o percepción limitante descubierta y verbalizada en la Fase 1. En este sentido, el coach, de manera integral, facilitará la revisión con respecto a las características que posee, formas, contexto, estrategias emocionales y conductuales, con sus derivaciones, consecuencias y beneficios que le genera. ¡El coach necesita preguntar y explorar estrictamente todo!

Este proceso reflexivo y analítico permitirá al cliente generar una visión integral de su situación, contexto, estrategias y consecuencias. En esta fase o momento reflexivo, cesa la reactividad y el cliente aprende a distanciarse, así sea por algunos momentos, de su situación para observarla, comprenderla desde todas los ángulos posibles. El coach enfoca su interés en facilitar simplemente la exploración, evitando generar confrontaciones innecesarias o extemporáneas que puedan incrementar la resistencia del cliente, provocando bloqueos que dificulten el avance del proceso.

Esta toma de consciencia del individuo permitirá no solamente darse cuenta de como él construye y significa la situación que le ocupa, sino que comiencen a gestarse, de manera natural, nuevas y "funcionales" formas de mirar y resignificar la realidad. Lo cual produce, en el inmediato o corto plazo, los siguientes resultados:

- Aumento de las razones que favorecen el cambio.
- Toma de responsabilidad por la situación.
- Nuevas opciones de posibles respuestas.
- Mayor y mejor comprensión de la situación.
- Aumento de la motivación para emprender otras acciones de exploración personal.
- Proceso inicial de reevaluación de sí mismo y el entorno.
- Aparición de nuevas resistencias y creencias limitantes.
- Energía suficiente para diseñar un primer plan de acción que le permita avanzar hacia una meta.

Fase del proc. de cambio	Objetivos de la fase	Características de entrada del cliente	Características de salida del cliente	Estrategias y actividades de coaching
Fase 2 Crear condiciones para facilitar el cambio	El cliente evaluará de forma completa todos los elementos, características, interacción con el contexto y consecuencias a favor y en contra que genera la percepción limitante detectada. Aumento de su motivación a emprender el cambio. Diseño de un plan de acción.	El cliente pudiera entrar a esta etapa algo tense, desconfiado, con resistencia. Experimenta ambivalencia en su decisión de explorarse a profundidad, incomodidad de exponerse frente a otra persona y miedo de pensar si quiera en el cambio. En el momento 2 pesan más los factores que incitan al cliente a mantener la situación que, aquellos que impulsan y fortalecen la decisión de cambiar.	El cliente se ha dado cuenta de los factores e interacciones que están involucrados en la situación que le ocupa, es capaz de verbalizar que gana y pierde, así como, reconocer su responsabilidad en la situación. Las variables a favor del cambio se han movido favorablemente. Disposición a iniciar pasos concretos hacia el cambio o logro de metas específicas.	Observación Escucha Pregunta Se privilegia facilitar el darse cuenta que, el confrontar. Detección de omisiones Detección de distorsiones Mirada integral al tema, énfasis en las interacciones y el contexto: ¿Dónde sucede? ¿Cuándo sucede? ¿Quién no sucede? ¿Quiénes están presentes? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Qué significados otorga? ¿Qué obtiene? Especificación de significados. Establecimiento de Balance de decisión. Responsabilizarse. Contención emocional en caso de ser necesario, tomar consciencia de su emoción y significado. Trabajo con la resistencia a favor del proceso de cambio. El coach alerta respecto de otras puertas. Elaboración de un Plan de acción.

## Cuadro sinóptico Fase 2

### Fase 2 “Exploración integral de la creencia limitante”

Habilidades	Técnicas recomendadas	Estrategias de coaching
<b>Observar</b>	Especificación conductual Preguntas exploratorias Técnica de posiciones perceptuales.	Centrarse en las fortalezas: Reforzamiento positivo Experiencias de éxito
<b>Escuchar</b>	Estrategia de éxito Vs estrategia de fracaso	Posibilitar nuevas miradas
<b>Preguntar</b>	Nivel de expectativa de cambio Nivel de confianza personal frente al cambio. Balance decisional Plan de acción	Uso a favor de la resistencia Establecer pequeñas y realistas metas. Plan de acción de cambio.

## Proceso psicológico

Dentro de esta segunda fase van a producirse al menos dos acontecimientos de importancia central en un proceso de cambio; el primero de ellos tiene que ver con la preparación subjetiva de la decisión de cambiar y está sustentado en el marco teórico que propone la investigación de la influencia de las expectativas en el proceso de adopción o de modificación de hábitos de conducta; es la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1986), la cual sostiene que la motivación y acción humana están organizadas y dirigidas fundamentalmente por las creencias de control que integran tres tipos de expectativas:

- Expectativas de situación-resultado, en las que las consecuencias se producen por hechos ambientales, independientemente de la acción personal.
- Las expectativas de acción-resultado, en las que el resultado es producto de la acción personal.
- La autoeficacia percibida, referida a la confianza de la persona en sus capacidades (potenciales)

para realizar los cursos de acción que se requieren para alcanzar un resultado deseado.

En este sentido deben suceder al menos cuatro variables:

- El cambio que se busca es **deseable** desde lo valórico personal, contextual, coyuntural y sociocultural global.
- Conocer –lo apropiado/difícil– los comportamientos necesarios para alcanzar el resultado deseado.
- Credibilidad en la capacidad para realizar los comportamientos requeridos.
- Alto nivel de respeto al valor personal y al merecimiento con respecto a la meta y las acciones.

El proceso de cambio tiene condicionantes “muy racionales”: ¿Qué gano? ¿Qué pierdo? ¿Costos de cambiar? ¿Costos de quedarme igual? Si el proceso de cambiar, según el cliente, requiere de mayor esfuerzo y costos respecto a los beneficios que se han estado obteniendo con el actual estatus, seguramente la resistencia al cambio será mayor.

Por lo que el coach profesional sabe que el cliente, la mayoría de las veces, tiene más razones para quedarse como está que para emprender cambios que le asustan, pues no tiene bien valorado y claramente definidos los beneficios. De allí, que oriente todo el proceso a establecer patrones que permitan al cliente darse cuenta de que el cambio es deseable, darse cuenta claramente de que le permite ganar más que perder y de que puede iniciar el cambio con altas probabilidades de éxito. Si esta fase psicológica no se cubre de manera coherente y exitosa, las probabilidades de cambiar del cliente de manera consistente son muy escasas.

El segundo acontecimiento se da paralelamente al fortalecimiento de la autoeficacia y como producto de la exploración integral de la limitación verbalizada. La exploración integral tiene un primer propósito que es aumentar la conciencia por parte del cliente respecto a cómo su limitación opera y una segunda intención que está orientada a descubrir la estrategia de desempeño y el ciclo de fracaso representado en:

- Lo que hace el cliente.
- Cómo lo hace el cliente.
- Cuándo y dónde lo hace el cliente.
- Los resultados que obtiene.

La estrategia de desempeño siempre estará inspirada, impulsada y controlada por el sistema de creencias y hábitos limitantes presentes en el cliente. Por lo que, al conocer qué hace y qué estrategia repite “disfrazada” o “maquillada” de nueva y ponderosa, el coach podrá ayudar a romper el ciclo de fracaso en la estrategia de desempeño y en el mapa de mundo que apoya a dicha estrategia. Conocer la estrategia seguida hasta el presente permitirá al coach y al cliente revisar los planes de acción

para que estas no se repitan una y otra vez.

## **TÉCNICAS RECOMENDADAS DENTRO DE LA FASE 2**

Realizando una selección entre un amplio espectro de opciones de técnicas potentes y efectivas, se pueden considerar al menos la utilización de las siguientes técnicas:

- Especificación conductual.
- Preguntas exploratorias.
- Posiciones perceptuales.
- Estrategia de éxito vs. estrategia de fracaso.
- Nivel de confianza personal frente al cambio.
- Balance decisional.
- Plan de acción.

### **Especificación conductual**

Ya relatada en el desarrollo de la Fase 1, esta técnica permite al coach llevar el lenguaje verbal distorsionado, “abstracto” o “metafórico” a conductas concretas que permiten una efectiva intervención del coach. Se recomienda el uso y aplicación del metamodelo del lenguaje desarrollado por la PNL. El metamodelo intenta recuperar la información modificada en los procesos de generalización, eliminación y distorsión.

Para las siguientes distorsiones del lenguaje el modelo propone las siguientes preguntas:

SIEMPRE – NUNCA – JAMÁS - TODO - NADA – NADIE: ¿Siempre? ¿Nunca? ¿Jamás?

SIEMPRE tengo problemas con mi Jefe: ¿SIEMPRE has tenido problemas con tu Jefe?

NUNCA hago NADA bien: ¿NUNCA has tenido la experiencia de hacer algo bien?

NADIE me ama: ¿NADIE te ha amado en tu vida?

SUJETO DIFUSO: ¿QUIEN específicamente?

No me escuchan: ¿QUIÉN específicamente no te escucha? ¿Qué hacen para que tú afirmes que no te escuchan?

Quisieron hacerme daño: ¿QUIÉNES quisieron hacerte daño? ¿Qué hicieron para que digas que quisieron hacerte daño?

Ahora les voy a responder: ¿A QUIÉNES responderás? ¿Qué harás para responderles? ¿Cómo les responderás?

MEJOR – MÁS – PEOR: ¿Comparado con qué?

Esto es lo MEJOR para mí: ¿MEJOR comparado con qué?

Estas son los libros MÁS baratos: ¿MÁS baratos que cuáles?

José es el PEOR trabajador: ¿PEOR comparado con quién? ¿Qué hace José para que tú afirmes que es el peor trabajador? ¿Qué deja de hacer José...?

IMPRECISIONES: Cómo, cuándo, dónde, qué, quiénes

Mi jefe me rechazó: ¿CÓMO te rechazó específicamente? ¿Qué hizo específicamente para rechazarte?

No quieren darme una oportunidad: ¿QUIÉNES no quieren darte una oportunidad? ¿Cómo no quieren darte una oportunidad? ¿Qué hacen para no darte una oportunidad?

Voy a mejorar la comunicación: ¿QUÉ significa para ti mejorar la comunicación? ¿Qué vas hacer para mejorar la comunicación?

BUENO/MALO VERDADERO/FALSO CORRECTO/INCORRECTO: ¿Quién? ¿Para quién? ¿Cómo?

Los hombres no lloran: ¿QUIÉN dice que los hombres no lloran?

Es MALO ser ateo: ¿PARA QUIÉN es malo ser ateo?

Su manera de ser me irrita: ¿CÓMO te irrita su manera de ser? ¿Qué hace esa persona que te irrita?

TENGO - PUEDO - DEBO: ¿Qué pasaría si...? ¿Qué te impide...? ¿Qué sucedería si...?

TENGO que complacerlo en todo: ¿QUÉ PASARÍA SI no lo hicieras?

NO PUEDO cambiar la situación laboral: ¿QUÉ TE IMPIDE cambiar la situación laboral? ¿Qué necesitas hacer para cambiar la situación laboral?

DEBO hacer las cosas de manera perfecta: ¿QUÉ SUCEDERÍA SI no lo hicieras? ¿Qué son las cosas de manera perfecta? ¿Qué necesitas hacer? ¿Cómo necesitas hacerlas para que afirmes que están perfectas?

ADIVINACIÓN: ¿CÓMO LO SABES?

Ya sé lo que estás pensando: ¿Cómo lo sabes?

Él debería saber lo que yo me esfuerzo: ¿CÓMO podría saber él, lo que tú te esfuerzas? ¿Qué haces para esforzarte? ¿Cómo lo haces al esforzarte?

Sé por anticipado lo que él va a decir cuando vuelva: ¿QUIÉN te lo contó?

Evitar preguntar utilizando POR QUÉ, ya que esta pregunta conduce a respuestas relacionadas con justificaciones y con causas lineales.

## **Preguntas exploratorias**

Son aquellas que permiten al cliente y al coach, dentro del proceso de conversación, conocer de manera integral y detallada los diferentes aspectos que integran su creencia, sus acciones o respuestas, emociones y consecuencias. Estas preguntas nos llevan a conocer el qué, cómo, para qué, cuándo, quiénes, cuántas veces, dónde, de la situación específica que el cliente explora.

Nos revela el patrón de fracaso o de éxito asociado con conductas, sensaciones, emociones y mapas mentales o programaciones.

El coach, a través de esta batería de preguntas, permitirá al cliente desarrollar nuevas maneras de ver y entender la situación que hasta ese momento solo enfocaba desde una empobrecida y rígida perspectiva.

El objetivo fundamental de esta Fase 2 es aumentar los niveles de confianza y estimulación de éxito del cliente respecto a su propia capacidad y respecto a la situación que desea transformar. Cuando el cliente presente bloqueos expresados como: “Estoy en blanco”, “No me da la cabeza”, “No sé qué más hacer”, “No se me ocurre nada”, es un momento propicio para implementar alguna de estas técnicas que a continuación se explican.

## **Posiciones perceptuales**

Esta técnica, aunque acuñada por la Programación Neurolingüística PNL, tiene su origen en la famosa silla caliente de la Gestalt y en las dinámicas que Moreno diseñó en la poderosa escuela del psicodrama.

Se escucha en diversas culturas la siguiente expresión: “Tú tienes esa opinión porque estás viendo los toros desde la barrera” o “Dos cabezas piensan mejor que una”.

El objetivo de esta técnica consiste en aprender a ver “el problema” desde distintos ángulos y perspectivas, el cual, hasta el momento, solo es mirado desde un punto de vista limitado.

Cuando se observa con “visión de túnel”, la realidad es percibida de manera limitada, empobrecida, estrecha y sin opciones posibles. La visión, en este caso, no es completa o integral, ya que se ve una perspectiva pequeña de la gran gama de opciones posibles.

Esta técnica invita al cliente a integrar lo que está desintegrado, a enriquecer lo que está estrechamente empobrecido. Es el juego de cambiar las perspectivas sobre las cuales se observa la situación.

La técnica, la cual me gusta llamar “de los muchos ojos”, es llamada así, ya que incorpora a 4 personajes incluyendo al cliente. Juntos darán una visión integral y diferente al tema o situación planteada, obteniendo la integración de perspectivas, emociones, sensaciones desde una comprensión diferente.

Los observadores generalmente son:

- El cliente.
- Dos personas muy sabias a las que el cliente haya conocido y en las que haya confiado plenamente.
- Algún personaje de la historia que aportaría comprensión a la situación por su trayectoria y experiencia.
- Un observador neutral incapaz de tomar posición por nada o alguien en particular.

Cualquier personaje puede ser sustituido por otro, según deseos del cliente o conveniencia para

la observación de la situación. Las preguntas y pasos sugeridos en esta técnica, son:

- El coach forma un círculo de sillas, cada una con el nombre de un personaje indicado por el cliente.
- Al comenzar el ejercicio, el coach está fuera del círculo de invitados.
- Preguntar al cliente que está sentado en su silla ¿Cuáles son las razones para invitar a esta persona a observar? ¿Cómo te puede ayudar?
- El coachee narra la situación brevemente y le pide al personaje que opine al respecto. Luego se sienta en el lugar del personaje a quien se ha dirigido.
- Se solicita al cliente que tome asiento en el lugar destinado a cada personaje y se transforme en él. El coach lo llamará desde ese momento por el nombre del personaje invitado (esto se le explica previamente al cliente). Se transforma en él. Relaja a la persona y la coloca en los huesos y alma del personaje que está representando.
- El coach puede preguntar: ¿Qué llama poderosamente su atención? ¿Qué aspectos cree usted que no se han tomado en cuenta? ¿Qué haría usted en esa situación? ¿Qué sería lo más sabio? ¿Qué sería lo más justo? ¿Qué sería lo más conveniente? ¿Qué sería lo más tonto? ¿Qué fortalezas ve usted en él? Se menciona el nombre del cliente y se señala a la silla vacía donde se sienta él.
- Antes de finalizar, se solicita al cliente que se salga del círculo y se transforme en un periodista que de manera objetiva observa el hecho. Desde ese rol de objetividad, se solicita al cliente-periodista que describa los hechos sin juicios de valor.
- Una vez que han pasado todos los personajes invitados, el coach solicita al cliente que se siente en su silla, cierre los ojos, respire y desde él nos hable de su aprendizaje; cómo amplió su manera de ver la situación; se le invita a que tome una decisión y elabore un plan de acción.

Una vez que se ha trabajado el bloqueo o creencia limitante desde diversos ángulos, se le solicita al cliente que repita su declaración inicial, la cual está anotada textualmente en un papel, pizarra o rotafolio. Por ejemplo: No sé qué hacer, estoy en blanco, no puedo arriesgarme a cambiar, va a ser muy difícil decidir... etc.

Preguntas:

- ¿Cómo ves ahora esta situación?
- ¿Vislumbras opciones diferentes para manejar esta situación?
- ¿Qué opinas de tu creencia?
- ¿Harías cambios en ella?
- ¿Qué le quitarías?
- ¿Qué le agregarías?
- ¿Qué dejarías igual?

Esta etapa de revisar la creencia limitante o bloqueo inicial es muy importante, ya que permitirá conocer si su percepción ha variado. El movimiento puede ser desde distintas perspectivas: cognitivo (cambia la atención sobre lo observado y sus significados), emocional (se siente con mayor

entusiasmo o disminuye el miedo frente a la situación o sus consecuencias), fisiológico (está más relajado y flexible corporalmente), etc. Cuando se producen o se manifiestan estos movimientos, por pequeños que parezcan, el proceso de transformación está activado.

## **Estrategia de éxito vs. estrategia de fracaso**

Una técnica fantástica, que permite sacar al cliente de la limitación o pesimismo, es el trabajo con la estrategia corporal, la cual permite determinar la relación que ha diseñado el cliente a través de su historia de experiencias y aprendizajes, cuando piensa u observa la realidad desde la limitación y sus comportamientos no verbales y corporales. Generalmente, el individuo, al situarse desde la perspectiva del **“no puedo”, “no debo”, “es muy difícil”, “es problemático”, “me lo impedirán”, “jamás lo lograré”**, establece características corporales y fisiológicas características en él que dan información ante la presencia de una creencia limitante.

Así mismo, cuando este individuo está situado desde la perspectiva de una creencia potenciadora o positiva, **“yo puedo”, “eso es fácil para mí”, “tengo todo lo necesario para vencer”**, su estrategia corporal y fisiológica cambia radicalmente.

Esta herramienta, acerca de la estrategia corporal, usada adecuadamente, permitirá al coach determinar la presencia de una creencia limitante frente a una situación, la cual se podrá establecer con claridad a través de la toma de conciencia del cuerpo. El otro aspecto es que cuando aparece la estrategia corporal limitante, se puede comenzar de manera consciente a modificar los patrones de postura y respuesta corporal, facilitando de esta manera la ruptura de conexión o asociación entre creencia limitante y cuerpo, sustituyéndola por las posturas o respuestas asociadas al éxito. Esto le facilitará al cliente establecer patrones más nutritivos en la percepción de la realidad, experimentar emociones placenteras y traer al presente los anclajes y las estrategias de éxito que él ha utilizado en el pasado.

Un aspecto clave para conocer al cliente y el cómo estructura sus acciones de observación de la realidad, toma de decisiones, solución de problemas, recursos personales y experiencia desde su estrategia de limitación es realizar el siguiente ejercicio:

- 1) Cuando el cliente esté inmerso en la burbuja de limitación, se le solicita que describa paso a paso:
  - El problema o situación en tiempo presente.
  - Los factores que intervienen.
  - ¿Qué lo limita o lo hace difícil?
  - Imagen de él frente a la situación.
  - Pensamientos, sensaciones o imágenes que aparecen.

- Las palabras que utiliza para describir.
- La emoción que lo acompaña.
- Cualquier otra estrategia de acción que posea.

Observación de la estrategia corporal: El coach observará los aspectos no verbales que caracterizan a la persona cuando está inmersa en el fracaso o limitación.

- Escuchar su tono de voz.
- Escuchar su ritmo al hablar.
- Gestos.
- Postura corporal.
- Movimientos y ritmo.
- Movimientos oculares.
- Postura y movimiento de la cabeza.
- Proxemia.

2) Una vez establecido con claridad el patrón de pensamiento, respuesta emocional y estrategia corporal y fisiológica desde lo limitante, el coach sacará al cliente de la burbuja limitante y lo colocará en un recuerdo real, cercano y que haya sido súper exitoso en la solución de un problema o situación.

- Se pide al cliente que cierre sus ojos se relaje y vaya al encuentro de ese suceso.
- Solicitar al cliente que lo viva, lo observe detalladamente, lo sienta, lo escuche, lo huelga, etc.
- Se observa su reacción corporal y fisiológica. Se hacen preguntas para que él se haga consciente de su ser en estado de éxito. Aparecerá una estrategia corporal y fisiológica asociada al éxito.
- Observar y establecer, de manera clara y detallada, toda su estrategia corporal y fisiológica en estado de éxito.
- Solicitar que describa cuál fue su estrategia para enfrentar exitosamente la situación.

Esta estrategia permitirá al cliente expresar, de manera natural y clara, las estrategias cognitivas, emocionales, corporales, fisiológica, conductuales de las cuales hace uso cuando se encuentra dentro de las burbujas de limitación o en situaciones donde ha sido exitoso.





		<b>Importancia del Cambio</b>	
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	
<b>Baja</b>	<p><b>Grupo 1:</b> Poco interés en cambiar. No creen que ellos lo pueden lograr así lo deseen.</p>	<p><b>Grupo 2:</b> Buscan cambiar, pero no creen que sean capaces.</p>	
<b>Alta</b>	<p><b>Grupo 3:</b> Creen que ellos pueden cambiar, pero no les interesa hacerlo en éste preciso momento.</p>	<p><b>Grupo 4:</b> Buscan cambiar y creen además que poseen las habilidades para lograrlo.</p>	

(17)

## **Balance decisional**

Otra herramienta muy útil para ayudar al cliente a tomar conciencia de su situación, y que le permitirá salir de zonas grises caracterizadas por la parálisis, es la tabla de costos y ganancias.

El costo de cambiar deberá ser menor al costo que se paga por mantener el statu quo. El beneficio que se obtiene con el cambio deberá ser superior al que se percibe en la actual situación, sin el esfuerzo adicional que significa cambiar. Las personas tienen más razones para quedarse en su situación actual que para moverse de ellas, así lo entienden muchas personas. Esto complica los niveles de motivación y disposición al cambio. La siguiente herramienta tiene como objetivo ofrecer al cliente una visión integral de su situación en términos de costos-beneficios. Adicionalmente, permitirá conocer las creencias que sustentan la decisión de “no cambiar”.

- Se explica al cliente el objetivo del ejercicio, el cual es tener una mirada lo más integral y profunda de lo que él gana y pierde en la actual situación.
- Se solicita al cliente que comience a llenar el cuadro por el renglón que desee hacerlo.
- Se permite al cliente reflexionar y hacer el ejercicio de principio a fin.
- Cuando el cliente reporte que concluyó el ejercicio, el coach procede a leer con el cliente, y seguidamente a preguntar de manera integral.
- El coach busca entender cómo el cliente significa ganancias y costos en su vida. Las consecuencias de perder esas ganancias cuáles serían. Explorar las consecuencias en profundidad.

- El coach busca que el cliente disminuya su resistencia al cambio.
- El coach refuerza las fortalezas del cliente buscando aumentar su nivel de confianza en sí mismo y motivación al cambio.
- El coach hace preguntas clave:
  - a. ¿Qué deseas conservar?
  - b. ¿Para qué te sirve y cómo te sirve?
  - c. ¿Qué deseas cambiar que ya no te funciona?
  - d. ¿Cómo lo cambiarás?
  - e. ¿Qué deseas hacer diferente?

El coach permite que el cliente mantenga en su estrategia comportamental o de creencias de diferentes elementos. Esto le permite al cliente iniciar el cambio con la percepción de que mantiene el control. El foco del coach es ayudar a que el cliente especifique qué deja de hacer y cómo le es útil.

Por otro lado el coach se centra en los cambios que desea realizar y en las ganancias que va a obtener con estos cambios. Aquí entra en juego el principio de totalidad, todos los elementos están interrelacionados y cualquier cambio consistente –por pequeño que sea- terminará creando cambios estructurales en la dinámica de todo el sistema.

- Beneficios de la actual situación.
- Costos de la actual situación.
- Beneficios de cambiar.
- Costos producto del cambio.

Esta visión integral es información “nueva” dentro del sistema y, por lo tanto, comienza a reorganizar el orden del sistema establecido. En este sentido, es normal que se produzcan resistencias cuando el orden de creencias y percepciones se vea amenazado. El solo hecho de ver su situación desde perspectivas diferentes crea condiciones favorables para profundizar el trabajo de transformación de las creencias limitantes.

El cliente pasa, de la simple toma de conciencia y verbalización de algo que le limita en la Fase 1, a la comprensión integral de cómo su creencia de limitación funciona, influye y genera consecuencias en una situación particular de su vida, Fase 2.

¡Cualquier estrategia que permita alcanzar el objetivo de la fase es bienvenida! Las características del cliente, del tema en cuestión y el nivel de confianza entre coach y cliente permitirán diseñar estrategias que faciliten profundizar el darse cuenta, la observación integral y las

conexiones entre los elementos.

En el proceso de evaluación integral, el coach puede utilizar un patrón secuencial de preguntas que es altamente efectivo y que ayuda al cliente a darse cuenta de su estrategia de desempeño y las consecuencias.

¿Cómo lo ves/entiendes? = ¿Qué haces? + ¿Cómo lo haces? = ¿Qué resultados obtienes?

Preguntas derivadas de fondo: ¿Qué te impide hacerlo de otra manera? ¿Para qué lo haces de esa manera? ¿Qué razones tienes para hacerlo de esa manera?

Así mismo, el coach puede, a través de dibujos y *role playing*, escribir una historia, juegos y mapas mentales, crear un ambiente que permita al cliente observar conscientemente “el todo” de la situación.

Si el coach, a través de la observación y escucha dentro de esta fase de exploración, identifica puertas diferentes que se muestran para dar información simplemente siguiendo la metodología que se dará en capítulos posteriores, dispondrá del tiempo conveniente para abrirlas y aumentar el nivel de conciencia del cliente.

De igual manera, si escucha al cliente verbalizar conceptos abstractos, cuidará de especificarlos y de llevarlos a conductas o resultados.

Si se detecta un patrón de distorsiones frecuente y vinculado directamente al tema, vale la pena comenzar a trabajar el desmontaje de la distorsión. El coach debe evaluar que el cliente esté lo suficientemente abierto y motivado para ser confrontado en su forma de percibir la situación; en todo caso, es recomendable y dependiendo del cliente, ir de lo menos a lo más amenazante. Así mismo, el coach debe cuidar de regresar a la revisión integral del aspecto, donde el cliente sea capaz de incorporar una nueva mirada, sin distorsión. En esta fase del proceso lo esencial es que el cliente tome conciencia progresivamente, no obligarlo a cambiar. El proceso de “observar”, “escuchar”, “sentir”, “describir” nuevas opciones va creando y fortaleciendo el surgimiento de nuevas redes neuronales asociadas a los nuevos descubrimientos. *“Cuando el sistema humano de neuronas, los ojos, captan un objeto, sensación, imagen o idea A, por ejemplo, algunos de los sensores de la visión se activan y envían señales a las neuronas ocultas. Las neuronas que se disparan con la señal de entrada aumentan el grado de conexión de ellas. Si el mismo objeto, imagen, sensación o idea A se presenta una y otra vez, la interconexión de neuronas se refuerza y, por lo tanto, el conocimiento del objeto”.* (18)

Se sugiere al coach, al finalizar cada sesión, tomarse unos minutos para explorar los “darse cuenta”, “descubrimientos”, “nuevas maneras de ver la situación” o “a sí mismo” que el cliente haya podido alcanzar. Reforzar sincera y positivamente cada pequeño descubrimiento o cambio. Es importante no forzar al cliente a responder acerca de sus descubrimientos.

El coach estará muy atento en conocer qué nivel de variación (de menos a más) ha ocurrido en los siguientes aspectos jerárquicamente mencionados:

- 1) Aumento del balance de decisión, es decir, el cliente ahora debe sumar más razones para cambiar que para quedarse igual.
- 2) El cliente, producto de su descubrimiento, comienza a asumir la responsabilidad en algunas

situaciones o hechos.

- 3) El cliente ha detallado, acuciosamente y desde distintas perspectivas, la situación que le ocupa.
- 4) El cliente puede expresar que podía actuar de otra forma con relación a la manera que actuó.
- 5) El cliente empieza a focalizar su atención, diálogo o análisis en ciertos aspectos comportamentales, de significado o contextuales.

Todo lo desarrollado desde la Fase 1 y Fase 2 del proceso de cambio está enfocado en la toma de conciencia y la reflexión para aumentar la disposición mental y emocional del cliente hacia el cambio. El coach acompaña al cliente para que esté, claro y fortalecido, sea capaz de crear procesos internos que le permitan querer cambiar y diseñar una estrategia concreta para posibilitar, de manera efectiva, ese deseo. Es lo que Grant llama: ciclo regulatorio. (19)

La autorregulación está integrada por una serie de procesos interrelacionados, tales como: la meta, el plan de acción, el seguimiento, el feedback, el reforzamiento positivo, que permiten a las personas diseñar y controlar sus acciones para avanzar en pos de sus metas y objetivos de vida. La Fase 2 es la expresión aterrizada del inicio del ciclo autoregulatorio, ya que el cliente logra diseñar una meta y un primer plan de acción que le ayude a alcanzarla.

## **Plan de acción**

El plan de acción no es otra cosa que la metáfora -he decidido cambiar y lo voy hacer de esta manera-. Es una estrategia de cambio muy potente o también puede convertirse en una rueda de molino atada al cuello del cliente. Un plan de acción es efectivo cuando reúne las siguientes características:

- Específico, hay conductas específicas que realizar.
- Posee metas claras y fechas concretas de realización.
- Factible.
- Estructurado, posee orden lógico.
- Está adaptado a la capacidad de cambio del cliente.
- Es simple y amigable.

El plan de acción se convierte en un enemigo peligroso del proceso de cambio cuando se diseña sin el convencimiento por parte del cliente de que él desea hacerlo, puede hacerlo y merece hacerlo. Así mismo, cuando un plan de acción rebasa la capacidad de acción del cliente, lo somete a la frustración y se disparan, en consecuencia, todas las creencias limitadoras respecto a su capacidad o conveniencia del cambio.

En la Fase 2, el coach facilitará el diseño de un plan de acción que le permita al cliente fortalecer

su autopercepción/autoeficacia y aumentar los motivos a favor de cambiar. Dentro de este objetivo se deben especificar claramente qué gana al lograr lo que se propuso y una estrategia de reforzamiento positivo.

## Tareas recomendadas Fase 2: Crear condiciones

El objetivo de esta fase es crear condiciones para facilitar el cambio: El cliente evalúa, de forma completa, todos los elementos, características, interacción con el contexto y consecuencias a favor y en contra que genera la percepción limitante detectada. Aumento de su motivación a emprender el cambio. Diseño de un plan de acción.

Tarea	Descripción	Objetivo	¿Cuándo aplicar?
Vudu	La persona utiliza un muñeco de su elección o lo construye con plastilina. Este será la representación del problema y siempre deberá cargarlo consigo las 24 horas del día.	Toma de conciencia respecto a la situación problemática que la persona insiste en ponerla afuera de ella.	Cuando el cliente no asuma la responsabilidad de una situación y construya culpables a su alrededor. Importante que lo coloque en lugares visibles.
El recolector	La persona elegirá de 3 a 5 personas, con perfiles y visiones del mundo diferentes al de ella (nunca perfiles calificados por ella como inferiores o negativos) Su tarea es presentarse como una orientadora que necesita ampliar opiniones acerca de un problema de un paciente. La persona le contará la historia o situación problemática a estas personas y pedir sus consejos de solución.	Crear una visión integral y apertura a nuevas miradas de la realidad.	Esta interesante tarea le permitirá a la persona ver y escuchar desde distintas perspectivas lo que ella sólo ha visto de una sola manera. La persona escoge los perfiles en reunión con el coach y aclara su papel en esta tarea. El tiempo máximo de recolección de la información es de 15 días. El resultado obtenido lo presenta la persona en la sesión.
Ver al revés	Las personas sólo observaran y tomarán notas respecto a cualquier cosa que suceda en sus vidas particulares o de terceras personas asociadas a aspectos diferentes y positivos que estén haciendo cotidianamente y se pase inadvertido.	La persona necesita desarrollar su capacidad de observación respecto a lo que ve. Salidose de los patrones que confinan su percepción e ideas sobre la vida, sus experiencias etc.	La persona llevará una lista por día de solamente las cosas diferentes y positivas que pudo observar. No se aceptan comentarios irónicos o negativos. En la sesión de coaching se comenta la lista. El coach refuerza la capacidad de ver integralmente las cosas y se centrara en la experiencia del cliente.

Según Grant, dentro del proceso o ciclo regulatorio aparecen, íntimamente interconectadas, dos rutas de trabajo de orden reflexivo para el cliente. La primera se dirige hacia el cómo desempeñarse productivamente para el alcance efectivo de las metas y la segunda está orientada a solucionar los factores que intervienen en la experiencia humana -pensamientos, emociones, conductas, ambiente-, bloqueando o dificultando nuestras capacidades naturales de funcionar efectivamente. Estos dos procesos constituyen la estrategia central de la Fase 3 dentro del modelo de cambio propuesto en este libro. (20) Fase 3. Desestructuración.

Cuando se llega a esta Fase 3, el cliente tiene un plan de acción y además razones que le permiten confiar más en sí mismo y en su capacidad de resolver con éxito lo que desea. Uno de los elementos que impacta negativamente la capacidad de cambio, de avanzar hacia una meta y, por lo tanto, la energía motivacional del individuo son los cambios en los estados de ánimo y los efectos sintomáticos asociados.

El coach necesita desplegar una estrategia que garantice que el cliente mantendrá “estable” su estado de ánimo y su estrategia de desempeño esbozada en el plan de acción. Por lo tanto, el objetivo de la Fase 3 es que el cliente fortalezca su capacidad de logro y seguridad en sí mismo, experimentando bienestar y efectividad en el alcance de sus metas. La estrategia que seguirá el coach en esta etapa será facilitar en el cliente la identificación y desmontaje de las distorsiones presentes en el lenguaje y cogniciones. Esta Fase 3, puede variar dependiendo del cliente; sin embargo, un

máximo de tiempo dentro de esta fase estaría alrededor de 2 ó 3 sesiones de coaching o de 20 a 30 días, dependiendo de la distancia entre una sesión y otra. Parte de las estrategias por parte del coach para el cumplimiento del proceso son las siguientes:

- El coach, dentro del proceso de conversación, comienza a identificar cómo el cliente estructura las afirmaciones o juicios acerca de la experiencia personal referente a otras personas, situaciones, del contexto y del significado que otorga a cada una de ellas.
- El coach identificará las distorsiones, generalizaciones y omisiones en el discurso o en las cogniciones del cliente.
- El coach centrará su atención en que el cliente demuestre la base argumental o pruebas que soportan tales juicios o percepciones.
- El cliente aprende a identificar cómo, qué tipo, con qué frecuencia y en cuáles situaciones distorsiona la experiencia.
- El cliente toma conciencia de las consecuencias emocionales, estrategias conductuales vinculadas y su impacto social.
- El cliente aprende a estructurar la percepción y la descripción lingüística de la experiencia sobre hechos comprobables y sobre juicios o conclusiones fantasiosas.
- El cliente aprende a regular y diseñar nuevas respuestas conductuales, emocionales y a discriminar elementos del contexto que disparan sus reacciones.
- En esta fase, la experimentación, validación y la obtención de apoyo social es de importancia estratégica, por lo que el coach requiere de estrategias precisas que garanticen el éxito en estos tres aspectos.
- El proceso de coaching, en esta fase, busca fortalecer la metacognición del cliente, posibilitando el desarrollo de las siguientes capacidades:
  - La diferenciación entre “representación”, “realidad” y “sí mismo”.
  - La diferenciación emocional.
  - La capacidad de explicar sus estados en relación con los otros y el mundo.
  - La capacidad de reflexionar acerca de su forma de reflexionar y, por ende, de la de los otros.

- La capacidad de reflexionar su estrategia de comportamiento a partir de sus modelos de realidad.
- La capacidad de rediseñar formas de entender y de actuar en el mundo.

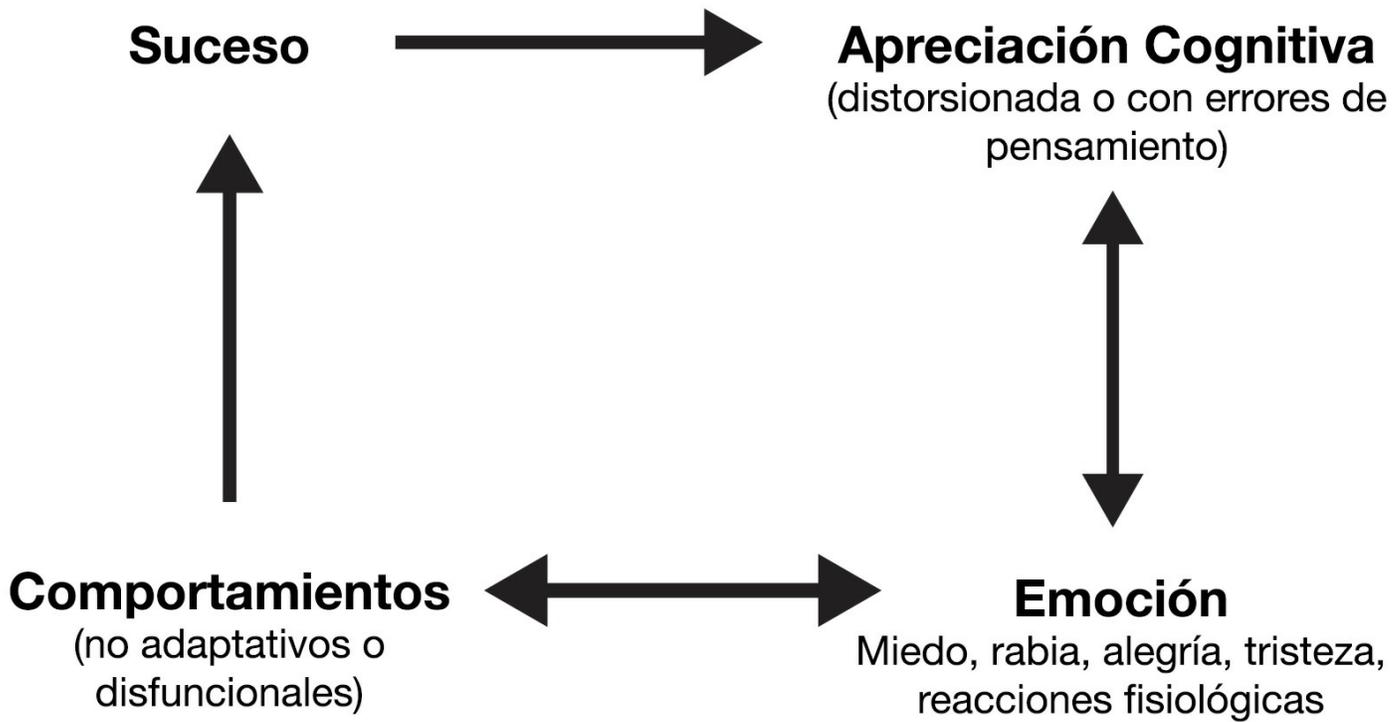
Fase proc. de cambio	Objetivos de la fase	Característica de entrada del cliente	Carac. de salida del cliente	Estrategias y actividades de coaching
<b>Fase 3</b> Desestructuración de la estrategia limitante a nivel cognitivo, emocional, fisiológico y conductual.	Que el cliente aprenda a hacerse más consciente de sus bloqueos o distorsiones y comience a introducir cambios en la estructura lingüísticos, cognitivos y comportamental.  Facilitar desde la experiencia y la reflexión, un balance de decisión que favorezca el cambio.	La persona es mucho más consciente de su situación y esta abierta a explorar las posibilidades de cambiar	La persona es capaz de identificar y reducir en gran parte los mecanismos distorsionadores a nivel lingüístico y cognitivo.  Desarrolla nuevas maneras de responder emocional y conductualmente.  Aumento sustancial de los pro's referentes al cambio.	Observar, escuchar y preguntar.  Descubrir distorsiones Desmontar distorsiones Tareas de auto monitoreo Diseño de nuevas percepciones y comportamientos Tareas de experimentación de nuevas estrategias conductuales (ir de menos a más) Reforzamiento positivo para aumentar percepción de autoeficacia. Observación directa y feedback al cliente de ser necesario. Incrementar la "exposición controlada" del cliente a contextos más "exigentes." Trabajo con otras puertas o cualidades de la creencia de estas aparecer y sean útiles para reforzar el trabajo iniciado. Trabajo con metáforas Anclajes Planes de acción

## Cuadro sinóptico Fase 3

## Proceso psicológico

La Fase 3 se inicia cuando el cliente ha diseñado su primer plan de acción y con este se lanza a la experiencia de vivir, cambiar hábitos, explorar opciones y alcanzar metas. Esta fase es crítica, ya que el cliente (dependiendo del tema y las características de la persona), frente a cualquier fracaso o algo que él interprete como fracaso, puede paralizar su decisión de cambiar. Como estrategia clave, se debe reforzar la capacidad de logro, seguridad en sí mismo y un desempeño alineado a lo que ha decidido hacer para cambiar. Uno de los aspectos que impacta negativamente en esta etapa son los pensamientos distorsionados que crean un estado de ánimo contrario a la motivación, energía positiva y dificultad manifiesta frente al reto de cambiar. Es por eso que es determinante que el coach dedique algunas sesiones a trabajar los aspectos cognitivos, como sus derivados emocionales y comportamentales que le permitirán al cliente fortalecer su autopercepción y sensación de confianza en su capacidad de logro. En este sentido, se aplican algunas técnicas, desarrolladas por la psicoterapia cognitiva conductual, que permiten al coach, de manera efectiva, potente y muy rápida, fortalecer una percepción de la "realidad" funcional y/o sacar al cliente del hoyo de la desmotivación y baja energía producto de distorsiones.

## Modelo cognitivo-conductual



El enfoque cognitivo-conductual centra su atención en el rol del aprendizaje, especialmente en los procesos cognitivos que influyen en la conducta. El coach profesional, encontrará en este enfoque un aliado incondicional para facilitar el crecimiento de nuestros clientes.

Desde este enfoque se entiende que los individuos se relacionan con su entorno, tejiendo esquemas básicos o sistemas de creencias y a través de este filtro se produce el proceso de adquisición de nuestra manera habitual de pensar, sentir y pautas de comportamiento, tanto funcionales como disfuncionales para el individuo.

Ahora bien, si los aprendizajes básicos están sustentados en creencias o esquemas racionales basados en la lógica, el individuo generará una estructura de pensamiento funcional que producirá respuestas emocionales y conductuales sanas, funcionales y adaptativas. Si, por el contrario, los aprendizajes están marcados por creencias o esquemas irracionales, las respuestas serán disfuncionales. Esta escuela está basada en la lógica teoría de que el afecto y la conducta de un individuo son determinados en gran medida por la manera en la cual él estructura el mundo, es decir, por sistema de representación o esquema básico de creencias.



Ejemplos:

### Ejemplo 1

Situación	Pensamiento	Emoción	Comportamiento
En su primer juego como profesional de futbol Luis falla todos sus tiros a puerta	Soy un fracaso, jamás tendré éxito en esta liga. (Apreciación de fracaso)	Tristeza	Apatía, falta de energía, aislamiento.

### Ejemplo 2

Situación	Pensamiento	Emoción	Comportamiento
En su primer juego como profesional de futbol Luis falla todos sus tiros a puerta	De seguro que me sacaran del equipo y seré el hazme reír de todos. (Apreciación de Amenaza)	Miedo	Parálisis, defensivo o huida.

### Ejemplo 3

Situación	Pensamiento	Emoción	Comportamiento
En su primer juego como profesional de futbol Luis falla todos sus tiros a puerta	Nadie del equipo me apoyo, hasta los arbitro pitaron en mi contra. (Apreciación de injusticia)	Rabia	Parálisis, defensa o agresión.

Al leer el ejemplo anterior, las diferentes percepciones de Luis determinan el significado que se le da a la experiencia. Si la situación la calificó como amenazante, se disparará el miedo y sus respuestas clásicas; si la calificó como de pérdida o fracaso, se disparará la tristeza con sus comportamientos asociados; si la entendió como una situación injusta, aparecerá inmediatamente la rabia con sus conductas. Determinamos con nuestros pensamientos nuestra emocionalidad y respuestas conductuales.

Si Luis evalúa la realidad basada en una apreciación objetiva y lógica, su emocionalidad y comportamientos serán funcionales y adaptativos, los cuales le ayudarán a incrementar su aprendizaje, desempeño y confianza en sí mismo, aumentando sus probabilidades de ser exitoso.

Las cogniciones o pensamientos irracionales y los diferentes tipos de distorsiones serán producto de un sistema de creencias disfuncionales que han sido adquiridas por el individuo en su historia de vida.

Estos esquemas o sistema de creencias son el filtro a través del cual la persona selecciona, diferencia y codifica toda su realidad y experiencias de vida.

## Tipos de cogniciones

Las cogniciones se presentan o aparecen en los individuos a través de, principalmente, cuatro formas:

### Pensamientos automáticos

Son pensamientos evaluativos, rápidos y cortos, que no son resultado del razonamiento lógico, sino que aparecen automáticamente. Estos pensamientos tienen forma verbal (“lo que me digo a mí mismo”). Una de las características de estos pensamientos es que no media la voluntad, se comportan de manera autónoma y son difíciles de detener.

### Imágenes pictóricas

Son muy parecidos a los pensamientos automáticos, pero su característica básica es que estos pensamientos se presentan en forma visual, a través de imágenes, de allí su nombre; esta cognición me hace recordar a las antiguas presentaciones con diapositivas.

### Fantasías

Son visuales también, sin embargo, funcionan de forma diferente. Estas se presentan en el individuo como una especie de película corta donde se producen hechos y situaciones que tienen la capacidad de cambiar el estado de ánimo.

### Sueños

Ocurren mientras dormimos. Según la temática del sueño se generan cambios o reforzamientos en la emocionalidad de la persona.

Las cogniciones son simplemente la forma como el pensamiento o “percepción distorsionada” de la realidad aparece en nuestra mente.

## **Las distorsiones cognitivas**

Los errores en el procesamiento de la información derivados de los esquemas cognitivos o sistema de creencias reciben el nombre de distorsión cognitiva.

Siguiendo la escuela cognitiva, se presenta a continuación la lista de distorsiones más frecuentes según Aaron Beck:

### Inferencias arbitrarias

Se refiere al proceso de adelantar una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoya o cuando la evidencia es contraria.

### Abstracción selectiva

Consiste en centrarse en un detalle extraído fuera de contexto, ignorando otras características más relevantes de la situación y valorando toda la experiencia en base a ese detalle. Estas pueden ser selecciones positivas (solo me enfoco en lo positivo) o selecciones negativas (solo me enfoco en lo negativo).

### Pensamiento dicotómicos

Se refiere a la tendencia a clasificar las experiencias en una o dos categorías opuestas y extremas, saltándose la evidencia de valoraciones y hechos intermedios. Por ejemplo: o siempre saco 20 en los exámenes o soy un fracaso en los estudios.

### Personalización

Se refiere a la tendencia excesiva de la persona a atribuir acontecimientos externos como referidos a su persona, sin que exista evidencia para ello.

### Magnificación y minimización

Se evalúan los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorando lo negativo.

### “Debo” o “Tengo que”

Se interpretan las situaciones o eventos basándose en cómo piensan que “deberían ser”, sin tomar en cuenta la realidad.

### Adivinar el pensamiento

Crear saber lo que piensan las otras personas y las razones por las que se comportan de esa manera.

Existen autores que listan más distorsiones; sin embargo, estas, son las más comunes. (21)

## **Características de las cogniciones y distorsiones**

- A mayor credibilidad de las cogniciones y sus distorsiones, mayor la intensidad de la emoción.
- Son creídas a pesar de ser irracionales y no se basan en evidencia suficiente.
- Se viven como espontáneas o involuntarias, difíciles de controlar.
- Tienden a dramatizar en sus contenidos la experiencia.
- Suelen conllevar una visión de túnel: tienden a producir una determinada percepción y valoración

de los eventos.

## Utilidad y alcance de aplicación del modelo cognitivo conductual

El modelo cognitivo conductual y sus herramientas tiene una amplia gama de aplicación dentro de procesos humanos compatibles con los que se trabajan desde el coaching. El modelo provee herramientas y métodos para estructurar acciones dirigidas a la solución de problemas, toma de decisiones y establecimiento de metas. Así mismo, posibilita el aprendizaje de habilidades para reducir y manejar efectivamente las diferentes distorsiones y errores de pensamiento, al igual que habilidades para responder eficazmente a las presiones del entorno y al estrés emocional.

### Desempeño, decisiones y solución de problemas

Resolver dificultades o problemas

Adquirir herramientas y estrategias para tomar decisiones

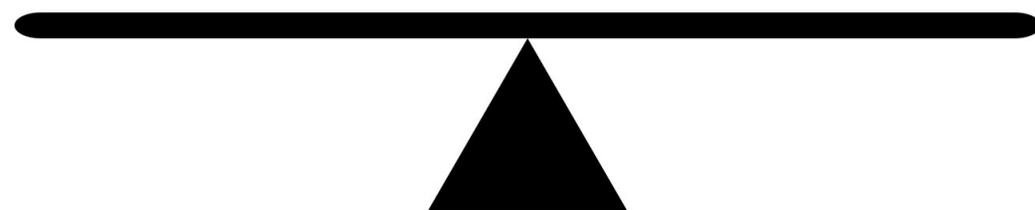
Establecer metas realistas

### Revisión y solución de bloqueos

Posibilitar la autorregulación y autonomía.

Desarrollar habilidades para enfrentar el estrés, desmotivación, presiones del entorno y estrategias de desempeño y relación.

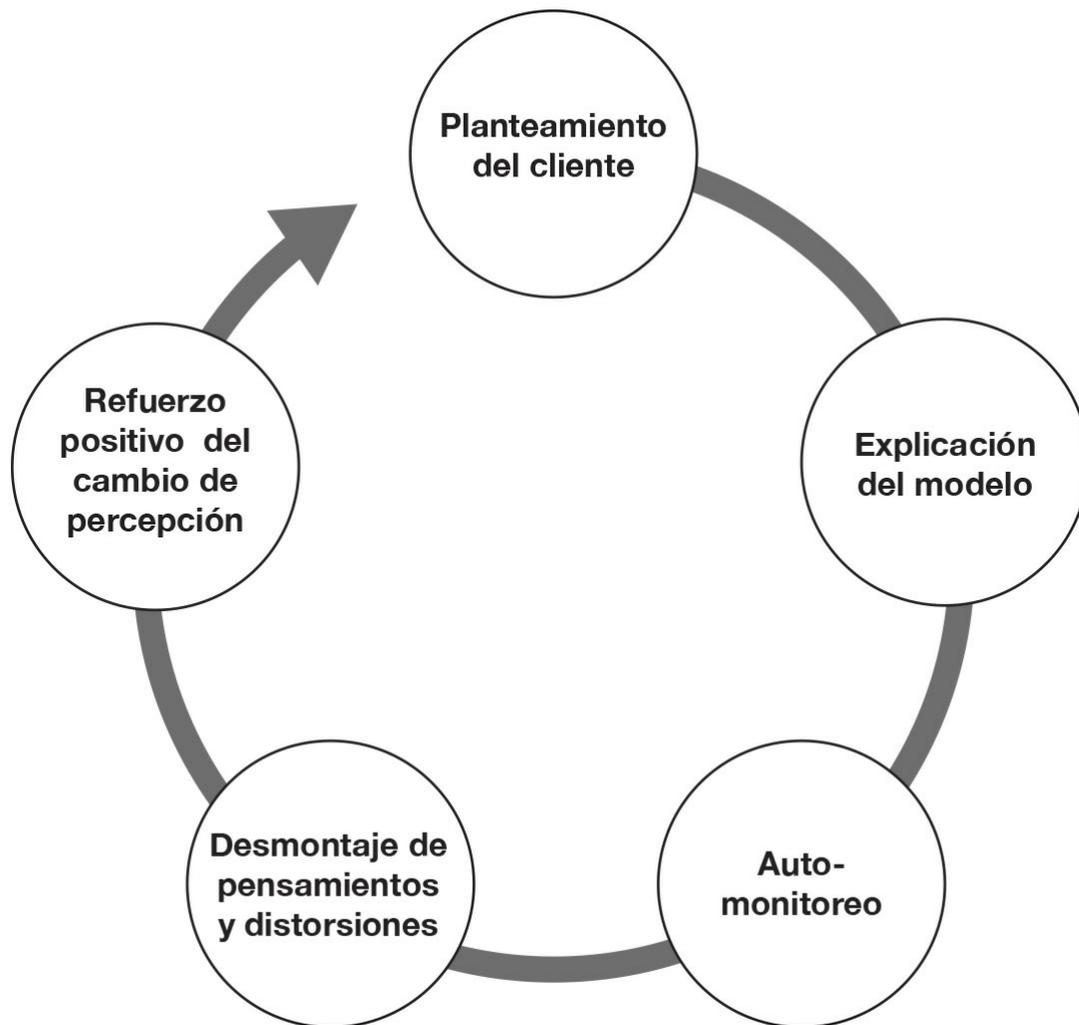
Modificar errores de pensamiento



En esta Fase 3 se incorpora un modelo específico para trabajar creencias limitantes desde lo cognitivo dentro de un proceso de coaching que contempla unos pasos a ser realizados por el coach en la aplicación de esta metodología.

En líneas generales, esta metodología de trabajo se desarrolla a través de las siguientes acciones:

- Los clientes presentan su situación al coach basados en sus pensamientos, percepciones distorsionadas de los hechos.
- El coach les enseña el modelo cognitivo y la relación entre pensamiento, emociones y comportamientos. Aprenden a identificar los pensamientos inadecuados y cómo distorsionan la realidad.(Ver distorsiones cognitivas).
- Se enseña al cliente a auto-monitorearse y llevar un control de los tipos de pensamientos, cuándo aparecen, las distorsiones asociadas y las consecuencias emocionales.
- Estos pensamientos inadecuados son reemplazados por cogniciones adecuadas y más objetivas.
- El feedback y el refuerzo positivo del coach son parte fundamental del proceso.



#### **Automonitoreo conductual**

La planilla de automonitoreo es un cuadro que permite recoger la información de la experiencia

del cliente en momento real. Es muy importante darle la explicación de cómo llenar cada espacio en la sesión de coaching.

Situación	Emoción 1 al 10	Cognición 1 al 10	Conductas y consecuencias	Nueva Percepción	Nueva respuesta	Emoción 1 al 10	Consecuencias

{ Información recogida por el cliente } Trabajo en la sesión de coaching

### **Situación:**

El contexto donde sucede la experiencia emocional o de bloqueo.

### **Emoción (Estado emocional):**

El cliente, producto de esa situación, experimenta una emoción que puede ser: miedo, rabia, tristeza o alegría. El cliente necesita saber qué intensidad de emoción está experimentando. Informe al cliente que la emoción es proporcionalmente directa a la credibilidad en un pensamiento determinado. El cliente mide la emoción a través de una escala subjetiva que va del 1, ninguna emoción, al 10, máxima emoción.

### **Cognición (Pensamiento automático):**

El cliente anota el pensamiento que está teniendo en ese momento. El coach entrena al cliente previamente, para que aprenda a reconocer el pensamiento.

Así mismo, el cliente sabe categorizar una distorsión o error de pensamiento.

### **Conducta y consecuencia**

El cliente anota lo que hace, sus reacciones fisiológicas, sus respuestas a esa situación y las consecuencias que se han producido.

Esta información la acumula y lleva a la sesión de coaching donde el coach hará lo propio aplicando las pruebas de validez a los pensamientos y desmontando las distorsiones. Una de las acciones más importantes, cuando el cliente experimenta altos niveles de reacción emocional y fisiológica, es explicar y enseñar a romper el ciclo de retroalimentación en el cliente. Aprender esta técnica le permitirá al cliente un gran alivio emocional y creará estrategias de autorregulación muy potentes que le permitirán fortalecer sus niveles efectivos de respuesta.

¿Qué sucede cuando al cliente le cuesta identificar una cognición o pensamiento?, ¿cómo podemos ayudarle?

Las cogniciones pueden presentarse de manera imperceptible –de hecho sucede así- lo que no se puede evitar experimentar es la emoción desagradable que acompaña al pensamiento distorsionado. Esta planilla de automonitoreo ayuda al cliente a identificar los pensamientos cuando este manifiesta dificultad en especificarlos.

## **Mecanismo de retroalimentación**

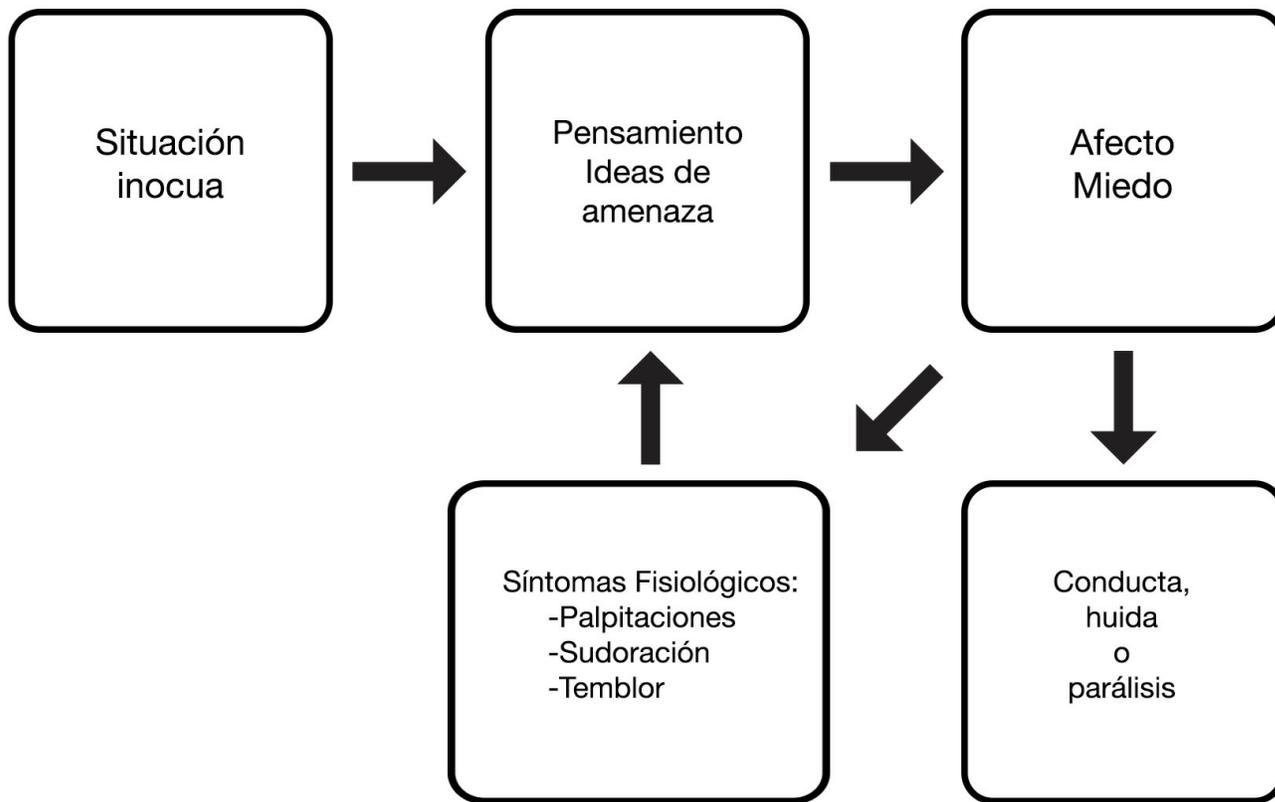
El ser humano, al apreciar una situación y calificarla de amenazante, produce una respuesta emocional; en el caso de experimentar miedo va a generar en el cliente un conjunto de respuestas fisiológicas como respuesta del sistema neurovegetativo, tales como: palpitaciones, taquicardia, resequedad en la boca, sudoración, temblor, palidez, dilatación de la pupila, piloroerección, hiperpnea, movimientos gastrointestinales, entre otros.

El excesivo automonitoreo del individuo en sus síntomas fisiológicos es interpretado como prueba real de que algo anda verdaderamente mal. Esta conclusión conduce al individuo a una autoevaluación negativa. Esta situación dispara nuevos pensamientos automáticos negativos y distorsiones que aumentan el nivel de miedo dando repetición al ciclo descrito anteriormente.

Cuando lo anterior sucede, el cliente se siente desvalido ante lo amenazante, lo que refuerza o bloquea la percepción de contar con algún recurso para afrontar tal situación. La conclusión es que el cliente va a experimentar una situación emocional muy desagradable, paralizante y condicionada para futuras experiencias.

¿Qué hacer?

- Reconstruir el ciclo de la experiencia: evento activador, emoción, pensamientos negativos, respuestas fisiológicas, comportamientos y consecuencias.
- Explicar detalladamente la relación pensamientos, emociones (respuestas fisiológicas) y comportamientos.
- Explicación específica de cómo se produce la respuesta fisiológica en función de los pensamientos. Es algo natural y normal.
- Enseñar a romper o interrumpir el ciclo de retroalimentación a través de técnicas de distracción, lo que permitirá al cliente reducir inmediatamente los síntomas emocionales y fisiológicos, calmándose para identificar las cogniciones y los errores de pensamiento causantes de la situación.



Gráfica: Mecanismo de retroalimentación

Es importante, en esta etapa, construir preguntas que ayuden a determinar/esclarecer las áreas problemáticas del cliente en términos de conductas (reacciones, emociones, cognitivos, motivaciones, relacional-social y físicos). Por ejemplo:

- ¿Cuando piensas en esa situación, puedes describir que pasa en tu cuerpo?
- ¿Qué reacciones tienes?
- ¿Qué emoción experimentas en esta situación?
- ¿Tienes conciencia de cómo te comportas o reaccionas ante esta situación?
- ¿Puedes describir tus conductas?
- ¿Cuáles son tus pensamientos antes de exponerte a la situación?
- ¿Has reaccionado como ahora en situaciones similares?
- ¿Cuándo y cómo te comienzas a dar cuenta de que esto te afecta?
- ¿Qué áreas de tu vida se están viendo afectadas por esta situación? ¿Cómo?
- ¿Qué otro significado puedes dar a la situación?

# Estrategias para el trabajo con errores de pensamiento

En esta etapa el coach profesional establecerá una estrategia basada en la confrontación directa de las cogniciones y distorsiones con la finalidad de ayudar al cliente a tomar conciencia de su estrategia cognitiva disfuncional y que aprenda a diferenciar una cognición de la realidad.

Estrategias sugeridas:

**Uso de imágenes mentales y *role playing*:** Se sugiere al cliente el siguiente ejemplo: “Entras a tu oficina, das los buenos días y no te responden. ¿Qué piensas? ¿Qué otras opciones podrías haber pensado?” Es muy importante elaborar una lista de diferentes situaciones imaginarias y reflexionar después en las consecuencias emocionales y conductuales de cada interpretación.

- a. El coach también puede llevar estos casos a situaciones personales del cliente y trabajar imaginariamente nuevas estrategias de conductas.
- b. También se pueden ensayar distintos tipos de *role playing* donde el cliente ensaye cada opción de interpretación y respuesta conductual.

Es muy importante que el cliente aterrice en un darse cuenta de cómo cada interpretación de la realidad va acompañada de emociones y comportamientos que generan consecuencias personales y sociales. La situación es siempre la misma, lo que cambia es la interpretación que le damos y creemos, a pesar de ser falsa.

Esta estrategia también se puede utilizar para la identificación de las distorsiones, en ese caso, se puede hacer uso del automonitoreo y, frente a cada situación, elaborar una lista de pensamientos y percepciones diferente a las anotadas por el cliente. Al finalizar la lista, pedimos al cliente que seleccione los más adaptativos en función de sus consecuencias emocionales y conductuales, y preguntar las razones por las cuales eligió esa opción y no otra. Si las respuestas han sido realmente lógicas y funcionales, aplica reforzar positivamente la capacidad de elegir y pensar racionalmente, inclusive comparar estas últimas con las respuestas originales, haciendo énfasis en las diferentes consecuencias emocionales obtenidas.

**Uso de las preguntas poderosas:** El coach sabe que una de sus más poderosas herramientas son las preguntas, así que las utilizará de manera pertinente, prudente e inteligente. El coach, ante una afirmación o negación sin base en la realidad, preguntará:

- ¿Qué pruebas tienes para creer?
- ¿Hay alguna prueba que demuestre lo contrario?
- ¿Qué probabilidades existen de que ocurra de esa manera?
- Si aceptamos que sucederá, ¿cómo te puede afectar?
- ¿Qué es lo peor que te podría pasar?

Así mismo, el coach profesional facilitará una visión 360° o amplia de la realidad; ante una visión estrecha y repetitiva de una situación el coach preguntará:

- ¿Tienes otra manera de calificar este hecho?
- ¿Habría una forma diferente de interpretar esa situación?
- ¿Qué otras opciones puedes buscar para entender el evento?

De igual manera, cuando el coach observe que la distorsión le está causando un daño emocional inmediato muy fuerte, él puede preguntar:

- ¿Qué consecuencias te produce pensar así?
- ¿En qué te ayuda pensar de esa manera?

Otras preguntas posibles:

- ¿Hay alguna base real que apoye esta creencia para poder considerarla verdadera?
- ¿Esta creencia apoya o estimula tu crecimiento personal?
- ¿Esta creencia te ayuda a superar este problema en particular?
- ¿Es esta una creencia que propicia comportamientos potenciadores o limitantes para ti?
- ¿Esta creencia te ayuda a conectar de manera sincera y abierta con otras personas?
- ¿Esta creencia te ayuda a ser un actor creativo y a la vez racional cuando decides soluciones?
- ¿Es esta creencia facilitadora para encontrar opciones de solución?

En todo el proceso se facilita que el cliente aprenda a reinterpretar de manera racional el hecho o situación; adicionalmente, facilitar en el cliente la toma de conciencia acerca de sus herramientas y cualidades para enfrentar con éxito las situaciones adversas reales.

## **Herramientas de apoyo en el proceso de cambio personal**

En esta Fase 3 del proceso de ayuda, el coach se apoyará en algunas técnicas que le permitan al cliente aprender a ampliar su visión del mundo y a generar respuestas emocionales y conductuales funcionales frente a situaciones percibidas por él como comprometedoras o negativas. Entre otras técnicas: *Solución de problemas*, *Técnicas de reestructuración cognitiva* y *Técnicas de*

*desensibilización sistemática. (Ver anexos 1, 2, 3).*

El modelo de identificación y transformación de creencias limitantes ITCL, propone que, luego de enseñar al cliente como “pensar racionalmente” y después de desmontar las distorsiones más comunes y dañinas en él, en una fase más avanzada, es importante trabajar con los esquemas cognitivos (creencias o sistema de representación personal) que hacen que las personas vean la realidad y la interpreten de manera distorsionada, creando los problemas emocionales, sociales y laborales que enfrentan. Estas creencias básicas están formadas por patrones (hábitos) cognitivos estables de interpretaciones acerca de un determinado conjunto de situaciones. Los pensamientos automáticos serían como las "ventanas" por donde se asoman esas creencias básicas en determinadas situaciones. Las personas no suelen ser conscientes de estas creencias, pero sí de su efecto emocional y sus consecuencias. En este trabajo se va avanzando desde las manifestaciones más evidentes de esas creencias básicas (los pensamientos automáticos) hasta las mismas creencias normativas y existenciales. Identificar y poner a prueba tanto los pensamientos automáticos como las creencias normativas que lo sustentan son los dos principales objetivos del coaching cuando trabaja creencias limitantes.

Es importante señalar lo siguiente, cada cognición o pensamiento está conectado con una estructura de esquemas limitantes. Cuando el coach trabaja con el cliente, facilitando de manera progresiva un pensamiento más lógico y racional, está de manera directa, debilitando y transformando los núcleos de creencias limitantes más profundos. Es un trabajo que va de lo más externo (pensamiento-afecto-conducta) hacia lo más profundo (creencias normativas y existenciales y el resto del sistema representacional).

Una de las virtudes de la estrategia de coaching utilizando los métodos cognitivos es que el solo hecho de facilitar el conocimiento por parte del cliente respecto a la relación entre *pensamientos, emociones y conductas; los tipos de cogniciones y distorsiones; así como, las respuestas emocionales, fisiológicas y consecuencias para su vida*, es absolutamente sanador. Al identificar los pensamientos automáticos y las distorsiones ya se están socavando las bases de las creencias o esquemas básicos y condicionantes de la persona. En la medida que el cliente haga consciente sus distorsiones y permanentemente las desmonte a través de pruebas de validez y por las consecuencias negativas que generan para su vida personal y social, el cliente comienza a poner en duda las creencias que sustentan sus percepciones y conclusiones y se coloca en la posición de aceptar modificar su visión del mundo o de una situación en específico, convirtiéndola en una creencia más funcional y adaptativa. Los derivados negativos a nivel emocional y comportamental se ven seriamente transformados al mejorar la forma de percibir, significar y pensar por parte del cliente. Esta realidad otorga la seguridad, la energía y el convencimiento necesarios para que el cliente avance en el logro de sus metas de manera exitosa.

Como apoyo directo al trabajo con distorsiones y errores de pensamiento dentro de la Fase 3, se ofrecen algunas técnicas que agregarán valor al trabajo del coach y al logro de los objetivos que esta fase se plantea.

## **Identificación de los patrones verbales**

Las creencias limitantes y su expresión lingüística alimentan visiones reducidas del mundo y estimulan la aparición de expresiones integradas en términos negativos. Por ejemplo: *no deseo ser más gordo; el desorden nos mata en esta oficina; si esto sigue así, no alcanzarán los recursos para el segundo semestre.*

En cada una de estas afirmaciones se aprecia como el foco de atención se va hacia lo negativo: expresando lo que no se desea seguir siendo; la percepción de funcionamiento desde un aspecto de los comportamientos en una oficina y, por último, un alerta basado en un posible error de ejecución.

Si el cliente se queda con estas expresiones que simplemente son formas superficiales de comunicación, será muy difícil la movilización de su atención de lo negativo a lo positivo.

Muy probablemente, detrás de cada crítica o descalificación, hay una demanda silenciosa o necesidad de cambio para mejorar una situación determinada. El error es que, como el foco de atención está sobre lo negativo, la expresión verbal copiará al carbón el sesgo perceptual.

Es necesario que el coach aprenda a descifrar esa demanda silenciosa u objetivo positivo detrás de la expresión con foco en lo negativo. Por ejemplo:

No deseo ser más gordo.	→	Deseo disfrutar de buena salud.
El desorden nos mata en ésta oficina.	→	Necesitamos seguir los procedimientos escritos.
Si esto sigue así no alcanzarán los recursos para el segundo semestre	→	Deseo que todo sea un éxito para la compañía, por eso hay que ajustarse al plan de gastos aprobado.

La estrategia recomendada para poder descifrar la intención positiva detrás de la crítica es trabajar con el opuesto.

- Si lo que no deseas es estar gordo... ¿Dime lo que sí deseas?
- Si lo que no quieres es el desorden... ¿Dime lo que sí quieres?
- Si lo que no deseas es la ausencia de recursos... ¿Dime qué es lo que sí quieres?
- Y cuando logres lo que deseas o quieres detalla ¿cuál será tu beneficio?

Robert Dilts, en su libro, *El poder de la palabra* (Editorial Urano, p. 67), recomienda los siguientes pasos como estrategia:

- Ubicar claramente el propósito positivo que se oculta tras la crítica.
- Asegurarse que la intención positiva se exprese positivamente.
- Construir preguntas principalmente con el ¿cómo?, ya que centran la atención en lo que se puede hacer en vez de quedarse en el problema.

**Declaración:** No deseo hablarle más o, al menos, solo lo necesario, porque nada que intente solucionar la relación con mi madre.

**Intención positiva detrás de la declaración:**

**Primera versión:** Evitar dañar aún más las relaciones y que nos sigamos haciendo daño emocional, ninguna de las dos lo merece.

**Versión definitiva:** Deseo que las relaciones entre mi madre y yo estén caracterizadas por el respeto mutuo y la tranquilidad.

**Construcción de preguntas dirigidas a la acción:**

- ¿Qué es para ti respeto?
- ¿Qué es para ti tranquilidad?
- ¿Cómo puedes comunicarte con respeto con tu madre?
- ¿Cómo puedes hacer para que la relación con tu madre te brinde tranquilidad?
- ¿Cómo puedes cambiar tu relación con ella?
- ¿Cuánto deseas una relación de respeto mutuo con tu madre?
- ¿Cuánto valoras una relación que te brinde tranquilidad?
- ¿Qué puedes hacer diferente sin renunciar a tus derechos de adulta?
- ¿Cómo vas a actuar en esta nueva estrategia de comunicación?

## **El reencuadre**

Es el proceso de facilitar la reinterpretación de un suceso limitante o bloqueo que haga que la persona dé un significado diferente, permitiéndole encontrar y aplicar soluciones efectivas que antes eran difíciles o imposibles.

El coach podrá jugar con el reencuadre acercándose al detalle o alejándose y permitiendo que el contexto se amplíe integrando nuevos elementos y significados a la situación. Al tener mayor información, las opciones y posibilidades de actuación se enriquecen dándole al cliente soluciones diversas. Por ejemplo:

**Tema del cliente:** “Debo castigar a mi hijo por el desorden permanente en su cuarto”.

**Visión 1.** El coach puede optar por quedarse en esa situación específica de la relación entre padre e hijo. Explorar qué tipo de castigo aplica y la frecuencia; también, conociendo cuál es el desorden del hijo en su cuarto; averiguando la edad del hijo; conociendo las normas del padre en la casa y con sus hijos, etc.

**Visión 2.** El coach puede ampliar el marco de observación de la situación y observar desde un espacio mayor el tema. Puede explorar cuántas personas viven en el sitio, si es casa o apartamento. ¿Qué hace el hijo durante la semana? ¿Qué otras actividades debe realizar el hijo en casa o fuera de casa? ¿Cómo afecta la dinámica de la casa el tema de los castigos y las discusiones?

**Visión 3.** El coach puede seguir ampliando el marco de observación y preguntar al padre: ¿Cuánto tiempo dedica usted a comunicarse con su hijo? ¿Le interesa la relación de afecto con su hijo? ¿Cómo puede combinar una buena comunicación y relación de afecto con su hijo con la disciplina? ¿Qué cree más importante para la vida de su hijo, sentirse amado por su padre o cumplir estrictamente con una norma?

En cada visión, el coach puede trabajar la técnica del reencuadre por ejemplo:

### **Visión 1**

**Intención positiva detrás de la queja:** Deseo que mi hijo adquiriera el valor de la responsabilidad en su vida para que sea exitoso en su vida adulta.

**Preguntas:** Manteniendo el valor de la responsabilidad ¿Qué puedes hacer diferente para inculcar ese valor?

¿Qué otras cosas él hace en la casa que pueden ser reconocidas como acciones de responsabilidad?

¿Cómo puedes aprovechar el desorden del cuarto para fortalecer la relación de comunicación con tu hijo?

**Reencuadre:** El desorden en el cuarto de mi hijo es propio de la edad de un adolescente y me permitirá compartir con él una vez a la semana cuando juntos organicemos la limpieza de la casa.

**Reencuadre:** Mi hijo arregla su cuarto una vez a la semana y eso, comparado con lo que hacen los otros jóvenes de su edad, es una acción madura y responsable de su parte.

Cuando el coach está trabajando la técnica del reencuadre puede establecer su estrategia desde algunos fines detrás de la queja o el comportamiento objeto de la queja:

- Buscar, cada vez que se pueda, la meta intención de quien genera la queja; se puede encontrar una motivación bien intencionada detrás de la opinión negativa.
- A veces el comportamiento etiquetado como negativo tiene meta significados o persigue beneficios secundarios. Una motivación para desordenar puede ser llamar la atención de la familia, así como una enfermedad sintomática que aparece periódicamente tiene como fin

recibir afecto del núcleo familiar o persona clave. Muchas veces aprendemos a satisfacer las necesidades a través de acciones que nada tienen que ver con lo que realmente necesitamos, pero crean las condiciones de forma indirecta que, a un costo muy alto, producen las respuestas deseadas del entorno.

- Otro elemento a tomar en cuenta es el encontrar los aspectos positivos del comportamiento calificado como negativo dentro del contexto o realidad donde se produce. Por ejemplo, “desordenar el cuarto durante la semana” puede significar que el adolescente está interesado en el amor y la atención de su familia, lo cual es maravilloso porque eso demuestra que los vínculos afectivos están presentes y pueden ser utilizados por sus padres para fortalecer valores fundamentales en él. También puede verse como una excelente situación que hace que el adolescente dedique una mañana entera a colaborar en la limpieza y orden de parte de la casa, lo cual puede ser utilizado para crear o fortalecer vínculos de comunicación y afecto entre los miembros de la familia. Es simplemente ver y entender la dificultad aparente como una gran y valiosa oportunidad.

Las tareas en la Fase 3 necesariamente deben apuntar a reforzar y/o desarrollar habilidades, por lo que tienen las siguientes características:

- Están ajustadas a la capacidad del cliente. Las tareas buscan victorias tempranas que fortalezcan la autoimagen del cliente con relación al entorno y a la meta que desea lograr.
- Las tareas son siempre simples y retadoras. Lo complicado y engorroso no es de gran ayuda en el aprendizaje del cliente.
- Las tareas iniciales deben ser “controladas” en la medida de lo posible por el coach. Los entornos, las situaciones que se buscan y las personas deben garantizar una alta probabilidad de ejecución exitosa por parte del cliente.
- Las tareas cuentan con la participación directa y aprobación del cliente.
- El resultado de las tareas requiere ser anotado. En esta Fase 3 interesa: suceso o entorno, emoción, pensamiento, consecuencias, aprendizaje. Luego esta experiencia sirve de base para trabajar distorsiones y romper aprendizajes limitantes en el cliente. Así mismo, permite al cliente diseñar nuevas percepciones y estrategias de desempeño funcionales.
- La tarea estará orientada a la acción y fundamentalmente a la realización de comportamientos – por insignificantes que puedan parecer- que para el cliente signifiquen la introducción de cambios en la manera de interactuar. La importancia se la da el cliente, y podrá obtener cambios mínimos pero sostenidos en el tiempo.
- Las tareas deben estar acompañadas de reforzamiento positivo e inmediato.
- Las tareas necesitan adaptarse al perfil del cliente y al tema que este está tratando en el proceso de coaching. Es importante que el coach tenga remedios estandarizados y universales para todos sus clientes.

# Estrategias para el reforzamiento positivo dentro del proceso de coaching

El reforzamiento positivo (R+) es una de las estrategias más poderosas que se conocen hasta hoy para promover, mantener y aumentar los procesos de cambio en el ser humano. Entenderemos al R+ como una consecuencia cualquiera que tiene la capacidad de aumentar las probabilidades de ocurrencia o repetición de un comportamiento que se desea. El trabajo del coach profesional es descubrir qué “consecuencias” o “reforzadores” son los adecuados para el cliente y segundo, no menos importante, es que, el reforzador sea contingente al comportamiento que se desea.

La estrategia de R+ será siempre bienvenida y útil dentro de los procesos de coaching que apuntan al cambio, al logro o a la efectividad en el desempeño. Una pista clara para el coach es cuando un cliente expresa su limitación como: “No puedo hacerlo” o “No quiero hacerlo”; detrás de estas afirmaciones seguramente hay creencias limitantes asociadas a la autoimagen, seguridad en sí mismo o de cansancio producto de intentos frustrados. Aquí la energía motivacional está muy baja y es donde la estrategia de R+, por supuesto dentro de la estrategia ya desarrollada en estas tres primeras fases, será una aliada incondicional y útil para el cliente y el coach.

Para que el reforzamiento positivo tenga la efectividad adecuada, este debe llenar las siguientes condiciones:

- Debe darse inmediatamente después del comportamiento deseado, no es recomendable ofrecerlo antes.
- Aumenta claramente la frecuencia de aparición de una conducta deseable.
- El R+ debe ofrecerse de manera directa y clara, describiendo detalladamente lo que hizo el cliente, cómo lo hizo y destacando las consecuencias positivas de esa acción.
- El cliente espera ser reconocido por una conducta específica y previamente determinada en las sesiones de coaching. Solo ofrezca R+ cuando esa conducta haya sido realizada, no intente manipular con frases bonitas o inspirar sin producirse el comportamiento.
- La frecuencia de reforzamiento es otro aspecto clave dentro del proceso de coaching. Dar R+ no implica que a la primera vez ya el cambio se produce de manera automática. Es importante que personas significativas para el cliente ofrezcan el R+ cada vez que observen el cambio. La frecuencia es continua y realizada de manera sincera, al menos, por períodos de dos meses continuos, sin que esto signifique la regla.
- Cuando la conducta está suficientemente instalada, se recomienda reforzar intermitentemente para evitar la pérdida de interés en el estímulo porque se encuentra saturado. Cada 2 ó 3 conductas se realiza el R+.
- Si va a reforzar positivamente, nunca utilice, antes o después, la confrontación. Mantener lo positivo y seguir reforzando la capacidad de hacer cosas diferentes en el cliente. Combinar el R+ con otras conversaciones puede generar dudas y echar por tierra el trabajo logrado hasta el momento.

Existen por lo menos dos diferentes tipos de reforzadores: El **reforzador social**, caracterizado por los reconocimientos dentro de un contexto o interacción netamente social. Estos pueden ser reconocimientos en público, palmadas en la espalda con las intervenciones verbales correspondientes. El **reforzador tangible**, es la obtención por parte del cliente de recompensas materiales -cosas o actividades- que sean importantes para él, por el valor que le otorgan.

La combinación de ambos tipos de reforzamientos y el equilibrio en su aplicación serán una clave para el éxito de esta estrategia.

Escoger un reforzador necesariamente significa escoger lo que una persona desea obtener y valora altamente. En este sentido, la manera más sencilla de conocer lo que una persona valora y desea es preguntarle directamente. Así las personas elaborarán una lista de reforzadores tangibles o materiales y de reforzadores sociales que más valoran.

Otro punto es que un reforzador puede que no tenga el mismo valor dependiendo de quien lo entregue. Por ejemplo, que un compañero de trabajo diga en público que Jaime es el mejor trabajador no tiene tanta importancia y poder movilizador que el mismo mensaje lo diga el presidente de la compañía. Entonces, es tan importante lo que se da como refuerzo, como quién y en qué contexto se da el refuerzo positivo.

## **Continuidad del proceso de coaching orientado a una meta**

Al finalizar la Fase 3, tendrá un cliente seguro de sí mismo, con una visión clara de lo que desea lograr y con alta energía motivacional. Es el momento de orientar el proceso a la meta específica por la cual el cliente contrató los servicios de coaching. Las estrategias estarán orientadas a facilitar el desarrollo individual y relacional que le permitan alcanzar con éxito lo que se planteó desde un inicio. Sin errores de pensamiento y con habilidades positivas bien reforzadas para que el cliente avance hacia la meta.

Es probable que esto suceda después de 4 ó 6 sesiones; las otras restantes, necesitan dedicarse al fortalecimiento y puesta en práctica de estrategias de acción. Si por el contrario, como fruto del trabajo realizado con los errores de pensamiento o en el accionar hacia el logro de su meta, el cliente abre nuevas y más profundas sus creencias limitantes, el coach necesitará aplicar las estrategias de intervención más profundas dentro de la Fase 4.

## **Tareas recomendadas Fase 3: Desestructuración**

El objetivo de esta fase: Que el cliente aprenda a hacerse más consciente de sus bloqueos o distorsiones y comience a introducir cambios en la estructura lingüística, cognitiva y comportamental. Facilitar, desde la experiencia y la reflexión, un balance de decisión que favorezca

# el cambio.

Tarea	Descripción	Objetivo	¿Cuándo aplicar?
<b>El profeta</b>	La persona elabora el día anterior una predicción que ocurrirá al día siguiente.	Trabajarla anticipación y las inferencias arbitrarias que generan distorsiones cognitivas.	Lo más interesante de este ejercicio sucede cuando el cliente lleva su lista de predicciones erradas y acertadas. Se trabaja consistentemente el poder que puede tener pensar con pruebas y sin pruebas reales.
<b>Mensajero</b>	Se le solicita a la persona que haga una lista de mensajes positivos y reforzadores de su cambio. Luego otra lista de sitios de la casa, la oficina o carro donde con más frecuencia permanezca. Cuando comiencen los pensamientos automáticos negativos ella seleccionará un mensaje y lo pegará en un lugar visible. Lo leerá de ser posible en voz alta.	Técnica distractora y reforzadora de pensamientos positivos.	En momentos donde los pensamientos negativos asaltan la conciencia de la persona.
<b>Horas mágicas</b>	Se le solicita al cliente que seleccione tres horas al día mañana, tarde y noche, donde vivirá, pensará, actuará, hablará "como si" no tuviera problemas, solo por una hora, transcurrido el tiempo volverá a su vida cotidiana llena de problemas.	Exponer al cliente a situaciones donde no necesita desempeñar el rol de "persona que sufre". Que el cliente aprenda a que puede vivir con felicidad independientemente de que exista una situación problemática en su vida.	Esta tarea se aplica a las personas que les cuesta dejar de asumir el rol de sufridores o quienes necesitan del sufrimiento para generar ganancias secundarias.

## FASE 4. FORTALECIMIENTO

El objetivo de esta fase es el de promover el fortalecimiento y profundización de la experiencia de aprendizaje del cliente. Es probable, que transcurridas entre 5 ó 6 sesiones desde el inicio del proceso de coaching, el cliente enfrente de manera directa tanto los efectos nocivos como el núcleo de sus creencias limitantes. Para este momento, la persona ha sido capaz de identificar y reducir en gran parte los mecanismos distorsionadores a nivel lingüístico y cognitivo. El nivel de frustración y "sufrimiento" emocional se ha reducido, ya que ha alcanzado nuevas maneras de responder emocional y conductualmente. En cuanto a la confianza en sí mismo y al aumento de la apertura al cambio, hay un notable fortalecimiento a favor.

Queda claro, que el cliente requiere de apoyo para fortalecer y profundizar lo que ha construido hasta el momento. El cliente puede estar preparado para experimentar el cambio y los beneficios de este en los diversos contextos de su vida. Para esto el coach debe comprobar que las características de salida referidas en la Fase 3 se hayan cumplido.

Momento o fase del proceso de cambio	Objetivo de la fase	Características de entrada del cliente	Características de salida del cliente	Estrategias y actividades de coaching
<b>Fase 4</b> Fortalecimiento y profundización de la experiencia del cliente.	Que el cliente profundice el proceso de cambio transformando los componentes sensoriales, fisiológicos, corporales, estados internos, que integran la creencia y los comportamientos asociados.	La persona desea seguir profundizando el proceso de cambio. Se muestra confiada y segura de que puede asumir el reto.	El cliente ha sido capaz de transformar los significados sobre la "situación problemática" asociadas a la creencia limitante inicial.  El cliente ha sido capaz de rediseñar su mirada de la situación de forma integral: Cognitivo, lingüístico, emocional, sensorial, corporal.  Muy motivado a cambiar.  Desarrolla y fortalece recursos para alcanzar sus metas.	Identificar la red de creencias.  Trabajo con submodalidades y estados internos, PNL.  Estrategia de reforzamiento positivo.  Diseño de tareas y laboratorios de aprendizaje, de ser necesarios.

## HERRAMIENTAS DE CAMBIO

El coach, en esta fase, se apoyará en las siguientes herramientas de cambio:

- Seguimiento y apoyo al cliente.
- Laboratorios de aprendizaje.
- Profundización del trabajo con creencias limitantes.
- Trabajo con la información sensorial del cliente.

## Seguimiento y apoyo al cliente

El seguimiento es un proceso integral de apoyo al cliente a través del cual el coach y el cliente verifican de manera continua el cumplimiento de las actividades y metas, también los “cómo lo lograste” a partir de un plan de acción inicial.

Una fase de seguimiento y apoyo tiene sentido si la información que se desprende de las actividades de vida del cliente se analiza y utiliza para facilitar el darse cuenta e identificar los aprendizajes generados por el cliente. En este sentido, no interesa solamente decir si el cliente logró o no unas metas preestablecidas. La clave está en conocer cuánto del nuevo resultado obtenido tiene correlación con formas diferentes de sentir, pensar y actuar por parte del cliente y, de ser así, generar la toma de conciencia y de los beneficios que este cambio le está generando para su vida.

El seguimiento en la actualidad puede realizarse desde los siguiente medios:

- **El correo electrónico.** El cual es un medio ya imprescindible para dar seguimiento a través del envío de información, archivos, documentos, fotos. Inclusive hay algunos programas que comparten, de manera automática, calendarios, citas e información relacionada con la administración del tiempo.
- **El chat.** Bien sea vía web o por móvil, es un aliado muy importante para dar y recibir mensajes cortos. Inclusive para que el coach envíe en los momentos propicios reforzamientos positivos al cliente. En la situación de producirse algún inconveniente, es un gran medio para solicitar ayuda y darla, por supuesto.
- **Videoconferencias.** Esta herramienta es fenomenal, sobre todo, cuando hay temas de distancia entre el coach y el cliente. Inclusive algunos ya hablan de “e-coaching” para referirse a esta modalidad. Aunque es preferible el contacto cara a cara, la velocidad de los cambios y patrones de interacción producto de internet obligan a tomar la posibilidad muy en serio.
- **La clásica llamada telefónica.** Realizada solo en situaciones clave para el cliente y para reforzar positivamente sus logros.

Es centrar la atención en las tareas que el coach utiliza como herramientas de apoyo al

aprendizaje en esta fase de seguimiento. Las tareas pueden ser entendidas desde dos vías: como una “poderosa” estrategia de aprendizaje que el coach utiliza para que los clientes logren, en su ambiente natural de vida, cualquiera de estos objetivos:

- Darse cuenta o tomar conciencia.
- Modificar un comportamiento.
- Poner en práctica una nueva estrategia o hipótesis para ver qué sucede.

Y la otra vía, como un medio poderoso para que el cliente desarrolle sus propios recursos de creatividad, compromiso y logro, que le permitan crecer y avanzar en el proceso de coaching y de su vida.

### **Condiciones para el éxito de las tareas en el proceso de coaching**

Una tarea tiene sentido y altas probabilidades de éxito cuando el coach ha sido capaz de construir una relación con el cliente con, al menos, las siguientes características: alto nivel de rapport, lo que significa gran confianza y seguridad en la relación que el cliente está estableciendo con el coach, sumado a esto cuando dentro del proceso de coaching se ha podido establecer con claridad la meta o el reto que el cliente desea fervientemente alcanzar.

Seguridad, confianza y claridad de deseos son los elementos inicialmente necesarios para que una persona acepte cumplir con una tarea de coaching durante el proceso. Así mismo, hay otra variable clave que puede condicionar el éxito o no de las tareas, esta es que las tareas deben tomar en cuenta el perfil de aprendizaje del cliente, así como el contexto y circunstancias que rodean a la situación y al cliente. Por ejemplo, un cliente que desea ser asertivo con su jefe y que reacciona, por el contrario, con miedo y parálisis, lo más inconveniente sería, en las primeras de cambio, solicitarle al cliente que hablara directamente con el jefe. En este caso, se necesita, en primera instancia, que el cliente gane confianza en sí mismo y venza situaciones previas en menor nivel de amenaza, por ejemplo: hablar con el vendedor de helados y decirle que no estacione el carro de helados frente a su casa con el altavoz de música encendido a todo volumen. Una regla de oro en procesos de cambio es que “menos es más”. El trabajo gradual da mejores frutos, ya que se adapta a la necesidades y posibilidades reales del cliente, evitando una deserción temprana dentro del proceso. De hecho, por eso es que cada momento o fase de este modelo tiene actividades o tareas diferenciadas.

Otro aspecto clave tiene que ver con la duración de la tarea. La temporalidad y la delimitación de acciones es elemento clave. Dejar abierta la tarea, sin límites claros, puede llevar a la persona a sobrecargarse y descontextualizar, creando un caos innecesario e impactándolo negativamente a nivel motivacional. El coach necesita establecer y comunicar de manera específica lo que debe hacer la persona, siempre en términos positivos y de acción. Dos elementos adicionales para el éxito de las tareas están centrados en la simplicidad y la creatividad; recordemos al poeta norteamericano, Ezra Pound, quien afirma que: “El hombre es un organismo excesivamente complicado. Si está condenado a la extinción morirá por falta de simplicidad”.

Todo gira en torno a la simplicidad, a la utilización creativa y graciosa de los recursos personales y del entorno disponible. Generalmente, las pista claves para diseñar la tarea surgen del mismo cliente, la tarea del coach está en escuchar y observar atentamente la comunicación del cliente; tomando en cuenta los elementos que él da y simplemente amoldarlo de manera tal que viva una experiencia de aprendizaje. Todo lo demás, es decir, las conclusiones y el tiempo de incubación que necesite este aprendizaje para hacerse consciente, depende del cliente.

### **¿Qué hacer si el cliente se niega a realizar una tarea en particular?**

Simplemente, decir OK, ¿quieres compartir qué te impide hacerla? o ¿qué razones tienes para rehusar realizar la tarea? Lo importante es no obligar al cliente a realizar algo que no desea hacer; sin embargo, es importante conocer y explorar las razones, en ellas seguro encontrará material con el cual seguir trabajando. No se preocupe, no pasa nada, siga adelante explorando y respetando el ritmo del cliente.

### **•Laboratorios de aprendizaje**

Los laboratorios de aprendizaje (LA) son situaciones creadas por el coach con la finalidad de brindar -en condiciones de seguridad emocional- la posibilidad de experimentar un desempeño específico o la generación de un “darse cuenta” respecto a una situación en particular de interés para el cliente.

Se diferencian de la tarea, ya que el coach está presente y junto con el cliente organiza paso a paso las acciones y las metas a lograr. El rol del coach es de observador y, posterior a la ocurrencia del laboratorio, da feedback inmediato y genera reflexión respecto a lo aprendido.

Existen dos formas de aprendizaje que ocurren tanto en contextos como a partir de condiciones diferenciadas estas son: el aprendizaje implícito y el aprendizaje explícito. El aprendizaje implícito es aquel que ocurre de manera incidental, es decir, sin la decisión consciente de parte del sujeto respecto a que esa situación generara tales o cuales aprendizajes. Este tipo de aprendizaje ocurre a cada instante y permite afirmar que toda la vida es un gran escenario que estimula el aprendizaje.

El otro es el aprendizaje explícito, el cual se produce a través de un proceso consciente de exploración y búsqueda del mismo. Este aprendizaje es el que interesa y se genera en los laboratorios de aprendizaje. Por lo general, este aprendizaje es más efectivo y rápido cuando es apoyado por otra persona, en este caso por parte del coach (22). Es de importancia destacar que en el aprendizaje explícito (LA), los elementos distintivos y determinantes son los procesos internos del coachee o aprendiz. Su actitud frente a la situación, su manera de observar y escuchar, sus sensaciones, pensamientos y emociones. Allí radica la gran diferencia y la energía del cambio que significa desaprender para reaprender. El coach y los elementos externos del (LA) son circunstanciales y marginales frente a todo lo que está aconteciendo en el interior de la persona. El

coach y los elementos externos alrededor del cliente simplemente facilitan o catalizan el propio proceso personal de aprendizaje, diseñando, consciente y creativamente, situaciones que reúnan los estímulos y las condiciones necesarias para que se produzca la experiencia subjetiva de darse cuenta, desaprender y elegir lo que se desea reaprender.

Al final de cuentas, en todo el proceso de coaching interesa que ocurran ambos aprendizajes “por cuanto experiencias personales y conocimientos previos, adquiridos de uno u otro modo, influyen decisivamente en el aprendizaje sucesivo, favoreciéndolo generalmente, aunque, a veces, pudiendo también dificultarlo” (23)

Condiciones y reglas para realizar un laboratorio de aprendizaje:

- El laboratorio de aprendizaje (LA) no es el fin de la actividad, es un maravilloso medio que permite desaprender para aprender.
- El coachee debe estar de acuerdo en experimentar el laboratorio (LA).
- El coachee y el coach diseñan todos los detalles del aprendizaje.
- El coachee necesita saber qué hará, cómo lo hará, qué resultados obtendrá, así como lo que está buscando aprender o reforzar.
- Los laboratorios de aprendizaje son herramientas que se utilizan cuando existe la necesidad de experimentar ciertos desempeños o estados en condiciones seguras, no es algo que se necesita realizar en todas las sesiones.
- Las situaciones no tienen límite; es la creatividad y la simplicidad las que le otorgarán mayor eficacia al laboratorio de aprendizaje (LA).
- El rol del coach es de observador, solo observa, escucha y elabora anotaciones que luego compartirá con el cliente. Es importante no contaminar la figura del coach haciéndole participe como actor de eventos o situaciones que solo competen al cliente.
- El coach utilizará la experiencia para reforzar positivamente los avances del cliente.
- El coach facilitará la generación de aprendizaje de segundo orden a partir de la experiencia del cliente.
- La duración del laboratorio, aunque dependerá de cada caso, nunca debe exceder el tiempo de una sesión de coaching.

**Ejemplo:**

Laboratorio comunicación asertiva

Juan es un publicista exitoso, pero cuando se trata de expresar de manera directa sus opiniones y mantener puntos de vista se las ve muy mal. Luego de 5 sesiones de coaching y trabajar mapas limitantes, Juan está listo para su primera experiencia de comunicación donde exija y mantenga su punto de vista a toda costa.

**Objetivo:** Ser capaz de solicitar la devolución del dinero alegando estar inconforme con la calidad

del producto y mantener su posición inicial.

### **Detalles:**

- 1) Se han acordado aspectos logísticos, tales como: día, hora, lugar.
- 2) Aspectos a auto monitorear por parte de Juan:
  - Nivel de miedo experimentado.
  - Reacciones fisiológicas y conductuales.
  - Pensamientos.
  - Aplicación de estrategias de afrontamiento aprendidas durante las últimas dos semanas.
  - El coach observa lo meramente conductual: tono de voz, palabras escogidas para reclamar ante el encargado de la panadería, expresión facial, capacidad de escuchar y argumentar.
  - Ubicado previamente en una posición estratégica podría observar cada detalle.

### **Acciones en el laboratorio de aprendizaje:**

- Antes de comenzar, el cliente establece su nivel de miedo, sus pensamientos y sensaciones.
- El cliente hace algunas respiraciones y se repiten dos frases previamente diseñadas que le impulsan a la acción dejando atrás el miedo.
- El cliente entra en el establecimiento y es atendido por un dependiente que toma su solicitud. Se le entrega un litro de jugo, cancela el valor correspondiente y sale del establecimiento.
- Inmediatamente se reúnen coach y cliente para evaluar la experiencia hasta el momento: síntomas fisiológicos, nivel de miedo, pensamientos en cada etapa de la primera visita al establecimiento. Evaluación de las estrategias de afrontamiento “Respiración y frases motivadoras”. Se revisaron las acciones a realizar en la segunda fase. Duración 30 minutos.
- El cliente regresa al establecimiento y solicita hablar con el encargado. Le dice que hace más de media hora compró un litro de jugo y al probarlo se percató de que estaba en mal estado. Muestra el ticket y expresa que ya no quiere nada de ese establecimiento, que lo único que desea es que le devuelvan su dinero.
- Tras 10 minutos de conversación el encargado pidió disculpas al cliente y con mala actitud devolvió el dinero. El cliente mantuvo en 5 oportunidades un **NO rotundo** a la oferta del encargado de cambiarle el jugo por otro.
- El cliente salió del establecimiento y de inmediato intercambió información y realizó una evaluación detallada de la experiencia. El reforzamiento positivo de su firmeza para hacer frente a las ofertas y presiones del encargado fueron uno de los aspectos claves del feedback.
- **Aprendizaje:** Puedo hacerlo y además tengo seguridad de que no se acaba el mundo si alguien

queda molesto por mi posición. Aunque, no lo puedo negar, me temblaban las piernas.

Hay una historia muy antigua que, a modo de conclusión sobre los laboratorios de aprendizaje, enseña la utilidad práctica de esta herramienta para generar procesos integrales de aprendizaje dice así: *Hace muchos años ocurrió que una serpiente venenosa mordió mortalmente en la pierna al menor de los hijos de una mujer; ella, luego de que los médicos perdieron toda esperanza por salvarle la vida a su hijo, corrió desesperada al encuentro de Buda. Al estar en su presencia le rogó: “Mi hijo ha sido mordido por una serpiente y según los médicos no hay nada que se pueda hacer, sálvalo tú mi señor”.*

*Buda le respondió: “Ve al pueblo y de cada casa donde no haya habido ninguna muerte toma un grano de mostaza, tráemelo y entonces yo curaré a tu hijo”.*

*La mujer corrió hacia el pueblo y, en cada casa donde preguntó, la respuesta siempre fue la misma; comprobó entonces que en todas había estado la muerte. De esta manera, no pudo pedir el grano de mostaza requerido. Al estar de nuevo ante Buda, la mujer le comentó: “No he encontrado ninguna casa donde la muerte no hubiese pasado”. Buda le contestó: “¿Qué aprendes de esto mujer?” Y ella respondió: “Que la muerte es inevitable”.*

*Entonces regresó a su hogar a estar con su hijo el tiempo que le quedaba de vida.*

### **•Profundización en el trabajo con creencias limitantes**

En esta fase el cliente se encuentra con mayor apertura a descubrir y a experimentar; esta posición existencial facilita la detección de nuevas conexiones con limitaciones y bloqueos. El trabajo de desprogramación de creencias limitantes es complejo y necesariamente multifactorial. Mientras más integral sea la intervención, más probabilidades de éxito habrá en el cambio consistente.

La Fase 4 es un excelente momento para avanzar y profundizar en el trabajo que se ha realizado con el cliente en las Fases 1, 2 y 3 del Modelo ITLC desde los elementos cognitivos, lingüísticos, fisiológico, emocional y conductual; también, en el trabajo de descubrir y modificar las otras características cualitativas que acompañan a estas creencias. Es por eso que se trata de un proceso multifactorial y creativo de transformación. Ver el siguiente ejemplo:

**Creencia existencial:** LA FELICIDAD SOLO LA MERECEN LAS PERSONAS DE CORRECTO PROCEDER.

**Creencia normativa o condicionante:** DEBO SER PERFECTA EN TODO LO QUE HAGA.

**Creencia operativa:**

**Elemento cognitivo:** Aumento en el número de pensamientos distorsionados o imágenes.

**Elemento lingüístico:** Distorsiones lingüísticas: Debo, todo.

**Elemento sensorial:** Vacío en el pecho, sensación en la garganta.

**Elemento corporal:** Tensión en la espalda, pies entumecidos.

**Elemento emocional:** Miedo.

**Elemento fisiológico:** Frío en las manos, transpiración, taquicardia, se acelera la respiración.

**Elemento conductual:** Se acelera el ritmo al hablar, intranquilidad, evitación, mentir o dar excusas.

Las distorsiones y las manifestaciones externas de las creencias operativas que se han trabajado en las primeras tres fases están referidas a elementos específicos dentro de una experiencia y un contexto.

Modificar la manera de entender la situación ayudará en gran medida al cliente, tanto a nivel cognitivo como emocional y conductual. Sin embargo, pudiera suceder que el trabajo no esté completo, dada las características de la persona, su experiencia y el tema que se esté trabajando. Algunas distorsiones y las creencias operativas están directamente asociadas y alimentadas por la interacción con otras creencias más profundas, a las cuales denominamos creencias normativas o condicionadoras, y las creencias existenciales. Estas creencias más profundas son de carácter más general y aportan una visión normativa a partir de la cual el individuo crea respuestas o percepciones específicas. Por ejemplo:

- El amor tiene siempre que tomar partido.
- Debo ser perfecto en todo lo que haga.
- Debo ser amado por todos.
- Yo no soy capaz de amar.
- Yo no soy merecedor de amor.

Estas creencias normativas necesitan ser identificadas y transformadas, para que las distorsiones, reacciones emocionales o percepciones que se producen en el nivel más externo sean modificadas de forma permanente. Ahora bien, la información que contienen las creencias normativas o condicionantes no solamente es cognitiva, sino que está integrada por elementos de información cualitativamente diferentes, que son capaces de disparar en la persona reacciones emocionales, comportamentales tan importantes como las que producen los elementos cognitivos.

Cada característica mencionada de esta creencia tiene grabada información a nivel neurológico (memoria de largo plazo) que dispara, de manera automática, reacciones incontrolables. Es por esta razón que el trabajo que realiza el coach en esta fase tiene que ver con la resignificación integral de todas las informaciones cualitativas contenidas en estos elementos, para que sean sustituidas por nueva información que sea congruente y respalde o refuerce a la creencia reformulada.

El trabajo, en esta etapa, requiere de dedicación, astucia y atención detallada a cada elemento que vaya apareciendo en el contexto de las sesiones y de la experiencia del cliente en su contexto de vida en general.

Las tareas, los contextos favorables a reforzar, el cambio, personas específicas, técnicas de apoyo y el tiempo son los aliados en esta etapa crucial.

A continuación dos herramientas de alta utilidad en el trabajo con creencias limitantes dentro de esta Fase 4 del trabajo como coach. Estas son: Identificación de la red de creencias, denominada IRC y otra, no menos efectiva, es la técnica de descomposición de la creencia. Incorporan las tres habilidades fundamentales del proceso de coaching: escuchar, observar y preguntar.

Habilidades	Técnicas	Estrategias
Escuchar Observar Preguntar	Identificar red de creencias IRC  Descomposición de la creencia	Exploración integral de la red de creencias.  Re-significación

## Técnica Identificación de la Red de Creencias IRC

El objetivo de esta herramienta, la identificación de la red de creencias IRC, es facilitar en el cliente el descubrimiento y especificación de su red de valores, creencias y comportamientos que dirigen su vida y resultados en un área determinada. Engloba tres tipos de creencias: existencial (valor), normativa y operativa.

### • Creencia existencial (Valor)

Es aquella que marca una visión global de lo que debe contener la existencia para alcanzar la realización personal o el guión que se desea vivir.

- Decide cuáles son tus tres valores existenciales más importantes.
- Defina cada uno, lo más específicamente posible.
- Surgen a partir de la pregunta: ¿Mi vida tiene sentido solo si la vivo con o en...? También el coach se puede apoyar en la lista de valores (anexo 5) y escoge los 3 valores o creencias existenciales (la proporciona el coach).

- Por ejemplo, los valores seleccionados fueron: felicidad, amor, dinero.
- Una vez que el cliente define sus valores, simplemente los jerarquiza y decide por cuál de ellos desea comenzar a trabajar. Selecciona un valor o creencia.

## • Creencia normativa o condicionante

Es aquella que delimita los atributos que deben de existir para que se dé cada valor o creencia existencial, surge a partir de la pregunta ¿Soy feliz en mi vida?. A continuación, varios ejemplos:

¿Soy feliz en mi vida? Solo si...

- Soy querido por todos.
- Siempre ayudo a otros.
- Soy espiritual y puro.
- Soy perfecto en todo lo que haga.

### **Paso 1**

Para cada valor o creencia existencial, solicite al cliente que responda entre 3 a 5 veces a la pregunta “solo si”.... Siga lo explicado en el ejemplo anterior inmediato.

### **Paso 2**

Una vez que el cliente redacta sus creencias condicionantes, se solicita al cliente que decida cuál es la más importante para él y se trabaja con esa creencia. El cliente puede escoger hasta dos opciones. El cliente procederá a completar las preguntas indicadas en los apartados siguientes respecto de sus creencias condicionantes:

- 1) Cuando piensas en SER QUERIDO POR TODOS, ¿A qué te refieres? ¿Quiénes son TODOS?
  - Solo soy querido cuando otro...
  - Solo soy querido cuando YO...
  - Para ser querido YO debo/tengo que...
  - Para ser querido los otros deben/tienen que...
- 2) ¿Cuando piensas en SER QUERIDO POR TODOS, qué emoción surge en ti? Selecciona una opción.

- a. Miedo
- b. Rabia
- c. Alegría
- d. Tristeza
- e. ¿Qué hace que sientas esa emoción?

- 3) ¿Cuándo piensas en SER QUERIDO POR TODOS, qué imágenes aparecen?
- 4) ¿Cuándo piensas en SER QUERIDO POR TODOS, qué sensaciones aparecen en tu cuerpo?
- 5) ¿Qué es lo peor que sucedería en tu vida si no eres querido por todos?

### • **Creencia operativa**

Es aquella que permite al individuo generar comportamientos normativos para alcanzar los objetivos existenciales que lo impulsan.

- ¿Qué debo/tengo que hacer para SER QUERIDO POR TODOS?
- ¿Qué debo/tengo que permitir para SER QUERIDO POR TODOS?
- ¿Qué debo/tengo que sentir para SER QUERIDO POR TODOS?
- ¿Qué debo/tengo que lograr que suceda para SER QUERIDO POR TODOS?
- ¿Qué debo/tengo que pensar para SER QUERIDO POR TODOS?

### • **CONCLUSIÓN: (Trabajo individual)**

ME DOY CUENTA DE...

## • Técnica de descomposición de la creencia

Es una técnica más breve con relación al tiempo que se necesita invertir para la reflexión del cliente. Esta técnica es perfecta para clientes que manifiestan tener poco nivel de tolerancia a largos procesos de reflexión o simplemente para dar respuestas rápidas y efectivas a bloqueos que surgen inesperadamente en la sesión de coaching.

Tiene como objetivo facilitar el conocimiento y análisis integral de la creencia limitante que genere la transformación y el diseño de estrategias de cambio en forma y fondo.

Así mismo, posibilitar una estrategia de intervención que garantice un manejo óptimo de los niveles de resistencia al cambio por parte del cliente. Por ejemplo: “Tengo miedo de cambiar mi relación laboral”.

Pasos:

- 1) El coach identifica el elemento clave que limita al cliente y que desea cambiar y, a la vez, no sabe cómo hacerlo o tiene resistencia.
- 2) El elemento o creencia limitante expresada en una oración se reduce a una palabra o a la mínima expresión posible; tomando en cuenta la oración inicial en este ejemplo, la palabra sería: “Miedo”
- 3) Se descompone la creencia limitante en los siguientes elementos:
  - Conductual
  - Emocional
  - Relacional
  - Corporal
  - Fisiológico
  - Cognitivo/Lingüístico
- 4) Para cada elemento o componente se hacen las siguientes preguntas, por ejemplo, para la creencia limitante, miedo:

### **Conductual:**

¿Qué haces cuando tienes miedo?

¿Cuando tienes miedo qué dejas de hacer?

### **Emocional:**

¿Qué te aporta el miedo que te beneficia?

¿Qué consecuencia genera el miedo en tu vida?

¿En aspecto, qué te daña el miedo?

### **Relacional:**

¿Cuando tienes miedo, cómo te relacionas con otros?

¿Cuándo tienes miedo, qué dejas de hacer?

### **Corporal:**

¿Cuando tienes miedo, cómo se expresa a través de tu cuerpo?

Ejemplos: mirada, gestos, postura, rigidez, tono de voz, ritmo al hablar.

### **Fisiológico:**

¿Cómo afecta físicamente a tu salud?

Ejemplos: taquicardia, sudoración, sueño...

### **Cognitivo/Lingüístico:**

¿Cuáles son los pensamientos cuando tienes miedo?

¿Qué dices cuando tienes miedo?

5) El coach promueve a través de preguntas que el cliente especifique cada idea expresada a conductas o resultados. Luego que el cliente realiza la especificación, el coach pregunta al cliente por cada elemento:

- ¿Qué deseas conservar de esto que te sirve?
- ¿Qué deseas cambiar dado que no te sirve?
- A lo que deseas dejar en tu vida que te sirve o funciona ¿deseas hacerle alguna mejora o está bien como funciona en la actualidad?
- ¿Qué deseas hacer diferente?

## • Trabajo con la información sensorial del cliente

La finalidad del trabajo con la información sensorial es buscar la integridad en el proceso de transformación de los elementos que componen el sistema de creencias o una creencia en particular. Mientras más integral es el proceso de transformación abarcando todos o la mayoría de los elementos que integran la creencia (cognitivos, sensoriales, corporales, emocionales, lingüísticos, neurológicos, fisiológicos, conductuales) más aumentaran las probabilidades de consistencia en el cambio que busca obtener el cliente.

Se utilizarán algunas de las herramientas que ofrece la PNL. Lo que se conoce en PNL como el “estado asociado”, el cual es el que experimentamos cuando volvemos a vivir algún episodio de la vida. Cuando funcionamos dentro del estado asociado se experimentan de nuevo todos los aspectos de la experiencia (emocional, cognitiva, sensorial, corporal, fisiológica, etc.). La experiencia nos consume; somos uno solo.

Por otro lado, existe el llamado “estado disociado”, y es aquel que está caracterizado por la separación entre un observador y el conjunto de las experiencias emocionales, sensoriales, etc. Aquí la persona puede distanciarse de la experiencia que la mente presenta, incluyendo los diálogos interiores y al no haber identificación con la experiencia mental no hay consecuencias, al no ser consumidos por el recuerdo.

Entonces el ser humano tiene la opción de asociarse con sus pensamientos, recuerdos y con la gama de sensaciones o estados internos que lo acompañan o simplemente puede aprender a disociarse de la información que presenta la mente y sobre todo de los recuerdos desagradables.

Existen dos conceptos adicionales relacionados al “estado asociado” y “estado disociado” que juntos serán de gran utilidad en el trabajo con la resignificación a nivel sensorial. Estos conceptos son el de “romper el estado” y el de “calibración”. Romper el estado apunta a la acción consciente que realiza el coach para sacar o separar al cliente del estado asociado mientras este revive una experiencia. El coach utilizará diversas maneras para “romper el estado”, por ejemplo, puede alzar su tono de voz, realizar una pregunta divergente, aplaudir o chasquear los dedos o simplemente pedirle que ponga su atención en algo que la capte por completo. Estas estrategias permitirán que el cliente varíe su atención de manera consciente y cambie su estado.

La calibración es un término que está referido a la acción integral de observación de la fisiología y de lo no verbal y que permite al coach saber cuando el cliente cambia de estado o no existe congruencia entre lo que dice verbalmente y lo que muestra con el lenguaje no verbal.

¿Qué aspectos se pueden observar para establecer una calibración?

Algunos de los más importantes elementos son:

- Coloración de la piel.
- Dilatación o contracción de la pupila.
- Postura corporal.

- Contacto visual.
- Tono, volumen y ritmo al hablar.
- Ritmo de la respiración.

Calibrar permite observar los siguientes aspectos:

- La persona cambió de estado, por ejemplo, de hablar rápido y mirar a los ojos del interlocutor, a hablar lento y mirar hacia abajo.
- La persona dice que está alegre y su corporalidad no le acompaña, por lo tanto, hay incongruencia.
- Solo interesan los factores conductuales del cliente, no los juicios del coach.

## **La resignificación**

Cada vez que se vive una experiencia, cualquiera que sea, se produce un proceso espectacular y complejo. Nuestro sistema neuropsicológico, a través de un proceso conocido como “transducción”, convierte los estímulos externos (imágenes, sonidos, olores, sensaciones y sabores) en un impulso eléctrico que viaja por determinados neurocircuitos. El proceso nunca modifica el significado de la información. Casi de manera paralela, el cerebro inicia un segundo proceso que es el de “codificación”, el cual se caracteriza por los cambios en la información sin que se modifique el circuito y el medio por donde esta fluye. La codificación determina el tipo de respuesta.

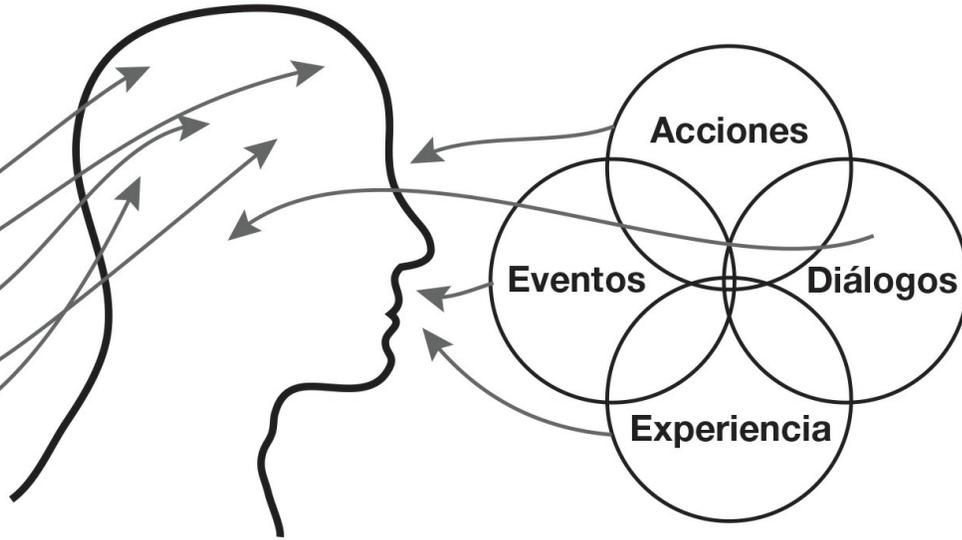
Cuando esto sucede todo lo que se conoce como realidad queda encuadrado, limitado y representado por los límites y las posibilidades que impone nuestro sistema nervioso. Los estímulos que el cerebro procesa son de dos tipos: “Las ondas” y “Las sustancias químicas”, lo que esté fuera del rango que está establecido, simple y llanamente “No existe”, aunque exista.

# Interno a nosotros

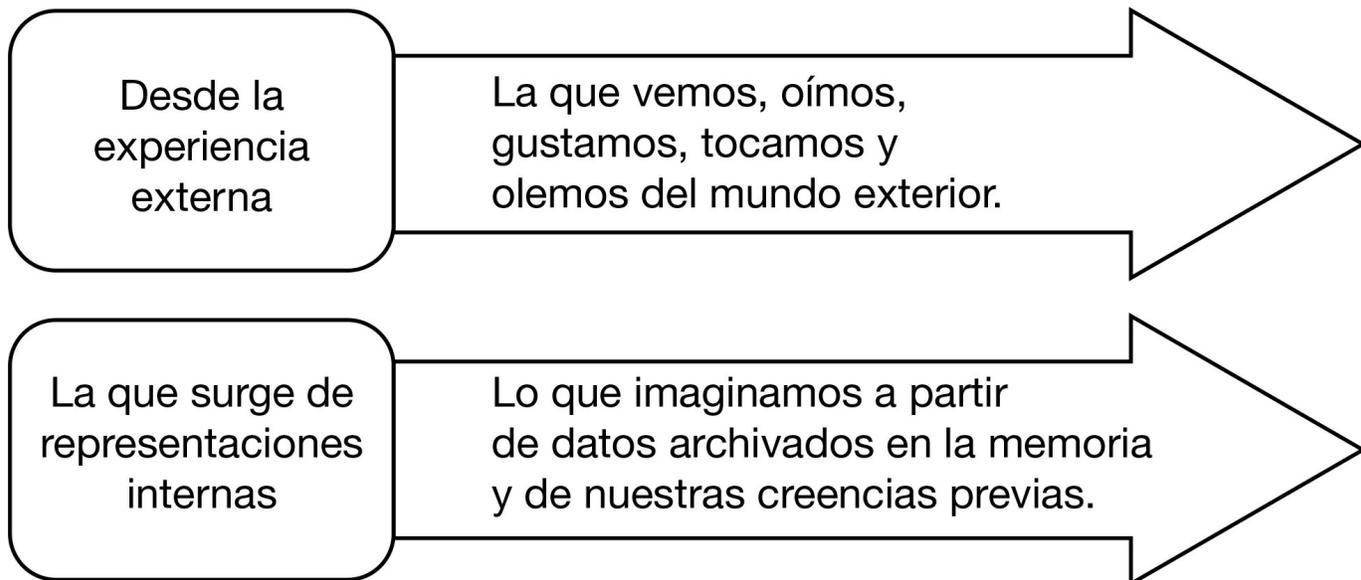
# Externo a nosotros

El ser humano descompone la información en datos:

- Sonidos
- Imágenes
- Sabores
- Sensaciones
- Olores



Toda la información queda almacenada en especies de “carpetas de datos sensoriales” y desde ese instante la experiencia almacenada puede ser, y de hecho lo es, utilizada para crear una representación interior del mundo exterior. Esta información permite al ser humano tener a disposición guías que orientan su comportamiento frente a situaciones similares y como marco de referencia general que guía las interpretaciones y procesos de reflexión individuales. Existen dos formas de representar al mundo a partir de las percepciones: Desde la experiencia externa y las que surgen de las representaciones internas.



La información sensorial, cuando es almacenada en nuestras carpetas de información sensorial, no permanece intacta. Esta información es susceptible de ser transformada, disminuida, extendida en

su interacción con otras informaciones existentes y nuevas experiencias. El ser humano tiene la capacidad de editar inconscientemente el recuerdo almacenado, agregando o quitando información lingüística, sensorial, emocional, de color e imagen, de sonido. Al final, la película o recuerdo que queda es completamente distinto en forma y significado a lo que aconteció inicialmente. Cuando usamos ese referente informativo una y otra vez para guiar o explicar este comportamiento o análisis muy probablemente se haya convertido en la creencia o filtro dominante a través del cual vivimos la vida.

El cerebro humano procesa la información de incontables maneras; lo que si está claro es que tenemos tendencias específicas a cómo editamos nuestras experiencias y qué tipo de significados les otorgamos.

Todas las creencias provienen de experiencias y de procesos de representación posteriores a esas experiencias. Lo que queda en los archivos de memoria son experiencias estereotipadas o codificadas conforme a nuestros marcos de valores y creencias dominantes. Estos archivos de información son codificados en forma de:

- Pensamientos.
- Imágenes.
- Sensaciones.
- Volumen y tono de voz, sonidos.
- En colores o blanco y negro.
- Olores.
- Sabores.
- Texturas.
- Tamaños.

Estas informaciones, codificadas de esta manera, están adicionalmente asociadas a significados, emociones y reacciones fisiológicas que determinan comportamientos y reacciones de las personas.

Es muy importante entender que estos elementos sensoriales, a los cuales se llaman “submodalidades”, tienen las claves para crear realidades interiores desde el punto de vista neuroquímico, emocional, fisiológico y conductual. Las submodalidades son los elementos que dan vida y energía a los recuerdos o representaciones internas.

“Las submodalidades son los códigos de funcionamiento más importantes del cerebro humano, ya que es imposible pensar en algo o recordar sin que tenga una estructura de submodalidades”. (Pérez

En esta etapa de intervención, al coach no le interesara el contenido de la experiencia; toda la atención del coach se centrará en las características sensoriales que ha utilizado la mente y otorgado a una experiencia concreta. Al cambiar las características sensoriales alrededor de la experiencia, se modificará el estado interno de la persona y se posibilitará una transformación integral del sistema de creencias. En el trabajo con submodalidades es importante el conocimiento de los siguientes aspectos generales:

- El coach necesita conocer cuáles son específicamente las submodalidades que componen las experiencias positivas más fuertes o importantes del cliente.
- El coach buscará las submodalidades en cada área específica que integra la estructura positiva de la experiencia. Por ejemplo, estructura de las submodalidades en el amor, la amistad, la motivación, los retos, la solución de problemas o los estudios.
- El coach debe estar atento y tomar notas de las respuestas del cliente. Puede tener una guía de preguntas y no detenerse en los contenidos.

## **Pasos para trabajar las submodalidades**

- Se solicita al cliente que ubique una experiencia muy exitosa en un área determinada similar a la que desea trabajar.
- Cuando el cliente haya seleccionado la experiencia o escena de la misma, le solicitará que con los ojos cerrados comience a reproducir el recuerdo seleccionado.
- El coach procede a realizar una batería de preguntas anotando las respuestas que el cliente le vaya aportando.
- Primero, centrarse en la experiencia visual y, luego, en las submodalidades referentes a los sonidos.

Preguntas clave:

- ✓ ¿Cómo representas esa situación en tu mente? ¿Qué imágenes ves en el televisor de tu mente?
- ✓ ¿La imagen está a colores? ¿Algún sonido acompaña a la imagen que ves? ¿Estás dentro de la película o eres un espectador fuera de ella? ¿Qué tamaño tienen las imágenes? ¿Cuál es más grande con relación a ti? ¿Cuál es más pequeña con relación a ti? ¿Cuán cerca o lejanas están?

- ✓ ¿Hay alguna voz que narre la historia? ¿Cómo es su tono de voz? ¿Cuál es su volumen, entonación y acento?
- ✓ ¿Qué tamaño tienen las personas que participan en tu película mental con respecto a ti?
- ✓ ¿Tienes alguna sensación en particular en tu cuerpo? ¿En qué parte de tu cuerpo? ¿Cómo ves el éxito? ¿Cómo suena el éxito? ¿Cómo sientes y dónde se siente el éxito?
- ✓ ¿Qué te llama particularmente la atención?
- ✓ ¿Cómo te describirías a ti mismo? ¿Qué piensas de ti? ¿Qué te está sucediendo?
- El coach le solicita al cliente que exponga el tema limitante que desea resignificar. Se pide al cliente que cierre sus ojos y permita que aparezca la representación sobre el particular.
- El coach procede a recorrer las diferentes modalidades y submodalidades de la experiencia del cliente con la finalidad de modificarlas y tornarlas similares a las submodalidades positivas encontradas anteriormente.
- El coach observará todos los cambios en la fisiología, corporalidad, emocionalidad, etc.
- Preguntas clave:
  - ✓ ¿Cómo te sientes ahora?
  - ✓ ¿Estás igual, mejor o peor que anteriormente?
  - ✓ Revisa tu cuerpo ¿Cómo te sientes?
  - ✓ ¿Qué te gusta más de esta nueva experiencia?
  - ✓ ¿Qué cambios te gustaría hacer a lo que experimentas?
- Al finalizar la experiencia de visualización el cliente guardará la experiencia ahora recién modelada con las características modificadas hacia lo positivo. Mientras que los recuerdos no placenteros se guardarán muy pequeños en tamaño y en blanco y negro, garantizado el estado de disociación.
- El coach procede a anclar la experiencia.

Esta técnica permitirá, con toda seguridad, modificar los códigos internos de la experiencia del cliente; esos códigos que, a pesar de haber hecho un trabajo impecable de coaching, permanecen al no modificar los aspectos sensoriales que componen la experiencia limitante tal cual se la representa internamente el cliente.

# Lista de sensaciones

- 1) Pesadez
- 2) Aspereza
- 3) Golpeado
- 4) Dolor
- 5) Insensible
- 6) Estrés
- 7) Sensible
- 8) Presión
- 9) Cálido
- 10) Frío
- 11) Tembloroso
- 12) Desagradable
- 13) Sólido, duro
- 14) Debilidad
- 15) Palpitaciones cardíacas
- 16) Presión o dolor en el pecho
- 17) Adormecimiento en las piernas o brazos
- 18) Hormigueo en los dedos
- 19) Adormecimiento en otra parte del cuerpo
- 20) Sensación de falta de aire
- 21) Mareo o vértigo
- 22) Visión nublada o borrosa
- 23) Náuseas
- 24) Tener mariposeo en el estómago
- 25) Tener un nudo en el estómago
- 26) Dificultades para tragar o un obstáculo en la garganta
- 27) Piernas vacilantes o débiles
- 28) Sudoración
- 29) Garganta seca
- 30) Sentirse desorientado o confundido
- 31) Sentirse desconectado del cuerpo: parcialmente

# Submodalidades / Distinciones

## Visuales

Brillo  
Tamaño  
Ampliación  
Color. Blanco y negro  
Saturación de color  
Sombra  
Balance de color  
Tamaño de las imágenes  
Localización  
Distancia  
Contraste  
Claridad  
Enfoque/Desenfoque  
Duración  
Foto fija/Película  
Velocidad de las imágenes  
Dirección del movimiento  
Tridimensional/Plano  
En perspectiva/Frontal  
Asociado/Disociado  
Tono/Fondo  
Contexto  
Frecuencia/Número  
Simultáneo/Secuencial  
Marco/Panorámica  
Orientación de las imágenes  
Densidad  
Transparente/Opaca  
Dirección de la luz  
Simétrica/Asimétrica  
Horizontal/Vertical  
Única/Múltiples  
Destellos  
Sinuosa  
Digital (palabras escritas)  
Figura y suelo

## **Auditivas**

Tono  
Tiempo  
Volumen  
Ritmo  
Continuo/Interrumpido  
Timbre/Tonalidad  
Asociado/Disociado  
Contraste  
Armonía/Disonancia  
Nitidez  
Número  
Simetría  
Resonancia en contexto  
Externo/Interno  
Tipo de fuente  
Mono/Estéreo

## **Kinestésico**

Presión  
Localización  
Extensión  
Temperatura  
Movimiento  
Duración  
Intensidad  
Frecuencia  
Número  
Tamaño

## **Olfativo/Gustativo**

Dulce/amargo  
Ácido/salado  
Frío/caliente/tibio

# Conclusión final

El coaching está diseñado para facilitar o promover cambios a niveles básicos e intermedios en la estructura global de personalidad del cliente, es decir, a nivel de estilo de pensamiento, formas de interacción social y comportamientos muy específicos. En la Fase 4 del Modelo ITLC se explica acerca de los diferentes tipos y niveles de creencias: existenciales, normativas y operativas; se concluía que a mayor “profundidad” del sistema de creencias más compleja la posibilidad de cambio y a menor profundidad mayor es la posibilidad de transformación de la creencia. Lo cual no significa que sea fácil.

En 1995, McAdams (24) formuló una teoría de la personalidad la cual estaría dividida en tres niveles: 1) El nivel de rasgos disposicionales, el cual es muy poco susceptible al cambio. Este nivel es la forma más estable de reaccionar y ser. Este posee un gran nivel de abstracción y se dificulta su comprensión. 2) El nivel de intereses o preocupaciones personales, los cuales son elementos de adaptación, por ejemplo: metas, objetivos, estrategias, normas que permiten a la persona responder a las exigencias del entorno. Este nivel es mucho más manejable que el primero y adicionalmente ofrece más pistas para la comprensión de la persona. 3) Nivel más aterrizado o nuclear es donde reposa e integra la identidad de la persona. En este nivel se encuentran las metas a alcanzar, las pautas más frecuentes de comportamientos y reacciones. Este es aún mucho más susceptible de modificación y es esencial para comprender al individuo.

Al coaching como metodología de facilitación de aprendizaje y transformación solo le interesan fundamentalmente los niveles dos y tres, dejando al nivel uno sin explorar en profundidad. El sistema de creencias funciona con base a las reglas de los sistemas abiertos, en este sentido, la propiedad de “Totalidad” de los sistemas plantea que todos los elementos están interconectados. Facilitar la transformación en forma consistente de los niveles 1 y 2, estos crearán condiciones que permearán la totalidad del sistema creando de manera natural las adaptaciones y transformaciones correspondientes a los niveles más profundos.

El coaching trabaja arduamente como metodología para devolver al cliente la confianza en sí mismo y en el desarrollo o fortalecimiento de sus habilidades, para manejar situaciones críticas o alcanzar metas importantes. La eficacia del proceso está en que el coaching ayuda al cliente a reelaborar la interpretación o significado de las situaciones y de su propia persona. Cuando esto sucede el cliente se encuentra ante una “realidad nueva” y favorable. Desde esta nueva realidad el coachee desencadena de manera progresiva y natural la movilización de recursos desconocidos e insospechados hasta el momento.

Más que el trabajo con elementos profundos, lo que se plantea en el Modelo ITLC es la integridad de la intervención que representa el cómo, cuándo y qué; se trabaja específicamente por parte del coach. Si se realiza una intervención integral del sistema de creencias y adicionalmente, se atacan en los momentos donde son mas “vulnerables”, se podrán obtener más y mejores resultados tanto en la transformación como en la consistencia del cambio.

Cada fase orienta estas dos estrategias –integridad y oportunidad-, lo cual va permitiendo

acompañar de manera gentil y eficaz el proceso de cambio en la persona que ha decidido ir más allá de sus limitaciones.

El trabajo del coach profesional estará condicionado por los límites en la profundidad de la intervención, pero, como en coaching no se trabajan temas que requieran de tal nivel de profundidad en la intervención, la limitación se convierte automáticamente en un elemento que caracteriza a la metodología y, permite clarificar un poco más las fronteras con respecto a la psicoterapia.

El trabajo con el cambio humano es complejo y únicamente podemos decir que este tipo de aportes son solo señaladores que pretenden ayudar, más nunca afirmar que son fórmulas exactas, ya que el ser humano y su complejidad ante el cambio rebasa a cualquier explicación.

### Procesos psicológicos

<p>Inicio de conciencia Organizar la información Especificar la limitación lingüísticamente Tomar responsabilidad Inicial "Esta es mi situación"</p>	<p>Conocer como opera la Limitación Establecer Costos y beneficios Ampliar miradas Responsabilizarse Querer cambiar Seguridad para cambiar Compromiso inicial</p>	<p>Identificación de distorsiones cognitivas. Control de reacciones emocionales Aumento de toma de conciencia Aumento de razones que le benefician al cambiar. Aumento de la seguridad en sí mismo para afrontar el cambio. Movilización emocional. Aumento de percepción de conductas alternativas. Inicio de auto-reevaluación. Aparición de conductas satélites. Inicio de condicionamiento contrario.</p>	<p>Cesan las dudas y preguntas referentes al beneficio de cambiar. Alto nivel de seguridad en sí mismo para afrontar el cambio. Explora y/o profundiza nuevas oportunidades de cambio. Disminución marcada de los síntomas emocionales y Distorsiones. Movilización emocional / bloques/crisis. Fluidez en percibir conductas Alternativas. auto-reevaluación en crecimiento Re-evaluación del entorno clara Apertura y fluidez Consistencia en el cambio</p>
<p><b>Fase 1</b></p> <p>Rapport Identificar la limitación Preguntas abiertas Escucha activa Observación integral Especificación conductual</p>	<p><b>Fase 2</b></p> <p>Estrategia de ampliación de mapas y alternativas Foco en determinar nivel de motivación y confianza en el cambio. Foco en aumentar la confianza y disminución de las resistencias. Foco en las fortalezas del coachee más que en las Debilidades. Especificación conductual de significados. Diseño de un plan de acción concreto y realista.</p>	<p><b>Fase 3</b></p> <p>Foco en aumentar la confianza y disminución de las resistencias. Foco en las fortalezas del coachee más que en las Debilidades. Especificación conductual de significados. Elementos sintomáticos o contextuales: síntomas y situaciones que mantienen el bloqueo o el "problema". Cogniciones distorsionadas: Distorsiones, creencias, pensamientos, percepciones, expectativas. Reforzamiento Positivo Diseño de un plan de acción que dé seguimiento a los aspectos cognitivos, sintomáticos y conductuales</p>	<p><b>Fase 4</b></p> <p>Rapport Preguntas abiertas Escucha activa Observación integral Estrategia de identificación de creencias normativas y existenciales. Re-significación sensorial, existencial -trabajo con valores-, emocional y constructivo. Trabajo de integración de elementos. Trabajo con bloques o situaciones críticas Reforzamiento Positivo Diseño de un plan de acción que permita experimentar nuevas estrategias. Reforzar dentro del plan de acción las ganancias que obtiene con las nuevas estrategias.</p>

### Estrategias de Coaching

La estrategia fundamental que rige al modelo de "Identificación y transformación de creencias limitantes" (ITCL) aplicado a la metodología del coaching está sustentada en las siguientes pautas:

El modelo para identificar y transformar creencias limitantes es la integración y adaptación al proceso de coaching de diferentes elementos teóricos-conceptuales, tales como: Modelo transteórico, Estrategias de aprendizaje, Teoría general de sistema y constructivismo.

- La identificación y transformación de creencias es entendida y abordada como un proceso de aprendizaje progresivo y experiencial que conlleva a cambios de conductas o estados consistentes en el tiempo.
- El proceso de identificación y transformación de creencias centrará su trabajo en crear las condiciones para que se produzcan en el cliente al menos cuatro procesos clave: 1) Toma de conciencia. 2) Decisión de cambiar. 3) Resignificación integral de sus creencias. 4) Facilitar la puesta en práctica de una estrategia conductual, congruente con su nueva manera de mirar al mundo y efectiva para alcanzar las metas deseadas.
- El modelo conjuga la integración de al menos dos estrategias estructurales para que las probabilidades de éxito aumenten dentro del proceso de facilitación del cambio: 1) El proceso de trabajo y transformación de creencias se desarrolla en fases o momentos

diferentes, cada una con sus objetivos a lograr. 2) En función de las fases y de las características de las conductas y creencias que presente el cliente, se aplicarán estrategias y actividades diferenciadas.

- El proceso de transformación de creencias desde este modelo está concebido para ser aplicado a una población “No Clínica” y dentro de un proceso que no va más allá de 10 sesiones de coaching. El trabajo con creencias limitantes se entiende como un trabajo de aprendizaje experiencial, multifactorial, flexible y ajustado a las necesidades y demandas del cliente.
- El modelo entiende y trabaja con las creencias como un sistema integrado por diversas formas y cualidades de energía que se transforman en información capaz de guiar y/o filtrar la percepción de las experiencias subjetivas (internas) y del entorno (externas), así como del lenguaje y la interacción social del individuo.
- Las creencias limitantes son aquellas que, en el proceso de guiar o filtrar la experiencia del individuo, lenguaje e interacción social, producen resultados que reducen consistentemente la capacidad de pensar, sentir, actuar y directamente dificultan el alcanzar metas que satisfagan sus necesidades, por ende, afectando el bienestar de vida.
- Las creencias limitantes están integradas como un todo, al menos, por los siguientes elementos con características y cualidades que se manifiestan en diferentes niveles de la experiencia (neuro-bio-psico): neurológico, cognitivo, emocional, sensorial, fisiológico, corporal, lingüístico, conductual.
- El sistema de creencias es un todo interconectado que, de acuerdo a su función, puede ser diferenciado en estructura profunda o creencias existenciales, estructura de creencias condicionantes o normativas y estructura superficial o creencias operativas.
- Al sistema de creencias lo rigen las propiedades de los sistemas abiertos, por lo que su funcionamiento está caracterizado por la propiedad de totalidad, retroalimentación, circularidad, equifinalidad.
- Las manifestaciones de las creencias operativas o estructura externa del sistema de creencias son: el lenguaje, expresión corporal y facial, gestos, tono de voz y ritmo al hablar, acciones, reacciones fisiológicas. Son la expresión tangible de las creencias operativas y existenciales y están en correspondencia continua, circular e interdependiente.
- Las creencias normativas tienen que ver más con pautas coordinadoras de comportamientos, caracterizadas por afirmaciones rígidas y bipolares que aterrizan las fórmulas totalizantes de vida que posee el individuo (creencias existenciales).
- EL sistema de creencias está integrado por experiencias más subjetivas y de orden neurológico, tales como: cognitivas, sensoriales, emocionales, así como por los procesos

eléctricos y físico-químicos en la corteza del cerebro que forman también parte de este complejo sistema, expresándose a través de pensamientos, imágenes, sensaciones, estados de ánimo, producción y descargas de hormonas, liberación de neurotransmisores. Es un todo en una danza ilimitada de energía, significados y formas.

Deseo profundamente que este planteamiento sea acogido en la comunidad de coaches profesionales y genere reflexión, así como la motivación para crear nuevos y diversos modelos que permitan garantizar un desempeño profesional y seguro de los coaches en funciones.

## Técnicas de reestructuración cognitiva

D. D. Burns.

1. Técnicas de Reestructuración Cognitiva	
<b>a. Técnicas basadas en la certeza</b>	
<b>Identificar las distorsiones</b>	El cliente usa la Lista de Distorsiones Cognitivas para identificar las distorsiones de cada pensamiento negativo
<b>Examinar la evidencia</b>	En lugar de asumir que un pensamiento negativo es cierto, el cliente examina la evidencia o no del mismo.
<b>La Técnica experimental</b>	El cliente realiza un experimento para comprobar la validez de un pensamiento negativo. Por ejemplo, si un hombre sano se dice a sí mismo que está enfermo ya que experimenta taquicardia durante un episodio de estrés o ansiedad, puede realizar una comprobación de esta creencia realizando ejercicios vigorosos o subiendo escaleras a saltos, por ejemplo.
<b>El Método de la Encuesta</b>	El cliente realiza una encuesta para comprobar si sus pensamientos y actitudes son realistas. Un hombre se sentía disgustado después de tener una disputa con su mujer respecto a la educación de su hijo, debido a que pensaba que las parejas que se quieren no deben nunca pelearse. Su coach le sugirió que realizara una encuesta con varios amigos con matrimonios aparentemente estables. Se sorprendió comprobar que la mayoría de ellos también tenían riñas y discusiones y acabó pensando que era algo normal.
<b>Reatribución</b>	En lugar de condenarse a sí mismos por problemas que escapan a su control, los clientes identifican todos los factores que contribuyen al problema. Pueden utilizar su energía para resolver problemas, o aprender de ellos mismos, en lugar de sentirse derrotados y culpabilizados.
<b>b. Técnicas basadas en la compasión</b>	
<b>La Técnica del doble parámetro</b>	El cliente habla a sí mismo de la misma manera compasiva que lo haría con su mejor amigo que se encuentre en dificultades. Esto puede ser usado también como una técnica de rol-playing en una sesión de trabajo individual.

# Desensibilización sistemática

Esta técnica fue desarrollada por J. Wolpe en 1958 y su objetivo es disminuir y cambiar, en última instancia, la respuesta fisiológica y emocional caracterizada por la ansiedad emocional y la tensión corporal frente a situaciones reales o imaginarias del cliente.

La técnica cambia progresivamente la respuesta de ansiedad y tensión frente a un estímulo X por una respuesta de relajación muscular y tranquilidad emocional. Es importante que el coach aprenda la técnica de relajación muscular progresiva de Jacobson, recomendada para la desensibilización sistemática.

Hoja de instrucciones para el coach en el manejo de la herramienta “DESENSIBILIZACIÓN SISTEMÁTICA”:

- 1) El primer paso será entrenar al cliente en la relajación sistemática preferiblemente la de Edmond Jacobson.
- 2) Conjuntamente con el cliente, se deberán identificar las situaciones que le generan miedo, tensión o respuestas conductuales inadecuadas.
- 3) Seguidamente el coach facilitará la jerarquización de las situaciones críticas (de ser varias) de acuerdo a la intensidad de estas. La escala irá de 0 (sin miedo) a 10 (nivel máximo de miedo o tensión). A la hora de realizar la desensibilización, esta jerarquía se trabaja desde los ítems que provocan menor miedo o tensión hasta los que provocan mayor miedo o tensión. Es importante recalcar que esta lista se realizará cuando el cliente no esté relajado.

Por ejemplo:

- El cliente se dirige a la oficina, se imagina a sus compañeros y al jefe hablando de él... 8 pts.
- El cliente va subiendo por el ascensor a la oficina y piensa acerca de la reunión que tendrá en minutos... 20 pts.
- Entra en la sala de reuniones y ve el rostro de su jefe y los compañeros... 50 pts.
- El jefe inicia la reunión y les pregunta acerca de su opinión sobre la nueva campaña de imagen para el producto X, dispara recuerdos de la campaña anterior; en ese momento, el

cliente siente como se acelera su ritmo cardíaco y lleva su atención a la taquicardia y sudoración... 75 pts.

- 4) Al iniciar el proceso de desensibilización, el cliente deberá estar muy relajado, entre 8/10 mínimo; el coach le induce que imagine, paso a paso, las situaciones que le producen, de menor a mayor, miedo o tensión, haciendo preguntas en cada una de ellas al notar una creencia limitante o distorsión cognitiva.
- 5) Al toparse con la situación que le genera más tensión o miedo, se le indica al cliente que, manteniendo la imagen de esa situación en particular en la mente, se relaje. Se le pide, minutos después, que haga desaparecer la imagen congelada y que se concentre en la relajación de su cuerpo. Es muy importante no avanzar con el otro ítem o situación estresante hasta que la situación que está trabajando alcance un nivel de miedo menor a 10/100 puntos.
- 6) Esta técnica debe apoyarse con tareas que el cliente debe realizar en casa, tales como: relajación, focalización de la atención solo en estímulos relevantes y técnicas de afrontamiento, ya enseñado en páginas anteriores.
- 7) Cuando el cliente ha logrado vencer el miedo o la tensión en cada situación de manera imaginaria, está preparado para la desensibilización en vivo. Es importante saber que el cliente debe, aún, mantener algún tipo de aprehensión, por lo que es necesario no presionarlo ni obligarlo a realizar nada abruptamente.
- 8) El trabajo debe dividirse en pasos o etapas de exposición. Se le debe pedir al cliente que, cuando viva cada paso y sienta miedo, es importante detenerse y revisar sus cogniciones, distorsiones y desmontarlas racionalmente con ayuda de su coach.
- 9) De igual manera todas las etapas deben ser jerarquizadas: de menor intensidad de miedo o tensión a mayor intensidad de incomodidad.
- 10) La regla de oro es evitar que el cliente abandone la situación o etapa seleccionada hasta que el miedo no disminuya. Si la abandona, debe volver a ella tan pronto como pueda; si aún no puede, debe ir a un nivel menor, ya que, tal vez, escogió una etapa para la cual no estaba preparado.
- 11) Es vital que el coach motive al cliente acerca de la importancia de lograrlo, asegurándose que el primer paso sea tan sencillo que garantice el éxito.
- 12) El cliente deberá estar entrenado en la “Auto-instrucción” con frases como: “Puedo lograrlo”, “estos son síntomas normales del miedo”, “Lo haré concentrándome en cada paso que doy”, etc.

# Técnicas para la solución racional de problemas

El objetivo fundamental de esta técnica está en desarrollar la habilidad en el cliente de analizar la realidad desde un punto de vista lógico y generar soluciones varias y creativas para cada situación calificada o entendida como problemática o amenazante. Generalmente, las personas con distorsiones tienen aprendizajes que los reducen a unas pocas y reiterativas soluciones, creando las mismas consecuencias emocionales, sociales y físicas. Este ejercicio pretende romper con ese esquema limitante de análisis y actuación. Este método fue desarrollado por los psicólogos D'Zurilla y Goldfried al comienzo de la década de los setenta. Consiste en una estrategia de cinco pasos que permite disminuir o eliminar los pensamientos negativos que llevan a la persona a valorarse como incompetente para resolver una situación con efectividad.

Antes de comenzar a realizar la técnica, es importante que el coach genere una exploración en el cliente acerca de los problemas y la vida de los seres humanos, haciendo hincapié u observando las creencias del cliente en las temáticas siguientes:

- a. Los problemas son normales en la vida de las personas.
- b. La importancia de reconocer la raíz del problema y no quedarse en las ramas.
- c. Consecuencias de la reactividad en la respuesta.

La técnica para la solución racional de problemas consiste en el cumplimiento de los siguientes cinco pasos de intervención:

- 1) Definir claramente el problema o la lista de problemas, aunque se trabajará de uno en uno cada vez. Se puede jerarquizar y se puede comenzar a trabajar por el menos amenazante.
- 2) Establecer sinceramente la estrategia conductual usual frente a ese problema u otros similares.
- 3) Hacer una lista con soluciones creativas, racionales y diferentes a las que usualmente se toman. Puede utilizar el cuadro de auto observación recomendado en el Modelo ITCL.
- 4) Asignar una puntuación a cada solución establecida. Se sugiere hacer un cuadro para cada solución, en el cual el cliente evalúe qué se gana y qué se pierde con cada solución.
- 5) Escoger una solución, justificarla y aplicarla en la realidad.

# Modelo transteórico MTT

El modelo transteórico MTT (Prochaska y DiClemente), ha puesto el énfasis en la identificación de las etapas que transitan las personas cuando intentan un cambio intencional del comportamiento. Estas etapas estandarizadas son comunes tanto en los procesos de cambio espontáneos, como, en los procesos bajo apoyo especializado. Al parecer y producto de importantes investigaciones, se ha demostrado que los procesos de cambio serán más eficaces en su resolución cuando se desarrollan y aplican estrategias en función de la etapa de cambio en que se encuentre el cliente (Segan & Cols., 2004; Herzog & Cols., 1999; Perz & Cols., 1996; DiClemente & Cols., 1991). El modelo transteórico es una conceptualización que surge a partir del interés de integrar teorías y estrategias de las diferentes escuelas psicoterapéuticas acerca de las etapas que requiere el proceso de cambio. Un elemento a favor de utilizar este modelo es que, aunque su origen proviene de la psicoterapia, está diseñado para ser aplicado a cualquier problema de cambio, así como también fuera de los límites y especificidad que impone la psicoterapia.

Por sus características, este modelo se puede ajustar perfectamente a la práctica del coaching, sobre todo aportando estructura metodológica que ayude al coach a ser más efectivo cuando maneje la transformación de un hábito o creencia limitante.

Precisamente, el buscar moverse por estos diferentes métodos y conseguir lo mejor de cada uno es lo que le da el nombre de transteórico. Así mismo, la intención de integración transteórica orientó los esfuerzos de Prochaska y otros psicólogos para lograr sustentar empíricamente el “como las personas hacen para cambiar sus conductas de adicción por sí mismas o a través de la psicoterapia” (DiClemente y Prochaska, 1982 y 1983).

Los resultados obtenidos en estas investigaciones les llevan a proponer un modelo teórico que se sustenta en un modelo tridimensional del cambio: procesos de cambio, estadios del cambio y niveles de cambio.

### Los procesos de cambio

Son entendidos por los autores como cualquier actividad que emprenda el individuo -abiertas o encubiertas- con el objetivo de remediar o solucionar aspectos cognitivos, emocionales, conductuales, relacionales o cualquier otro vinculado a la situación problemática. Son la variable dependiente dentro del modelo. Es decir, el proceso de cambio dependerá de la etapa y el nivel de cambio que presente el cliente.

Todas estas actividades pueden ser agrupadas en 10 procesos de cambio:

## Procesos psicológicos:

**Aumento de la percepción del problema:** Se relaciona con cosas que la gente hace para incrementar su conciencia de conducta como problema, lo cual reduce las defensas hacia el cambio. Por ejemplo: buscar información, leer artículos, ver programas de televisión, etc.

**Alivio por dramatización:** Consiste en experimentar y expresar emociones y sentimientos ante los problemas que se padecen y ante las soluciones que se han alcanzado.

**Aumentar la percepción de que existen conductas alternativas en el entorno:** Sexo para calmar la ansiedad, ejercicio, pedir ayuda, solicitar algo verbalmente, expresar la opinión, insistir con argumentos diferentes, te dan una negativa, etc.

**Auto reevaluación:** Reevaluación de las consecuencias relevantes asociadas con el dejar de realizar determinados comportamientos. Por ejemplo, hechos como: “Ya no me siento feliz viéndome a mí mismo como el *sabelotodo*”.

**Reevaluación en el entorno próximo:** Conciencia del impacto que tiene la conducta de uno sobre los demás. Por ejemplo: “Me doy cuenta de que mi hijo no habla cuando estoy presente”.

## Procesos conductuales:

Los procesos conductuales son aquellos que involucran a las personas en cambiar aspectos de su conducta problema.

**Promover conductas satélite:** Cambios en el estilo de vida general del cliente. Se relaciona con actividades que apoyan el hecho de volverse una persona que se comporta de forma diferente. Por ejemplo: Celebrar cuando el hijo da una opinión.

**Condicionamiento contrario:** Se refiere a reemplazar la conducta “problema” con un sustituto conductual. Por ejemplo: En vez de criticar, comer un caramelo, compartir materiales y recursos en la oficina, ofrecer su ayuda a algún compañero con dificultades.

**Control de estímulos:** Evitar estímulos relacionados con la crítica y evitar situaciones que animan a hablar mal de otros. Ejemplo: Poner carteles que recuerden la nueva actitud de compartir, evitar relacionarse con el grupo que hace críticas continuas por todo, etc.

**Manejo de los refuerzos:** La forma en que la gente se refuerza a sí misma (o es reforzada por los otros) para no realizar las conductas “problema”.

**Relaciones de ayuda:** Se refiere a la confianza en los otros y a la aceptación de su ayuda, así como a la búsqueda de ayuda profesional para guiar el proceso de cambio.

“Estos 10 procesos de cambio pueden organizarse con relación a dos factores de segundo orden” (Prochaska, Velicer, DiClemente y Fava, 1988):

1) Procesos de cambio cognitivo: Aumento de la conciencia o percepción del problema, la auto reevaluación, la reevaluación ambiental, alivio por dramatización, aumento de la percepción de que existen conductas alternativas.

2) Procesos de cambio conductuales: La promoción de conductas satélites, el condicionamiento contrario, el control de estímulos, el manejo de los refuerzos y las relaciones de ayuda. (Juan Díaz

Salabert, “El modelo de los estudios del cambio en la recuperación de las conductas adictivas”).

La otra dimensión propuesta por el modelo transteórico, son las etapas o estadios del cambio.

El modelo se organiza en torno a las etapas de cambio, se basa en la premisa de que las personas pasan por una serie de etapas en su intento por cambiar una conducta, las cuales son ordenadas en las siguientes categorías: la precontemplación, la contemplación, la preparación, la acción y el mantenimiento.

Las características de las etapas del cambio son las siguientes:

**Precontemplación:** Es el estado en el cual la gente no tiene intención de cambiar. La gente puede estar en este estado porque está desinformada o poco informada sobre las consecuencias de su conducta o porque ha intentado cambiarla varias veces y está desmoralizada por no ser capaz. Tanto los desinformados como los que están poco informados tienden a evitar leer, hablar o pensar en su conducta de riesgo.

**Contemplación:** Es el estado en el cual la gente tiene intención de cambiar en los próximos seis meses. Están suficientemente advertidos de los pros del cambio, pero también tienen muy en cuenta los contras. Este balance entre costos y beneficios puede producir una profunda ambivalencia que puede hacer que la gente se mantenga en este estado durante largos periodos de tiempo. A menudo, este fenómeno se caracteriza como contemplación crónica o procrastinación.

**Preparación:** Es el estado en el cual la persona tiene la intención de cambiar en el futuro próximo, generalmente medido como el próximo mes. Ellos ya han realizado alguna acción significativa durante el pasado año, como consultar a un consejero, hablar con el médico, comprar un libro de autoayuda, reducir el consumo de tabaco, cambiar a una marca *light*, etc.

**Acción:** Es el estado en el cual la persona ya ha realizado modificaciones específicas en su estilo de vida en el curso de los seis meses pasados. Debido a que la acción es observable, el cambio de conducta ha sido, a menudo, equiparado con la acción. Sin embargo, no todas las modificaciones de conducta se pueden equiparar con la acción. La persona debe atenerse a los criterios que los médicos y los profesionales deciden que son suficientes para reducir el riesgo de enfermedad. En el tabaquismo, por ejemplo, solo cuenta la abstinencia absoluta. En una dieta saludable, hay un consenso sobre el porcentaje total de las calorías que deben ser consumidas en forma de grasas. Este porcentaje no debe superar el 30%.

**Mantenimiento:** Es el estado en el cual la persona se esfuerza en prevenir las recaídas. En este estado, la persona está menos tentada y tiene mucha más autoeficacia que la persona en el estado de acción. Se estima que este estado dura de seis meses a cinco años.

“Un modelo en espiral puede representar el curso cíclico, pero abierto, del cambio, sugiriendo que la mayoría de los sujetos que recae ni evoluciona en círculos eternamente ni regresa de nuevo donde comenzó. En cada ciclo a través de los estadios se puede aprender de los errores e intentar algo diferente la siguiente vez. En cualquier cohorte de individuos, el número de éxitos continúa incrementándose con el paso del tiempo. Cada estadio representa tanto un período de tiempo como un conjunto de tareas necesarias para el movimiento al siguiente estadio. Aunque el tiempo que un individuo invierte en cada estadio puede variar, las tareas que han de ser cumplidas son propuestas como invariables. El tratamiento de las conductas adictivas avanzará suavemente si el cliente y el

coach se centran en el mismo estadio de cambio. Se presentarán focos de resistencia durante la sesión cuando el cliente y el coach trabajen en distintos estadios”. (2)

La tercera dimensión del cambio es la referida a los niveles de cambio. Es decir, aquellas “conductas problema” a las cuales la persona aplica cualquiera de los procesos de cambio con el objetivo de transformarlas.

Una vez más, Prochaska y DiClemente lo que hacen es integrar y organizar, en forma jerárquica, los cinco niveles que las diferentes formas de trabajo psicoterapéutico usan frecuentemente en sus intervenciones. Estas son, según el modelo transteórico:

- 1) Elementos sintomáticos o contextuales: síntomas, y situaciones que mantienen los síntomas.
- 2) Cogniciones distorsionadas: distorsiones, creencias, percepciones, expectativas.
- 3) Conflictos interpersonales: relación diádica, formas de comunicación y relación.
- 4) Conflictos sistémicos/familiares: relación con padres y hermanos, relación e interacción social general, red de apoyo, estudios, empleo.
- 5) Conflictos intrapersonales: estructura de personalidad, autoconcepto, seguridad en sí mismo, fluidez emocional.

Aspectos claves y estrategias para trabajar efectivamente con los niveles de cambio dentro del modelo:

- 1) El cliente y el terapeuta, deben acordar y especificar en términos de conductas lo que desean trabajar. En este sentido, los niveles de cambio que abarcará la intervención para modificarlas.
- 2) Como regla general el modelo transteórico propone el inicio del proceso de ayuda por el nivel sintomático/contextual, debido a que representa generalmente la necesidad sentida y consciente que posee el cliente y, además, por la cual este ha concertado la ayuda. Las respuestas ante el cambio en este nivel suelen ser más favorables y rápidas.
- 3) “Se puede predecir que cuanto más profundo sea el nivel que debe ser cambiado, más larga y compleja será la intervención terapéutica y mayor la resistencia por parte del paciente”. (Prochaska, 1993).
- 4) Los niveles de cambio están interrelacionados. Esto implica que los cambios que se produzcan en un nivel generarán modificaciones en otros niveles.
- 5) En algunos casos resulta evidente la implicación de múltiples niveles en la situación problemática del paciente. Dada esta situación se diseñarán estrategias para trabajar varios niveles de cambio con la finalidad de obtener un mayor impacto dentro del proceso.

### **Variables mediadoras del cambio**

“Según el enfoque transteórico, un tratamiento global consistirá en la incentivación diferencial de los procesos de cambio adecuados a cada uno de los estadios, dependiendo del nivel del problema

que esté siendo tratado en cada momento”. (Prochaska).

Como elementos determinantes o aceleradores del proceso de cambio, el modelo ha encontrado que dos variables cognitivas, llamadas “balance decisional” y “expectativas de autoeficacia”, sean de vital importancia para incentivar el proceso de cambio.

### Balance decisional

Esta variable hace referencia a la evaluación de los pros y contras del cambio pretendido. Jugará un papel determinante en el avance del cliente en las primeras etapas del proceso de cambio de precontemplación, contemplación y preparación (25). Así mismo, “en los estadios de acción y mantenimiento pierde importancia como variable predictora de éxito”. (Prochaska, DiClemente, Velicer, Gimpil y Norcross, 1985).

(Suma de Pros y Contras)

<b>Precontemplación</b>	<b>Contemplación</b>	<b>Preparación</b>	<b>Acción</b>	<b>Mantenimiento</b>
Los contras pesan más que pros		Pros pesan más que contras	Crecen aún más los pros	
	Los contras se igualan a pros			
Muy baja motivación para la conducta saludable		Hay más motivación	Hay mucha más motivación	
	Ambivalencia, sí pero no			

La segunda variable es la autoeficacia. Esta variable es fundamental en la parte final del proceso de cambio, ya que el individuo comienza a desarrollar y fortalecer una percepción positiva respecto a su propia capacidad para realizar de manera exitosa una acción determinada dentro de un contexto específico.

La autoeficacia focaliza todos los recursos disponibles por el individuo -tales como: motivación, tiempo y esfuerzo a dedicar, recursos emocionales, recursos cognitivos- para resolver de manera exitosa el alcance de un objetivo dentro de un contexto que pudiera ser complicado.

La importancia de la autoeficacia es menor en los estadios iniciales, donde el individuo carece de compromiso frente a su cambio y la ambivalencia es la característica principal. Cada logro y avance dentro del proceso apuntala la percepción de autoeficacia del individuo, lo cual influye en la cantidad y cualidad de la estrategia de afrontamiento del individuo. (25)

Precontemplación	Contemplación	Preparación	Acción	Mantenimiento
Muy poca			Mucha	

## Resumen y algunas conclusiones sobre el modelo transteórico

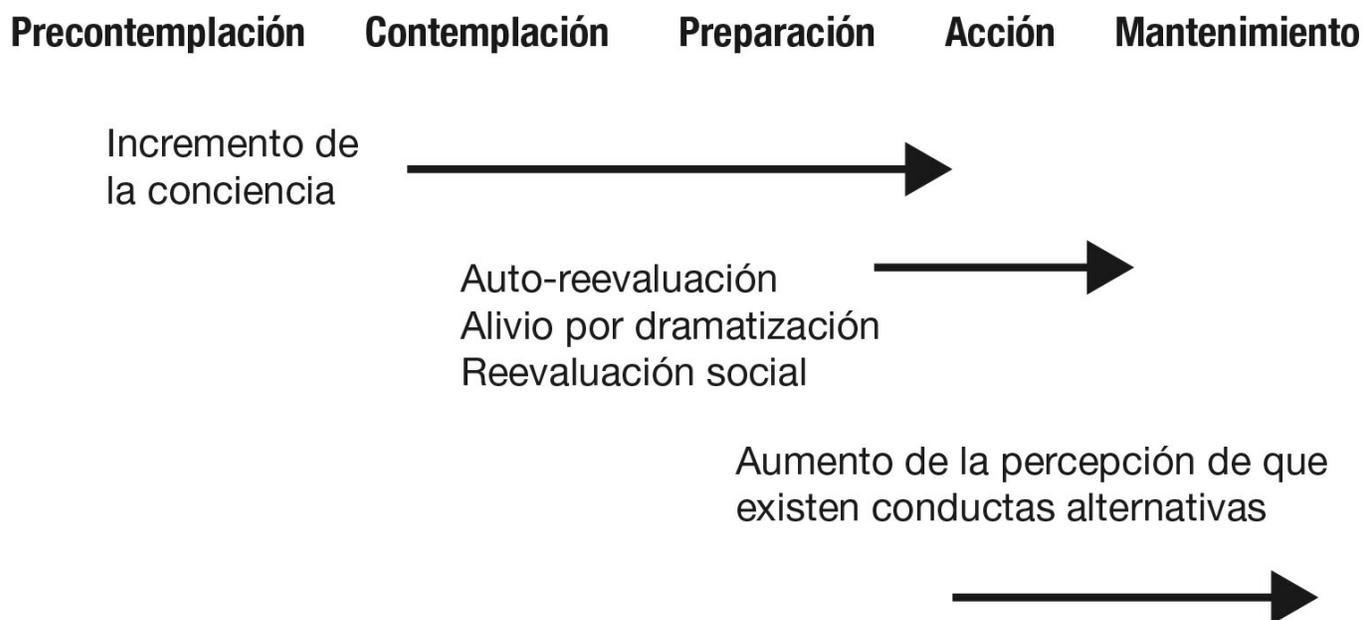
Hay cuatro factores básicos que se relacionan en el modelo. El cambiar o resolver un problema, por lo general, no sucede en un paso; la persona progresa a través de cinco etapas hasta el éxito.

Cada una de estas etapas fue diseñada para que el cliente haga uso de distintos procesos de cambio, por lo que la transición o avance a través de las etapas ocurre cuando el cliente utiliza los procesos de cambio adecuados.

Los procesos de cambio se aplican a diferentes conductas que el sujeto desea cambiar; dependiendo de la característica de la conducta a modificar, estaremos en presencia de un nivel de cambio.

Una tercera dimensión de trabajo del modelo son los niveles de cambio, que no es otra cosa que el tipo de conducta asociada con el problema o situación que se requiere resolver.

## Asociación entre las etapas y los procesos del MTT



El terapeuta con experiencia hace coincidir el estadio de cambio en el que está el cliente con las estrategias y herramientas terapéuticas, concentrando la atención en el nivel específico de cambio que desea obtener.

El resultado de avance dentro del proceso viene determinado por el adecuado uso de los diferentes procesos según el nivel de cambio donde se encuentre el cliente.

El progreso, en las etapas tempranas, dependerá del balance de decisión que tome la persona (balance entre pros y contras resultantes de mantenerse o cambiar de posición y/o de conducta).

Iniciar y mantener el cambio de comportamiento requiere un sentido suficiente de confianza (autoeficacia).

Trabajar un programa de intervención integral basado en el MTT requiere de una visión integral de todas las variables que interaccionan y se hacen presentes en la situación y comportamientos problemáticos del cliente.

## **Conclusiones y reflexiones**

- Es un aporte importante en el reto de diseñar un modelo integral y generalizable del proceso de cambio. Este modelo estudia cómo se desarrolla el cambio como una secuencia de etapas, los diferentes procesos y estrategias que sigue la persona para generar ese cambio y, por último, en qué áreas de la persona hay que focalizar la intervención para modificar la conducta problema. El saber qué es lo que se necesita cambiar revelará el nivel de cambio a atender y las estrategias más efectivas.
- Las conclusiones derivadas de estos estudios, en los que se analizan las etapas en función de los procesos de cambio sugeridos por el MTT o en función de otras variables psicosociales, coinciden en proponer la necesidad de realizar intervenciones distintas para promover el cambio en personas que se ubican en diferentes etapas motivacionales respecto de alguna conducta, en lugar de dar el mismo tratamiento a todos los sujetos, pues esto implica desconocer el momento motivacional del cual se arranca al inicio de la intervención. (26)
- Las relaciones entre las etapas del cambio hacia la mejoría han sido ampliamente investigadas. La Investigación existente confirma que las etapas que atraviesa una persona en la búsqueda de la resolución de problemas son un eslabón conceptual claramente importante para entender cómo cambian los individuos, tanto dentro como fuera del contexto de la psicoterapia. (27)
- Aporta la visión y comprensión del cambio como un proceso progresivo que no tiene vinculación con hechos dicotómicos.
- Establece una correlación entre técnica, estrategia con estadio de cambio en el que se encuentra la persona.
- Es una crítica al modelo que, en todos los casos, se den las mismas fases o que los procesos y niveles identificados sean los realmente relevantes en todos los casos. (Labrador, Francisco: “Guía para la elección de tratamientos psicológicos efectivos”).

# Lista de valores

- Abundancia
- Accesibilidad
- Aceptación
- Afecto
- Agradecimiento
- Agresividad
- Agudeza
- Agilidad
- Altruismo
- Ambición
- Amor
- Anticipación
- Apoyo
- Aprendizaje
- Armonía
- Asertividad
- Asombro
- Audacia
- Austeridad
- Autocontrol
- Belleza
- Benevolencia
- Bondad
- Camaradería
- Caridad
- Castidad
- Compasión
- Compromiso
- Confianza
- Confort
- Congruencia
- Conocimiento
- Coraje
- Cordialidad

- Cortesía
- Creatividad
- Credibilidad
- Curiosidad
- Deber
- Decisión
- Decoro
- Dependencia
- Desapego
- Descanso
- Descubrimiento
- Deseo
- Determinación
- Devoción
- Dignidad
- Diligencia
- Dinamismo
- Dirección
- Disciplina
- Discreción
- Disfrute
- Disponibilidad
- Diversidad
- Diversión
- Dominio
- Educación
- Efectividad
- Eficiencia
- Elegancia
- Empatía
- Empuje
- Encanto
- Energía
- Entretenimiento
- Entusiasmo
- Equilibrio
- Esperanza
- Espiritualidad
- Espontaneidad
- Estabilidad
- Estupidez
- Excelencia
- Éxito
- Experiencia
- Exploración

- Expresividad
- Extravagancia
- Extroversión
- Exuberancia
- Fama
- Familia
- Fe
- Felicidad
- Ferocidad
- Fervor
- Fidelidad
- Filantropía
- Firmeza
- Flexibilidad
- Fortaleza
- Franqueza
- Frugalidad
- Fuerza
- Galantería
- Generosidad
- Gentileza
- Gratitude
- Heroísmo
- Higiene
- Honestidad
- Honor
- Hospitalidad
- Humildad
- Humor
- Imaginación
- Impaciencia
- Impacto
- Imparcialidad
- Independencia
- Ingenio
- Ingenuidad
- Inspiración
- Integridad
- Inteligencia
- Intimidación
- Introversión
- Intuición
- Juego
- Justicia
- Juventud

- Lealtad
- Liberación
- Libertad
- Liderazgo
- Limpieza
- Lógica
- Longevidad
- Lucidez
- Madurez
- Majestuosidad
- Meticulosidad
- Misterio
- Moda
- Modestia
- Motivación
- Obediencia
- Optimismo
- Orden
- Originalidad
- Organización
- Pasión
- Paz
- Pereza
- Perfección
- Perseverancia
- Persistencia
- Persuasión
- Pertenencia
- Piedad
- Placer
- Popularidad
- Practicidad
- Pragmatismo
- Precisión
- Presencia
- Privacidad
- Proactividad
- Profesionalismo
- Profundidad
- Prosperidad
- Puntualidad
- Pureza
- Razón
- Realismo
- Reconocimiento

- Refinamiento
- Religiosidad
- Resiliencia
- Resistencia
- Resolución
- Respeto
- Responsabilidad
- Reverencia
- Rigor
- Riqueza
- Sabiduría
- Sagacidad
- Salud
- Santidad
- Satisfacción
- Seguridad
- Sensibilidad
- Sensualidad
- Serenidad
- Servicio
- Sexualidad
- Silencio
- Simplicidad
- Sinceridad
- Sinergia
- Solidaridad
- Supremacía
- Talento
- Ternura
- Tolerancia
- Trabajo
- Trabajo en grupo
- Tradicionalismo
- Tranquilidad
- Trascendencia
- Transparencia
- Unicidad
- Unión
- Utilidad
- Valentía
- Valor
- Variedad
- Velocidad
- Victoria
- Vigor

- Virtud
- Visión
- Vitalidad
- Voluntariedad

# Citas bibliográficas

- 1) <http://definicion.de/verbo/>
- 2) Platón, *Diálogos*. Porrúa, p. 301.
- 3) Protágoras y [Gorgias](#): *Fragmentos y testimonios. Traducción, introducción y notas de José Barrio Gutiérrez*. Orbis. Barcelona, 1985.
- 4) Von Foerster, Heinz: *Sistemi che osservano*. Astrolabio. Roma, 1987. p. 152.
- 5) Maturana, H.: *Ontology of Observing*. Santiago, 1986, P. 14.
- 6) Gagné, R.: *Las condiciones del aprendizaje*. Aguilar. Madrid, 1970.
- 7) Gagné, Robert Mills: *Principios básicos del aprendizaje para la instrucción*. Diana. México, 1975, p. 84.
- 8) <http://www.apsique.com/wiki/ApreGagne>
- 9) *Iluminación Los yoga sutras de Patañjali Comentarios de Maharishi Sadashiva Isham* –MSI-Intenso, 2006, p. 17.
- 10) Bandler, Richard y Grinder, John: *La estructura de la magia*. Cuatro vientos, 1980, p. 27.
- 11) *Ibidem* (9) p. 28.
- 12) Punset, Eduardo: *El alma está en el cerebro*. Punto de Lectura. España, 2008, p. 65.
- 13) Frank Arnau Vega <http://tresdecuatro.wordpress.com/2009/04/06/tu-cerebro-te-engana-ii/>
- 14) *Ibidem* (12) p. 102.
- 15) Kreuz Smolinski, Annette: *Emociones en Terapia Familiar: del Tabú a la Resonancia*.
- 16) Miller and Rollnick: *Importance Ruler y Confidence Ruler*. 2002.
- 17) <http://www.recoveryschools.org/pdf/MIReadinessRuler072210.pdf>
- 18) <http://www.monografias.com/trabajos/redesneuro/redesneuro.shtml>
- 19) Grant, A.: *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioral approaches to coaching*. 2001.
- 20) Grant, A.: *Towards a Psychology of Coaching*. 2001.
- 21) Aaron Beck, J. S. y Bileing, P. J. : *Cognitive Therapy: Introduction to Theory and Practice*. Greenberg (Eds.), 2004.
- 22) María Fernanda López: *Relaciones entre los procesos implícitos y explícitos en el aprendizaje Perspect. En Psicol.*, 2005, Vol. 1, No. 1, p. 39-46, y Frensch, P. A.: *One concept, multiple meanings: How to define the concept of “implicit learning,”* 1998. M. Stadler y P.A. Frensch (Eds.). *Handbook of implicit learning*, Sage Publications. Thousand Oaks, CA, p. 47..
- 23) Rivas Navarro, Manuel: *Procesos cognitivos y aprendizaje*. Inspección de educación,

documentos de trabajo. Comunidad de Madrid, 2008, p. 19.

- 24) McAdams, D. P. y Emmons, R. A. (Eds.): Levels and Domains in Personality. Special Issue. Journal of Personality. 1995, p. 63.
- 25) [González, S. L.\(2010, May 11\). Tema 4. El Modelo Transteórico. 2013, Universidad de Cantabria.](#)
- 26) Alarcón, Luis: “Evaluación de los procesos de cambio propuestos por el Modelo Transteórico en estudiantes de secundaria y universitarios consumidores de alcohol”, Acta Colombiana de Psicología, # 13, 2005.
- 27) Fernández, Manuel: *La integración en psicoterapia: manual práctico*. Editorial Paidós. Barcelona, 2004,p. 84.

# Bibliografía

- Anwandter, Paul: *Introducción al coaching Integral*. Ril Editores. Santiago de Chile, 2008.
- Bateson, G.: *Steps to an ecology of mind*. Ballantine Books. New York, 1972.
- Bateson, G. y Ruesch, J.: *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Editorial Paidós. Barcelona, 1984.
- Blumer, H.: *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1968.
- Cooley, Charles Horton (1909): *Social Organization. A Study of the Larger Mind*. Shoken Books. Nueva York, 1962.
- Damasio, Antonio: *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y de los sentimientos*. Editorial Critica. Barcelona, 2005.
- Damasio, Antonio: *El error de Descartes*. Editorial Destino. Barcelona, 2011.
- Damasio, Antonio: *Y el cerebro creó al hombre*. Editorial Destino. Barcelona, 2010.
- Elkaim, M.: *Si me amas no me ames*. Gedisa. Barcelona, 1990.
- Giddens, Anthony: *New Rules of Sociological Method. A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. Basic Books. Nueva York, 1976.
- Goffman, Erving: *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu. Buenos Aires, 1963.
- Hall, M. y Duval M.: *Meta Coaching*. Vol. 1. Editorial Trillas. México, 2010.
- Maturana, H.: *El sentido de lo humano*. Editorial Dolmen. Chile, 1990.
- Maturana, H.: *El árbol del conocimiento*. Editorial Debate. Barcelona, 1990.
- Maturana, H.: *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo viviente*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile, 1995.
- Mead, G. H.: *Mind, Self, and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago. Traducción al español: *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Editorial Paidós. Barcelona, 1968.

Prochaska, J. y Velicer, W.: *The Transtheoretical Model of Health Behavior Change*. American Journal of Health Promotion. 1997, Vol. 12.

Rosenthal, R. y Jacobson, L.: *Pigmalión en el aula. Estudio de las expectativas del profesor sobre el rendimiento de los alumnos*. Editorial Marova, 1971(original, 1968).

Selvini, M. y otros: *El mago sin magia. Cómo cambiar la situación paradójica del psicólogo en la escuela*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1987.

Von Foerster, H.: *Las semillas de la cibernética*. Editorial Gedisa. Barcelona, 1991.

Watzlawick, P.: *El arte de amargarse la vida*. Editorial Herder. Barcelona, 1986.

Watzlawick, P.: *El lenguaje del cambio*. Editorial Herder. Barcelona, 1983.

Watzlawick, P.; Beavin, J. B. y Jackson, D. D.: *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Editorial Herder. Barcelona, 1987.

Watzlawick, P.; Weakland, J. H. y Fisch, R.: *Cambio*. Editorial Herder. Barcelona, 1986.

Whitmore, John: *“Coaching”, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Empresa. España, 2003.

Witzezaele, Jean-Jacques y García, Teresa: *La Escuela de Palo Alto. Historia y evolución de las ideas esenciales*. Editorial Herder. Barcelona, 1994.

Winkin, Y. y otros: *La nueva comunicación*. Editorial Kairós. Barcelona, 1984.



[www.EarthEdition.org](http://www.EarthEdition.org)